

ВЕСТНИК

факультета управления СПбГУ

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

Выпуск 7

2020



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

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

Редакционная коллегия:

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

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

Периодичность издания – 2 номера в год.

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

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

Телефон редакции: (812)312-72-32/

e-mail: science_DU@unecon.ru

Содержание

Приветственное слово главного редактора	3
Бездудная Анна Герольдовна, Трейман Марина Геннадьевна, Чечина Оксана Сергеевна ПРИМЕНЕНИЕ КОНЦЕССИОННЫХ СОГЛАШЕНИЙ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ТЕНДЕНЦИИ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ	4
Жуковская Ирина Евгеньевна СОВРЕМЕННЫЕ ПРОГРАММНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАБОТКОЙ СТАТИСТИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН	9
Жуковский Андрей Дмитриевич ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ИХ РЕГИОНАЛЬНОЙ РАСПРЕДЕЛЕННОСТИ	14
Ильин Алексей Дмитриевич, Головизнина Юлия Валерьевна ПРИМЕНЕНИЕ МАРКЕТИНГА В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ	18
Калинина Евгения Константиновна, Пешникова Дарья Игоревна ВОСПРИЯТИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПРОДУКТА ПОКОЛЕНИЕМ МИЛЛЕНИАЛОВ (ЭМПИРИЧЕСКИЙ ВЗГЛЯД).....	28
Жан-Пьер Калист, Николя-Луи Дюкло НЕОБХОДИМ ЛИ НОВЫЙ ГИБКИЙ ПОДХОД К ПРОЦЕССАМ, ЧТОБЫ ОЖИВИТЬ ПРАКТИКУ КАЧЕСТВА?	38
Потемкин Валерий Константинович СОЦИАЛЬНЫЙ МЕХАНИЗМ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ	44

Приветственное слово главного редактора

Уважаемые коллеги!

Дорогие друзья!



Представляем вашему вниманию материалы, включенные в очередной, седьмой номер журнала «Вестник факультета управления СПбГЭУ». Традиционно материалы весеннего номера журнала предвосхищают проведение традиционной международной научно-практической конференции «Современный менеджмент: проблемы и перспективы». В этом году проведение Конференции оказалось невозможным в связи с эпидемиологической ситуацией во всем мире. Однако, научная жизнь не останавливается, о чем свидетельствуют материалы нашего нового выпуска. В выпуске представлены исследования по различным тематикам, особенно, актуальным в текущих условиях: управление персоналом на предприятиях, аспекты управления рисками и применения маркетинга на предприятиях. Особо хочется отметить материалы наших коллег – иностранных авторов, чьи материалы посвящены вопросам управления качеством, необходимости современных подходов при развитии экономических субъектов. Особое место в выпуске, традиционно, уделяется вопросам региональной экономики, экономическим взаимоотношениям с соседними странами.

Исследования, проводимые учеными, результаты которых представлены в седьмом номере «Вестника», подчеркивают, что современная ситуация делает особенно важным выбор правильного вектора развития экономики на ближайшие годы.

С уважением,

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

УДК 338.2

Бездудная Анна Герольдовна
Трейман Марина Геннадьевна
Санкт-Петербургский государственный
экономический университет
Чечина Оксана Сергеевна
Самарский государственный технический университет

ПРИМЕНЕНИЕ КОНЦЕССИОННЫХ СОГЛАШЕНИЙ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ТЕНДЕНЦИИ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Аннотация. В статье представлена информация об особенностях заключения концессионных соглашений для Российской Федерации, отражен правовой аспект данного вида деятельности и представлены статистические данные о заключении концессионных соглашений в России, а также рассмотрены успешные примеры концессии.

Ключевые слова: концессионное соглашение, государственно-частное партнерство, строительство, жилищно-коммунальное хозяйство.

Bezdudnaya Anna, H.
Treyman Marina, G.
Saint-Petersburg State University of Economics
Chechina Oksana, S.
Samara State Technical University

APPLICATION OF CONCESSION AGREEMENTS IN THE RUSSIAN FEDERATION: TRENDS, PROBLEMS AND PROSPECTS

Abstract. the article provides information about the specifics of concluding concession agreements for the Russian Federation, reflects the legal aspect of this type of activity and provides statistical data on the conclusion of concession agreements in Russia, as well as considers successful examples of concessions.

Keywords: concession agreement, public-private partnership, construction, housing and communal services.

В настоящее время многие сферы деятельности общества переходят из сферы только государственного участия и интересов, в сферу бизнес-интересов.

За последние 10 лет все больше и больше стали развиваться механизмы государственного-частного партнерства. Положительными тенденциями в развитии данного направления является сокращение рисков инвестиционной деятельности, в исследовании рассмотрены вопросы, касающиеся сферы жилищно-коммунального хозяйства.

Государственно-частное партнерство – это комплекс механизмов, которые позволят привлечь частных инвесторов к реализации комплексных задач и программ [5].

Широко распространенной формой взаимодействия государственного сектора и бизнеса является заключение концессионных соглашений.

Концессионные соглашения – форма соглашения, в результате которого государственные структуры передают в руки бизнеса выполнение отдельных публичных функций. Примерами передачи функций частным инвесторам могут служить следующие: строительство и реконструкция объектов инфраструктур различных типов и обеспечение его полноценного функционирования.

Концессионное соглашение – это вовлечение частного сектора в управления государственными объектами и развитием инфраструктуры на основе передачи исключительных прав в пользование на взаимовыгодных условиях.

История заключения концессионных соглашений [1]

VI–VII век до нашей эры – в Древней Греции, Древнем Риме и Иране появилось понятие «откуп».

1256 г. – в Испании было заключено первое концессионное соглашение, область соглашения освоение полезных ископаемых.

1400 г. – первое концессионное соглашение в Италии по добыче нефти для медицинских нужд.

1554 г. – концессия на строительство и последующую эксплуатацию Южного канала во Франции.

1921–1937 г. в РСФСР - СССР было заключено 178 концессионных соглашений;

1948 г. – активное использование концессионных отношений в Азии.

2005 г. – принятие закона «О концессионных соглашениях» в Российской Федерации.

В Российской Федерации концессионные соглашения используются для секторов с «проблемным» развитием, тех, которым необходима систематизация и улучшение деятельности. Как известно, в инновационную деятельность необходимы существенные вложения и инвестиции, которые не всегда возможно выделить из бюджета, поэтому привлечение частных инвесторов для решения данных вопросов стало актуально в последнее время. Одной из таких областей является сфера коммунального хозяйства, особенно применение механизмов концессии затрагивает такие сферы как водоснабжение и водоотведение, тепло-снабжение, в данных сферах элементы государственного-частного партнерства развиваются стремительно.

В настоящее время механизмы государственного-частного партнерства регулируются следующими нормативными и законодательными актами [2]:

- 1) Федеральный закон №115 от 21.07.2005 «О концессионных соглашениях»;
- 2) Федеральный закон №224 от 13.07.2015 «О государственном-частном партнерстве, муниципальном частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в различные законодательные акты Российской Федерации».

Концессионные соглашения заключаются на значительные сроки, обычно от 10–50 лет.

Итак, отметим, что в настоящее время в Российской Федерации проработаны законодательные и нормативно-правовые акты, необходимые для заключения и осуществления концессионных соглашений.

Статистическая информация о концессионных соглашениях в России

Применение концессионных соглашений имеет следующие *положительные аспекты*:

- увеличение суммы вложений денежных средств в модернизацию, реконструкцию и строительство объектов и инфраструктуры;
- для инвесторов – получение прибыли;
- для предприятий ЖКХ – развитие деятельности;
- для населения городов – улучшение качества оказываемых услуг.

Негативными моментами являются следующие:

- для частных инвесторов – риски неполучения прогнозируемой прибыли и значительные затраты на восстановление основных фондов предприятий водно-канализационного хозяйства.

Статистические данные по заключению концессионных соглашений представлены в табл. 1.

Таблица 1

Типы инфраструктур и концессионных соглашений по ним [6]

Наименование инфраструктуры	Кол-во концессионных соглашений
Сфера здравоохранения	11
Объекты культурного наследия	1
Сфера образования	5
Объекты, относящиеся к спорту и туризму	10
Итого социальная:	27
Сфера железнодорожного транспорта и его инфраструктура	1
Морские и речные порты	1
Дорожная инфраструктура	17
Авиационная инфраструктура	2
Итого транспортная:	21
Услуги водоснабжения и водоотведения	7
Очистные сооружения	1
Установки по утилизации отходов	6
Итого коммунальная:	14
Газоснабжение	1
Теплоэнергетическая отрасль	14
Электроэнергетика	2
Итого энергетическая:	17

Наибольшее количество концессионных соглашений характерно для транспортной и социальной инфраструктур, это подтверждается графиком на рис. 1.

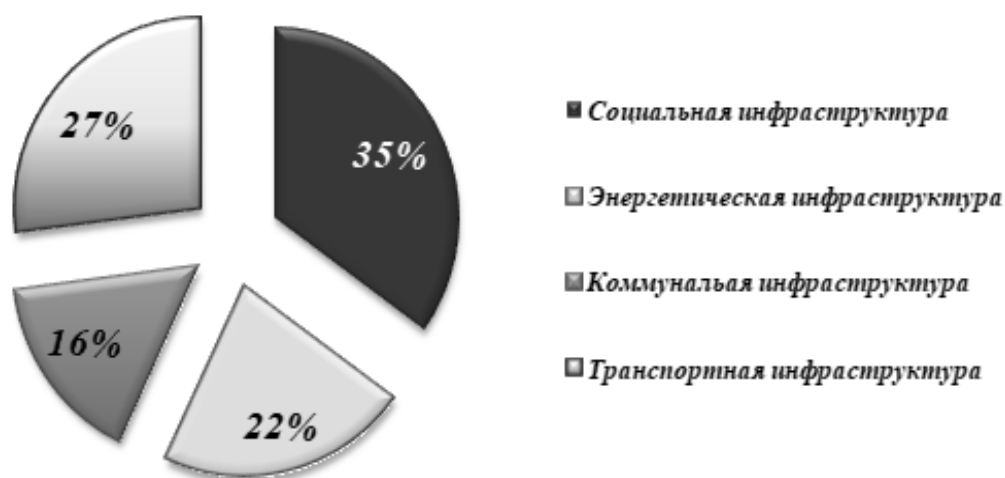


Рис. 1. Распределение концессионных соглашений по типам инфраструктур [3]

Финансирование концессионных соглашений представлено на рис. 2.

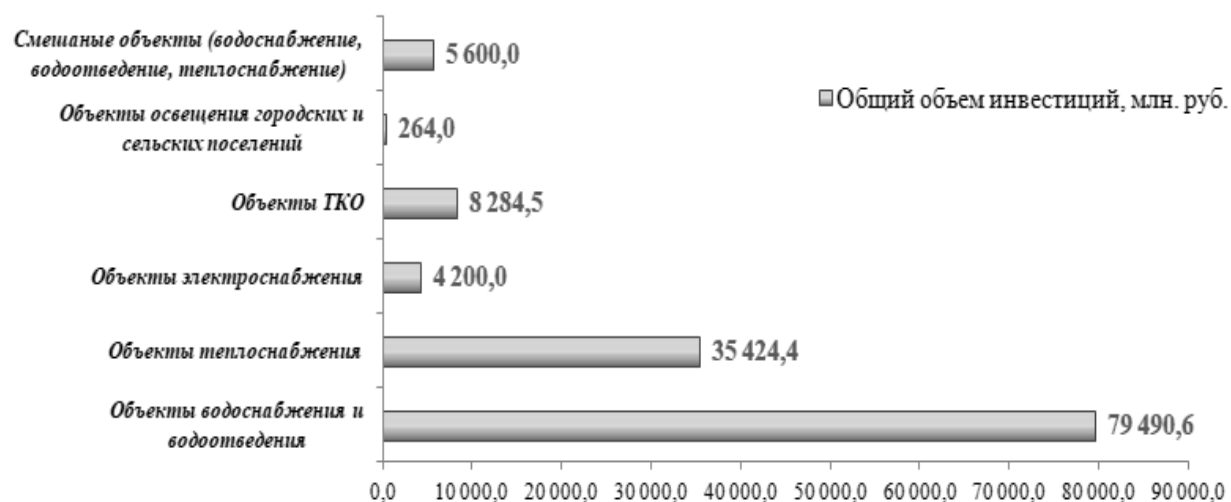


Рис. 2. Оценка реализуемых концессий в сфере жилищно-коммунального хозяйства страны [7]

Примеры концессионных соглашений

Общее количество сделок по механизмам государственно-частного партнерства на конец 2019 года составило более 3 тысяч сделок (более чем 3 трлн руб.), из которых концессии составляют более 2/3 всех сделок.

Первым опытом заключения концессионных соглашений в коммунальной сфере можно считать заключенное в 2007 году концессионное соглашение между ЗАО «Энергетик» и Сортавальским муниципальным районом в отношении объектов, осуществляющих выработку и передачу тепловой энергии. Объекты электросетевого хозяйства были переданы в концессию на 40 лет. Другим примером концессии является передача в 2008 году полигона твердых бытовых отходов в Вологде в концессию (урочище Пасынково).

Другие наиболее крупные концессионные соглашения представлены в табл. 2.

Таблица 2

Примеры значимых концессий в России

№ п/п	Наименование проекта	Отрасль	Регион	Стоимость, млрд руб.	Срок, лет	Инвестор
1	Строительство железной дороги Обская-Салехард-Надым	Железные дороги	Ямало-Ненецкий автономный округ	113	34	ООО «СПХ»
2	Дублер Кутузовского проспекта	Автодороги	Москва	61	40	АО «Новая концессионная компания»
3	Водоснабжение и водоотведение в Волгограде	ЖКХ	Волгоградская область	58	30	ООО «Концессия водоснабжения»
4	Строительство четвертого моста через Обь	Мосты	Новосибирская область	40,5	21	ООО «Сибирская концессионная компания»

Лидерами в сфере концессионных соглашений являются Водоканалы Юга волгоградский и ростовский. Волгоградский водоканал был передан в концессию компании ООО «Концессии водоснабжения».

Главной проблемой отрасли водно-канализационного хозяйства является изношенность инфраструктуры, на некоторых предприятиях водно-канализационного хозяйства она достигает 80%, ее возможно стабилизировать только вложением денежных средств в строительство и модернизацию объектов водоснабжения и водоотведения и сетей водоснабжения и канализации. Ставка в данной программе сделана на увеличение эффективности технологий и вложения дополнительных инвестиций от частных инвесторов, которые смогут помочь исправить положение.

Концессионное соглашения было трехсторонним и подписано администрацией города, городским водоканалом и концессионером. В результате этого взаимодействия была модернизирована коммунальная система, инвестиции составили 58 млрд руб. Были проведены следующие реконструкции: водонасосных и водоочистных станций, сетей водоснабжения и канализации [4].

Таким образом, заключение концессионных соглашений позволяет развивать отрасли, требующие особого внимания и финансирования, и восстанавливать деятельность по данным направлениям.

В Российской Федерации концессионные соглашения распространены для: отрасли жилищно-коммунального хозяйства, строительства автодорог и железных дорог, а также для строительства социальных объектов.

Список литературы

1. *Арзуманова Н.И.* Развитие концессионно-франчайзинговых форм проектного управления в современной системе частно-государственного партнерства: Монография / *Н.И. Арзуманова*; Фил. Российского гос. социального ун-та в г. Сочи. Пятигорск: ИП Бугаев С.Н., 2013.
2. *Евстафьев Э.Н.* Частно-государственное партнерство в инновационном развитии экономики. Казань: Казанский гос. ун-т, 2010. 203 с.
3. *Михеев О.Л.* Частно-государственное партнерство в условиях смешанной экономики: теория и практика становления и функционирования: Монография. М.: Анкил, 2011. 279 с.
4. *Морозова И.А.* Государственно-частное партнерство как стратегический ресурс развития предпринимательства: Монография / *И.А. Морозова, Л.С. Шаховская, В.А. Кабанов, А.А. Сергеев*. Волгоград: Волгоградский гос. тех. ун-т, 2013. 141 с.
5. *Орлов Е.В.* Некоммерческая концессия: теоретические основы и практическое применение. Ярославль: Костромской гос. ун-т, 2017. 149 с.
6. *Шор И.М.* Концессия как инструмент повышения результативности расходов регионального бюджета (на примере Волгоградской области): Монография / *И.М. Шор, Д.М. Шор*. Волгоград: Волгоградское научное изд-во, 2017. 155 с.
7. *Шульгин А.В.* Государственно-частное партнерство в формировании инновационных систем: Монография / *А.В. Шульгин, Л.В. Брянцева*. Воронеж: ВГУИТ, 2011. 149 с.

УДК 330.34

Жуковская Ирина Евгеньевна
Ташкентский государственный
экономический университет

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОГРАММНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАБОТКОЙ СТАТИСТИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН

Аннотация. Повышение качества жизни и благосостояния граждан, снижение бедности и неравенства. В статье рассмотрены современные программно-технологические механизмы управления обработкой статистической информации в Республике Узбекистан в условиях формирования цифровой экономики. В частности, отмечено, что в настоящее время при обработке статистических данных в Республике Узбекистан большое распространение получают веб-сервисы и цифровые аналитические платформы.

Ключевые слова: цифровая экономика, передовые технологические решения, цифровые аналитические платформы, веб-сервисы, оптимизация, эффективность.

MODERN SOFTWARE AND TECHNOLOGICAL MECHANISMS FOR MANAGING THE PROCESSING OF STATISTICAL INFORMATION IN THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN

Abstract. The article discusses modern software and technological mechanisms for managing the processing of statistical information in the Republic of Uzbekistan in the context of the digital economy. In particular, it was noted that at present, when processing statistical data in the Republic of Uzbekistan, web services and digital analytical platforms are gaining widespread adoption.

Keywords: digital economy, advanced technological solutions, digital analytical platforms, web services, optimization, efficiency.

Формирование цифровой экономики оказывает влияние на развитие отраслей и сфер всего экономического комплекса национальной экономической системы. Как показывает опыт, меняются методы, подходы, механизмы управления как отдельными объектами национальной экономики, так и всем экономическим комплексом [1].

Как известно, в Республике Узбекистан, начиная с 2011 года вся статистическая отчетность сдается с помощью автоматизированной информационной системы сбора государственной статистической отчетности в электронном виде с использованием электронных цифровых подписей (ЭЦП), которая постоянно модернизируется в связи с возрастающими требованиями экономического рынка и развитием передовых технологических решений [2].

Автоматизированная информационная система сбора государственной статистической отчетности в электронном виде eStat 3.0 направлена на решение следующих основных задач:

1. Внедрение передовых методов осуществления информационного обмена с использованием телекоммуникационных средств, а также обучение сотрудников статистической сферы, задействованных в информационном обмене при сдаче государственной статистической отчетности субъектами экономики в электронном виде.
2. Регламентированное предоставление статистической отчетности юридическими лицами по соответствующим формам статистической отчетности в электронном виде.
3. Использование передовых технологических решений по идентификации и авторизации пользователей с применением технологии электронно-цифровой подписи.

Технология сдачи статистической отчетности субъектами национальной экономики представлена на рис. 1.

Преимуществами при использовании системы сбора статистической отчетности в электронном виде являются:

- снижение временных затрат при сдаче государственной статистической отчетности;

- уменьшение количества ошибок за счет первичного контроля в интерактивном режиме;
- возможность получения заполненного статистического отчёта посредством программы, как в электронном, так и в распечатанном виде;
- обновление форм статистического отчёта в режиме онлайн;
- конфиденциальность передаваемой информации.

Результаты исследования показывают, что цифровизация национальной экономики требует новых подходов к интеграции информационных систем различных ведомств в едином информационном пространстве с помощью корпоративного портала [4].

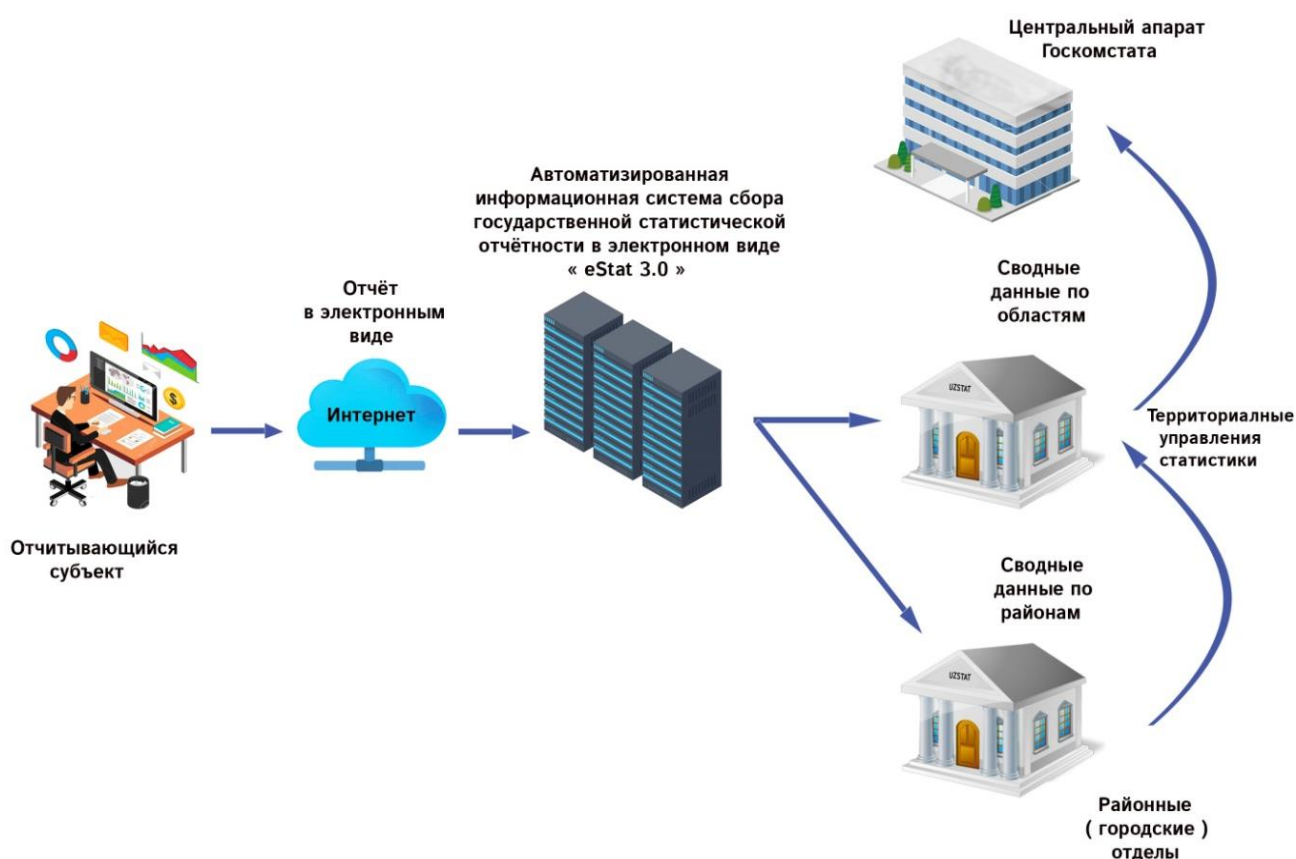


Рис. 1. Технология сдачи статистической отчётности экономическими субъектами национальной экономики

Источник: www.stat.uz – официальный сайт Государственного комитета Республики Узбекистан по статистике

Корпоративный портал Государственного комитета Республики Узбекистан по статистике имеет свой уникальный адрес (www.stat.uz), представляет собой множество связанных между собой веб-страниц, доступных посредством сети Интернет.

Об актуальности информации и эффективности работы портала можно судить по данным аналитической таблицы (табл. 1.).

**Аналитическая таблица работы корпоративного портала
Государственного комитета Республики Узбекистан по статистике**

№	Наименование анализируемого показателя	Количество
1	Количество интерактивных услуг	13
2	Типы форматов данных на сайте	6
3	Количество наборов данных на сайте	279
4	Количество типов сетей, используемых для представления информации на сайте	20
5	Наличие персональных кабинетов подотчетных организаций	Имеется
6	Онлайн покупка статистической отчетности на сайте (онлайн магазин)	Имеется

Составлено автором на основе данных Государственного комитета Республики Узбекистан по статистике

Данные табл. 1 показывают, что для предоставления статистической информации на портале в различных разрезах и формах используется целый комплекс технических, программных и информационных ресурсов, которые обеспечивают бесперебойную круглосуточную работу сайта все 365 дней в году.

Актуальность информации, представленной на портале, способствует росту посетителей портала. Так, в 2017 году количество посетителей портала составляло 415 532, в 2018 году – 501 085, а в 2019 году – 899 087 пользователей [7].

В ходе исследования выявлено, что большой интерес пользователей официального портала Государственного комитета Республики Узбекистан представляет недавно разработанный веб-сервис «Численность постоянного населения».

Данный сервис информирует посетителей сайта о текущем учете населения в режиме онлайн. Специально разработанный программный продукт для функционирования данного сервиса позволяет получать данные об общем количестве населения Узбекистана, количестве мужчин, женщин, о количестве родившихся и умерших, о прибывших и выбывших жителях Республики Узбекистан. Веб-сервис формируется за счёт информации, получаемой из ЗАГСов и таможенных служб Республики Узбекистан, МВД.

Исследования показали, что министерства, ведомства, предприятия и организации постоянно нуждаются в различных статистических сборниках, выпускаемых Государственным комитетом Республики Узбекистан. Учитывая запросы субъектов национальной экономики, был разработан веб-сервис «Электронный магазин», который позволяет любому экономическому субъекту приобрести любой статистический сборник с помощью передовых ИКТ.

Технологии работы с веб-сервисами построены по принципу открытости, прозрачности и интеграции информационных систем с целью предоставления качественных информационных услуг любому пользователю, владеющему навыками работы с веб-сайтом и Интернет [3].

Формирование цифровой экономики в мировом масштабе требует постоянного совершенствования управления на основе ИС, технологий, а также разработку и внедрение новых механизмов обработки информации [6]. В этой связи в настоящее время появилось такое понятие, как «цифровая платформа», которая представляет собой набор интегрированных инструментов, базирующихся на цифровых технологиях, обеспечивающих оптимизацию управления экономическими объектами, как внутри информационной системы, так и во внешнем окружении.

На рис. 2. представлена схема совершенствования статистической деятельности на основе цифровой аналитической платформы



Рис. 2. Предлагаемая схема модернизации статистической деятельности на основе цифровой аналитической платформы

Как видно из рис. 2, цифровая аналитическая платформа в статистической деятельности выступает, как единый инструмент модернизации статистического производства. Она позволяет объединить такие статистические компоненты, как определение потребностей, планирование, методологию и статистический инструментарий, сбор и обработку информации, распространение информации, в едином информационном пространстве при общей координации и многокритериальном контроле качества [5].

Исследование выявило, что в условиях открытости данных в статистической отрасли цифровые платформы могут обеспечить сетевой доступ к любой

статистической информации в любое время из любой точки мира, что способствует принятию грамотных управленческих решений и эффективному управлению статистической отраслью страны.

Список литературы

1. Постановление Президента Республики Узбекистан ПП – 4273 от 9 июля 2019 г. «О дополнительных мерах по обеспечению открытости и прозрачности государственного управления, а также повышению статистического потенциала страны» // Народное слово. 2019. 10 июля.
2. *Бегалов Б.А.* Информационно-коммуникационные технологии в эффективной организации статистической деятельности в условиях формирования инновационной экономики: Монография / *Б.А. Бегалов, И.Е. Жуковская*. Т.: ФАН, 2013. 160 с.
3. *Вертакова Ю.В.* Трансформация управленческих систем под воздействием цифровизации экономики: Монография / *Ю.В. Вертакова, Т.О. Толстых, Е.В. Шкарупета, В.В. Дмитриева*. Курск, 2017. 156 с.
4. *Жуковская И.Е.* Совершенствование методологии применения информационно-коммуникационных технологий в статистической деятельности в условиях формирования цифровой экономики: Монография. Т.: Fan va technologya, 2020. 160 с.
5. *Жуковская И.Е.* Современные механизмы управления информационными потоками в статистической отрасли Республики Узбекистан на основе технологии web-сервисов // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2019. №6. С. 37–43.
6. *Лapidус Л.В.* Краудсорсинг и краудфандинг: природа, сущность, особенности реализации крауд-проектов // Экономика и предпринимательство. 2017. №1(78). С. 476–479.
7. Официальный сайт Государственного комитета Республики Узбекистан по статистике [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.stat.uz> (дата обращения: 19.02.2020).

УДК 330.3

Жуковский Андрей Дмитриевич
Институт законоведения и управления ВПА

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ИХ РЕГИОНАЛЬНОЙ РАСПРЕДЕЛЕННОСТИ

Аннотация. Настоящая статья посвящена вопросам управления рисками высокотехнологичных компаний в условиях их региональной распределенности. В работе показано, что в современный период в эффективном функционировании высокотехнологичных компаний большое значение имеет использование передовых технологических решений, квалификация персонала, учет региональных особенностей и рисков, возникающих во время производства инновационных товаров и услуг.

Ключевые слова: инновации, риски, цифровые технологии, стратегия, качество, региональные особенности, квалификация.

Zhukovsky Andrey, D.
Institute of Law and Managements
of the All-Russian Police Academy

FEATURES OF RISK MANAGEMENT OF HIGH-TECH COMPANIES IN CONDITIONS OF THEIR REGIONAL DISTRIBUTION

Abstract. This article is devoted to the management of risks of high-tech companies in conditions of their regional distribution. The work shows that in the modern period in the effective functioning of high-tech companies the use of advanced technological solutions, qualification of personnel, taking into account regional peculiarities and risks arising during the production of innovative goods and services is of great importance.

Keywords: innovation, risks, digital technologies, strategy, quality, regional features, qualification.

В условиях формирования цифровой экономики на мировом экономическом рынке увеличивается число высокотехнологичных компаний, способствующих эффективному функционированию отраслей и сфер экономики. Высокотехнологичные компании представляют собой новую форму современных предприятий, основанных на максимальном использовании передовых стратегических, технологических, концептуальных решений, основанных на методах и средствах инновационных технологий. Высокотехнологичные компании обеспечивают разработку и выпуск конкурентоспособных товаров и услуг [3].

Вместе с тем на повестку дня встают вопросы учета рисков при функционировании таких компаний. С одной стороны, высокотехнологичные компании служат основой разработки новых технологических процессов, выработки передовых алгоритмов, программ, механизмов для достижения объектами экономики самых высоких степеней развития, с другой стороны – появляются различные отрицательные последствия, которые могут привести к нежелательным последствиям. В этой связи, планирование и управление рисками высокотехнологичных компаний в современный период является актуальной проблемой современности [5].

Выявлению, оценке рисков, выработке мероприятий по предотвращению рисков посвящен большой круг научной литературы. Такие авторы, как Александрова А.И., Анохина С.Н., Волков В.А., Вяткин В.Н., Галимова М.А., Гамза В.А., Коряков Р.И., Лобода М.Е., Маевский Ф.В., Федорова Г.В. и др. рассматривают вопросы управления рисками в различных аспектах. Однако, вопросы управления рисками высокотехнологичных компаний в условиях их региональной распределенности исследованы недостаточно полно. В данном контексте, настоящее исследование является актуальным и своевременным.

Цифровизация экономики оказывает большое влияние на изменение управленческой деятельности экономическими объектами. Все больше и больше в менеджменте компаний получает распространение информационный инструментарий, интеллектуальные системы, искусственный интеллект, технологии «больших данных» и виртуальной реальности [1].

Под риском понимают такое событие, при реализации которого могут возникнуть проблемы дальнейшего функционирования предприятия в целом или выполнения каких-либо технологических операций.

Для предотвращения рисков руководство высокотехнологичными компаниями должно осуществлять постоянное управление рисковыми операциями. То есть, перед руководством высокотехнологичных компаний стоит задача минимизации вероятности наступления неблагоприятных событий и необходимости произвести расчет прогнозов для борьбы с негативными событиями.

Особое внимание при управлении рисками высокотехнологичных компаний уделяется таким компаниям, которые территориально разобщены. Здесь необходим учет особенностей регионов, где функционирует высокотехнологичная компания и технологические операции, выполняющиеся в конкретном регионе.

При планировании возможности возникновения рисков руководство компании учитывают опыт предыдущих периодов функционирования предприятий. Выявленные риски обязательно отражаются в документации разрабатываемого или функционирующего проекта. Далее производится анализ и оценка риска.

Опыт функционирования высоко технологичных компаний показывает, что для каждого риска необходимо определение этапов, которые помогут снизить вероятность его появления или возможное последствия в случае возникновения. Как правило, для борьбы с рисками высокотехнологичные компании ведут учет всех видов ресурсов: человеческих, временных, денежных) [2].

В связи с тем, что высокотехнологичное производство требует использование передовых информационных технологий, современных программных продуктов, интеллектуальных систем, высокой квалификации персонала, то руководством высокотехнологичных компаний предусматривается мониторинг рисков, позволяющий ответственным лицам проводить плановые мероприятия по выявлению рисков и принятию мер по их возникновению.

Как показывает практика, особое значение при мониторинге рисков высокотехнологичных компаний имеет учет региональных особенностей, начиная от погодных условий, заканчивая производственными технологиями конкретных экономических объектов.

Практика показывает, что риски высоко технологических компаний можно разбить на несколько разновидностей:

1. Технические риски. Они связаны с выработкой новых технологических решений, основанных на использовании новых технических средств или модификацию старых для достижения новой функциональности.
2. Включение высокотехнологичных компаний в санкционный список.
3. Программные риски, которые связаны с внедрением новых программных продуктов.
4. Стоимостные риски, связанные с изменением затрат в большую сторону или с проблемами финансирования проектов высокотехнологичных компаний в регионах.

5. Риски со стороны китайских производителей некачественных товаров.
6. Риски, возникающие на этапе сопровождения внедряемой или модернизируемой системы.
7. Временные риски.
8. Операционные риски.
9. Человеческий фактор или кризис высококвалифицированного персонала.

Для определения рисков высокотехнологичных компаний обычно используют четыре основных метода:

- исторический анализ, т.е. сравнение настоящего проекта с подобными, которые выполнялись раньше;
- аналитический метод, основанный на применении экономико-математических методов, использовании схем «причина – результат», всестороннем анализе таблиц истинности;
- мозговой штурм специалистов различных специальностей высокотехнологичной компании;
- интервьюирование, то есть сбор мнений сотрудников, задействованных в деятельности высокотехнологичной компании.

Перечисленные методы позволяют территориально-распределенным высокотехнологичным предприятиям добиться следующих успехов:

- своевременно выявлять рискованные ситуации и угрозы, сдерживающие его экономическое развитие;
- организовать в высокотехнологичных компаниях специальные службы риск-менеджмента на базе использования современных технологических решений и квалифицированного персонала;
- использовать комплексную систему риск – менеджмента;
- постоянно осуществлять оценку экономической устойчивости высокотехнологичной компании;
- с помощью современных средств ИКТ рассчитать и обеспечить совершенствование управления высокотехнологичной компанией в постоянно изменяющихся экономических условиях [4].

Таким образом, можно сделать вывод, что для эффективного функционирования высокотехнологичных компаний на мировом экономическом рынке необходимо постоянно внедрять инновационные технологические решения, учитывать региональные аспекты, применять наукоемкие ресурсосберегающие технологии. В этой связи, также необходимо постоянно работать над повышением квалификации сотрудников высокотехнологичных компаний, способствовать росту управленческой культуры. Постоянный учет инноваций, использование цифровых технологий и высокая квалификация персонала будут являться залогом успеха эффективного функционирования высокотехнологичной компании на экономическом рынке.

Список литературы

1. Жуковская И.Е. Инновационные тенденции развития передовых информационно-коммуникационных технологий на экономическое развитие Узбекистана в условиях форми-

рования цифровой экономики / *И.Е. Жуковская, А.И. Ишназаров, А.Д. Жуковский* // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2020. №1. С. 23–31.

2. *Плотников В.А.* Цифровизация производства: теоретическая сущность и перспективы развития в российской экономике // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2018. №4. С. 16–24.

3. *Портер М.* Конкурентное преимущество / Пер. с англ. *Е. Калининой*. М.: Альпина Паблишер, 2016. 716 с.

4. *Смородинская Н.В.* Распределенное производство и «умная» повестка национальных экономических стратегий / *Н.В. Смородинская, Д.Д. Катухов* // Экономическая политика. 2017. Т. 12. №6. С. 72–101.

5. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. №1632-р) [Электронный ресурс]. Режим доступа: static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf (дата обращения: 02.02.2020).

УДК 339.138

**Ильин Алексей Дмитриевич
Головизнина Юлия Валерьевна**
Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ

ПРИМЕНЕНИЕ МАРКЕТИНГА В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ

Аннотация. Санкции, вводимые государством, зачастую не дают ожидаемого эффекта. Компании, используя санкционный маркетинг, обходят установленные ограничения, применяя легальные инструменты или нарушая закон. При рассмотрении механизма санкционного маркетинга можно выявить основные направления данной стратегии: т. н. «черный» или «серый» импорт, локализация производства и тому подобное. С другой стороны, санкционный маркетинг не поддается теоретизации в полной мере, так как каждый случай применения санкций индивидуален. Из практики следует, что санкции могут не только наносить ущерб санкционируемой компании, но и приносить выгоду, а также не оказывать влияние на рынок в целом и компанию в частности. Таким образом, эффективность применения санкций с точки зрения государства ставится под сомнение.

Ключевые слова: санкционный маркетинг, ассортиментная политика, санкции, государственная политика, эффективность экономической политики.

**Ilin Alexey, D.
Goloviznina Yulia, V.**
The Russian Presidential Academy
of National Economy and Public Administration

APPLICATION OF MARKETING UNDER SANCTIONS

Abstract. Sanctions implemented by the government often do not produce the expected effect. Using sanctions marketing, companies avoid established restrictions by using legal tools or

breaking the law. When considering the mechanism of sanctions marketing, it is possible to identify the main areas of this strategy: “black” or “gray” imports, localization, etc. On the other hand, sanctions marketing cannot be fully theorized, since each case of applying sanctions is individual. From practical examples, it can be concluded that sanctions can not only damage the authorized company, but also can even bring benefits, or not affect the market as a whole and the company in particular. Thus, the effectiveness of sanctions from the state’s perspective is put under the question.

Keywords: sanctions marketing, assortment policy, sanctions, state policy, efficiency of economic policy.

Можно ли повысить эффективность государственно-экономической политики в области санкций путем выявления и типологизации маркетинговых механизмов, используемых компаниями, работающими в этом контексте?

В последние годы санкции все чаще становятся инструментом экономического влияния. По разным причинам государство увеличивает свое воздействие на экономические субъекты в большинстве стран мира. Компании, находящиеся перед угрозой санкций, рискуют ухудшить свои финансовые результаты или вовсе прекратить деятельность. Как следствие, это подталкивает компании к поиску различных методов устранения влияния негативных последствий санкций или извлечения выгоды из сложившейся ситуации.

Изучение и систематизации инструментария санкционного маркетинга актуальны, во-первых, для компаний, вынужденных действовать в условиях наложения санкционного запрета. Во-вторых, это может оказаться полезным государству для повышения эффективности его санкционной политики или лучшего достижения своих целей в этой связи. В-третьих, изучение санкционного маркетинга на теоретическом уровне является, несомненно, вкладом в развитие маркетинговой науки.

Методика исследования для поиска ответа на выше сформулированный вопрос была инструментализирована применительно к трем этапам. В первую очередь, была изучена существующая научная литература по проблемам санкционного маркетинга. Далее использовалась вторичная информация, отражающая деятельность компаний в условиях санкций. В полевой части исследования с помощью наблюдения были выявлены и подвергнуты анализу эмпирические случаи, которые могли быть отнесены к области санкционного маркетинга. Также в рамках полевого исследования были применены различные приемы наблюдения для выявления наличия санкционной продукции на полках магазинов. Далее были отобраны магазины, где, в соответствии с программой исследования, планировалось проведение серии глубинных интервью. Основной задачей этой части исследования являлись выявление инструментов санкционного маркетинга и описание механизма обхода санкций. Иными словами, важным являлось стремление понять и описать поведение компаний с внутренней перспективы. К сожалению, тематика санкционного запрета носит достаточно закрытый характер, что подтверждается отказом потенциальных респондентов делиться любой инсайдерской информацией. Ввиду этого известные западные методики (вкл. Gioia-метод) оказались малоприменимыми в данном контексте. В итоге удалось получить информацию на основе опыта одной компании, причем была договоренность, что данные о компании, способствующие ее идентификации, разглашены не будут. Именно глубин-

ное интервью позволило выявить внутренние механизмы поведения некоторых компаний в условиях санкционного запрета. Важными элементами индуктивного исследования явились умозаключение и систематизация на основе структурного подхода, разработанного авторами.

Значимость результатов проведенного исследования, с точки зрения авторов, заключается в том, что они позволяют понять механизм принятия и реализации маркетинговых решений в области санкционной деятельности, что может способствовать повышению эффективности государственной экономической политики и способствует развитию концепции санкционного маркетинга. Кроме этого, результаты исследования и возникшие сложности при его проведении позволяют сформировать или уточнить инструментальную и концептуальную платформу для дальнейших исследований. Рекомендации инструментального характера связаны с необходимостью поиска и использования адекватных ситуации исследовательских инструментов, что позволит далее сделать более репрезентативные выводы. В этой же связи, апробация рекомендаций для проведения глубинных интервью с топ-менеджерами, но в условиях табуизированной тематики, позволяет усовершенствовать известные исследовательские технологии (например, в.у. Gioia-метод). В свою очередь, с концептуальной точки зрения в рамках данной работы и в дальнейших исследованиях фокус должен быть сделан на вопросы формирования и управления ассортиментом, которые, как следует из результатов глубинного интервью, являются ключевыми в рассматриваемом контексте [8], причем, главным образом, с позиций ресурсной концепции [6; 10; 15; 17], где основным является именно оперативно-тактический уровень управления ассортиментом [7]. Именно ресурсный подход является более важным элементом концептуальной платформы в изучении ассортиментной деятельности компаний в условиях санкций, в отличие от маркетингового подхода [6], а сам контекст деятельности предприятия, находящегося под санкциями, стоит рассматривать как разновидность кризисной среды [13]. Кроме этого, предположительно, модели санкционного поведения компаний стоит рассматривать с позиций нишевого маркетинга [12; 16]. Очевидно также, что, с концептуальной точки зрения, более объемный взгляд может быть достигнут с помощью междисциплинарного подхода. В целом, стоит признать, что до сих пор санкционный маркетинг является малоизученной областью маркетинга. В настоящее время опубликованы лишь несколько работ (некоторые авторы ведут речь лишь о пяти таких работах [5]), отличающиеся недостаточной глубиной описания механизмов и инструментов санкционного маркетинга с перспективы поведения компаний в санкционной среде [2; 3; 9]. Наряду с этим, отсутствуют четкое определение понятия, необходимы систематизация его инструментов и общая теоретизация выводов в рамках маркетинговой теории. Однако все нарастающая актуальность тематики подталкивает к необходимости более глубокого изучения данной плоскости экономической действительности современной России.

В рамках санкционного маркетинга целесообразно рассматривать несколько типов субъектов и, прежде всего, – государство и фирмы, что важно для далее

следующей дискуссии. Причем для фирм возможно еще более дифференцированное деление:

1. Государство.
2. Санкционируемая сторона – субъект, которому приходится искать инструменты для минимизации потерь – последствий санкций.
3. Сторона-выгодоприобретатель – субъект, использующий сложившуюся ситуацию для получения прибыли.

Применительно к санкционируемым субъектам, следует отметить, что чаще всего для продолжения своей деятельности им приходится находить пути обхода санкционного запрета. Более детальное изучение данных устоявшихся механизмов представляет высокую ценность для фирм, оказавшихся под санкционным гнетом, и для государств, задумывавшихся об эффективности проводимой санкционной политики. Поэтому для анализа механизмов обхода санкций выбрано изучение поведения санкционируемых субъектов в условиях продуктового эмбарго.

Соответственно Приложению к постановлению Правительства РФ от 7 августа 2014 г. №778, к ввозу в Российскую Федерацию была запрещена сельскохозяйственная продукция, сырьё и продовольствие (включая мясо крупного рогатого скота, молоко и молочную продукцию, овощи, съедобные корнеплоды и т.д.), страной происхождения которых являются США, страны ЕС, Украина, Канада и т.д. [1].

Чтобы выявить реакцию компаний на введение этих санкций, было проведено глубинное интервью с топ-менеджером одной из крупных московских компаний. Респондентом на условиях абсолютной анонимности и без использования каких-либо записывающих устройств были предоставлены достаточно подробные данные, к тому же, сам респондент являлся экспертом рынка и мог сделать целый ряд суждений, касающихся также деятельности конкурентов в изучаемом аспекте, что позволило, в свою очередь, получить более репрезентативные данные, также была получена информация о санкционных тактиках на международном рынке фруктов и овощей. Множественные попытки установить контакт с сотрудниками других выбранных пятнадцати фирм оказались безрезультатными, что подтверждает закрытый характер данной темы. Как указывалось выше, эта часть исследования была призвана выявить, как именно введение санкций повлияло на деятельность фирм и какие именно подходы и инструменты используются в условиях санкционных запретов.

В результате было выявлено основное положение о том, что наложение санкций не обязательно ведет к сокращению длины ассортимента, т.к. существуют и используются пути обхода санкций для санкционных товаров, физически произрастающих на территории санкционируемой страны. Чаще всего для этого выбирается нейтральная страна, на которую не наложены санкции, и санкционный товар по подменённым документам, в которых не фигурируют запрещенные страны, попадает на территорию России. Этикетка при этом заменяется в соответствии с документами, подтверждающими легитимность товара. Например, фактически находящийся под запретом итальянский товар физически поставляется в Сербию или Беларусь, и из этих стран попадает далее на территорию России с

указанием нейтральной страны в качестве производителя в товарно-сопроводительной документации и этикетке. При таком подходе на полках магазина товар не позиционируется как произрастающий на территории запрещённой страны. Напротив, его страна-производитель указывается такой же, как в документах подмены.

Возникает закономерный вопрос о том, как именно потребитель понимает истинную страну происхождения товара. Для поиска ответа на этот вопрос были выбраны и посещены в.у. 15 продуктовых магазинов. Задачей было выяснить наличие санкционной продукции на прилавках данных магазинов для выявления способов, с помощью которых потребитель получает информацию о том, что товар по факту санкционный. В результате было выяснено, что, как правило, в сегменте В2С это происходит благодаря продавцам-консультантам, которые могут «шепнуть» данную информацию (характерно для премиального ритейла), причём эта информация имеет тенденцию охотно распространяться среди остальных потребителей, что даёт почву для размышлений о роли buzz-маркетинга в условиях санкций [4]. Более того, потребители, которые были ориентированы на санкционную продукцию до запрета, по органолептическим характеристикам узнают свой продукт. В сегменте В2В (например, в HoReCa) закупщики уточняют страну фактического, а не документального, происхождения на продуктовой базе.

Соответственно информации, полученной с помощью глубинного интервью, ещё одним инструментом обхода санкций является разграничение страны-поставщика сырья и страны-производителя. Сырьё импортируется в нейтральную страну, где происходит непосредственное производство, маркировка и упаковка, после чего продукция поставляется в страну, наложившую санкции. В такой цепочке санкционный товар импортируется без ограничений, поскольку фактическая информация на этикетке не свидетельствует о том, что товар произведён и упакован на территории санкционируемой страны. В некоторых случаях бренд и позиционирование бренда могут оставаться принадлежащими санкционируемой стране ввиду того, что по документам изготовление имело место в нейтральной стране, а под запретом находится непосредственно товар, а не бренд.

Товары, перевозящиеся на территорию РФ с помощью этих инструментов, попадают также и под действие классификации «серого» и «чёрного» импорта. Оба вида являются незаконными, однако между ними существует различие. При «серых схемах» на маркировке и в товаросопроводительных документах производится подделка страны происхождения. Сами документы не претерпевают изменений, поскольку они были выданы на реальный товар из несанкционируемой страны, а в санкционном товаре заменяется этикетка под данные документы. Подобного рода подделку достаточно сложно обнаружить. В РФ нужными для этого ресурсами обладают ФНС и Роспотребнадзор. Последнему необходимо совершить контрольную закупку, определить помологический сорт товара, районирование его производства, после чего провести экспертизу документации, физико-химических показателей товара и определить соответствующую страну. Если санкционируемая и несанкционируемая страны близки по климату и сезонности, то такая проверка с высокой вероятностью не позволит определить реальное место производства. Данный метод требует высоких трудовых и финансовых затрат.

Обобщая, серый импорт – обозначение в маркировке информации о товаре и ее происхождении в соответствии не с фактическим местом производства продукции, а с указанным в документах на товар из несанкционируемой страны местом.

В действии серый импорт выглядит следующим образом. Как правило, греческая клубника сперва отправляется на территорию Беларуси, где происходит изменение этикетки и переоформление товарно-сопроводительной документации на нейтральную страну. Чаще всего на замену выбираются такие страны, как Египет или Армения, в зависимости от сезонности. Лишь после этого товар ввозится на территорию РФ. Чаще всего данная схема предназначена для товаров, произрастающих на территории Западной Европы.

Что касается черного импорта, он включает в себя гораздо большие риски и издержки. К большому удивлению, на прилавках российских сетей подобные товары представлены часто. Это связано с намеренным указанием поставщику ввозить товар напрямую в магазин, минуя распределительный центр, где товар количественно и качественно проверяется под наблюдением камер и на соответствие декларации с информацией, заявленной на этикетке в части её маркировки. Привозимый напрямую в магазин, товар принимается товароведом, фактически не обладающим товароведным образованием, вследствие чего товар принимается в полном объёме, фасуется непосредственно в магазине и выкладывается на полку.

Ярким примером чёрного импорта в условиях санкций является импорт артишоков, которые также провозятся через Беларусь. Как правило, ввиду высокого риска попадания под действие законодательства, все участники давно являются частью отработанной схемы, что является своего рода результатом маркетинга взаимоотношений. Товар ввозится комбинированным заказом из нейтральной страны, где есть санкционный товар. В 20 груженных продукцией фурах около 10% товара может быть перевезено через границу, используя черный импорт.

Не менее интересные ситуации возникают, когда в одной из стран-импортёров вводится карантин. На момент написания данной статьи подобное случилось в Китае ввиду распространения эпидемии коронавируса. Сразу же после распространения данной информации, 03.02.2020, сеть «Магнит» прекратила закупку овощей и фруктов, выращенных в Китае [21]. Причём запрета со стороны государства к тому моменту еще не последовало. Предположительно, данное действие связано с минимизацией рисков и может быть идентифицировано как маркетинговый инструмент психографической направленности.

Таким образом, в продуктовом сегменте санкции не стали фактором прекращения поставки продукции из запрещенных стран. В цепочке поставок были созданы одно или несколько дополнительных звеньев, что в конечном итоге привело к повышению стоимости санкционных товаров. Более того, это стало почвой для развития серого и чёрного импорта, важной частью которых в контексте маркетинговых инструментов и являются маркетинг взаимоотношений и buzz-маркетинг как инструменты санкционного маркетинга.

Полученный взгляд на деятельность компании «изнутри» способствовал лучшему пониманию поведению компаний на других рынках, для чего использовались вторичные источники данных. Эта часть исследования позволила до-

полнить список инструментов санкционного маркетинга, применяемых в других контекстах.

Как было упомянуто ранее, с точки зрения фирм, попавших в ситуацию санкционного запрета, существует два основных сценария развития событий. С одной стороны, некоторые компании оказываются под угрозой ухудшения финансовых результатов или прекращения своей деятельности. Однако для других фирм это может стать возможностью увеличения своих качественных и количественных характеристик. В данном случае приемлемо говорить о стороне-выгодоприобретателе. Зачастую санкционируемая сторона и выгодоприобретатель ведут деятельность в тандеме. Иллюстрацией этого может являться деятельность компании Белавиа. Как известно, 25 октября 2015 года было прекращено авиасообщение между Украиной и Россией [20]. В результате политического конфликта и последующих санкций украинским авиакомпаниям были запрещены полеты в Россию, и наоборот. Спрос на транспортные услуги на рынке остался неудовлетворенным. Этим воспользовалась белорусская национальная компания Белавиа, которая стала «мостом» между Россией и Украиной. В результате спрос был удовлетворен авиакомпанией, которая фактически заняла монопольное положение на рынке. Важность транзитных перевозок для Белавиа подтверждается тем, что темпы роста ее пассажиропотока составляли в среднем 20% в год с времени прекращения авиасообщения между Россией и Украиной. Самые популярными маршрутами являются Москва и Киев. 50% пассажиров компании транзитные [19]. В данном случае Белавиа является стороной-выгодоприобретателем, ярко иллюстрируя, что санкционный маркетинг не только нивелирует негативные последствия санкций, но и помогает улучшить существующее положение. Причём компаниями, оказавшимися непосредственно под воздействием санкционного запрета и вынужденными искать инструменты для выживания, оказались Аэрофлот и МАУ. Причины санкций являются политическими. Инструмент, которым воспользовалась Белавиа, стоит отнести к превентивному маркетингу.

Не менее показательным примером других инструментов, применяемых компаниями, попавшими под угрозу санкций, является локализация производства, осуществленная фирмой «Валио». После введения продуктового эмбарго возникла необходимость в сохранении деятельности на территории РФ. Строительство на территории Московской области собственного завода ещё до введения продуктовых санкций также является примером превентивного маркетинга в контексте санкционного маркетинга. (Неоднозначность вывода подтверждается, однако, тем, что в данном случае целеполагание у компании было иным.)

Другим значимым в условиях санкций инструментом является, очевидно, маркетинг взаимоотношений с местными производителями (закупка качественного недорогого местного сырья для производства молочной продукции [23]). В данном случае местные производители являются субъектом-выгодоприобретателем, что также соответствует контексту санкционного маркетинга, о чём было сказано в начале данной статьи. Более того, имело место расширение ассортимента детским питанием, так как оно не облагалось запретом [22], сокращение производства и продажа товаров с русскими этикетками в самой Финляндии [18].

Нельзя обойти вниманием ситуацию, требующую отдельного изучения с целью формирования системного взгляда на деятельность в условиях санкций и связанную с нефтегазовой отраслью. В декабре 2019 года США приняли санкции против проекта строительства газопровода Северный поток-2. Проект предусматривал введение второй ветки газопровода из России в Северную Европу в начале 2020 года. Однако санкции, угрожающие компаниям, которые занимались прокладыванием газопровода, привели к остановке работ. Данные санкции имеют экономическое значение, так как США ставят цель сделать американский сжиженный газ более конкурентоспособным. Европейским потребителям, в свою очередь, выгоднее потреблять более дешевый российский газ. Газпром смог оперативно отреагировать на принятие санкций. Во-первых, достигнуто соглашение с Украиной о транспортировке (прокачке) газа через Украину в Европу. Во-вторых, Газпром смог увеличить объемы прокачки газа через Северный поток. Из-за того, что прокачка по Opal была ограничена судом, объемы прокачки через Северный поток не превышали 50 млн куб. Построенный для газа из Северного потока-2 Eugal сможет принять газ из Северного потока, что позволит объемы прокачки и избежать негативных последствий санкций. Причины введения санкций являются экономическими. Газпром как санкционируемая сторона был вынужден прибегнуть к инструментам санкционного маркетинга, причем обойти санкции удалось полностью легально.

Задача формирования системы инструментов санкционного маркетинга, отражающей многогранность эмпирических примеров, должна решаться также в аспекте международных рынков. Так, в результате политических санкций против Венесуэлы был поставлен под угрозу энергетический сектор страны. Большая часть экспорта приходилась на поставки нефти в США. После запрета поставок и санкций против нефтедобывающих компаний, Венесуэла и ее государственная нефтяная компания PDVSA пребывали в кризисе. Однако партнер PDVSA, – Роснефть, – помогла обойти санкции. В результате экспорт нефти, а после и все месторождения нефти, были взяты под контроль Роснефтью. К инструментам санкционного маркетинга, используемых в данной ситуации, относятся маркетинг взаимоотношений и создание дополнительного звена в цепочке поставок. Таким образом, как следствие всего произошедшего, Венесуэла смогла избежать кризиса. Отметим, что США не вводят дополнительные санкции против Роснефти из-за риска негативных последствий от данного решения. Этот пример явно поднимает вопрос об эффективности санкций, что, однако, выходит за рамки нашего рассмотрения.

Не секрет, что некоторые из данных инструментов могут быть незаконными или быть использованы незаконно. В таком случае они оказываются под действием российского, иностранного и международного законодательств. С точки зрения российского законодательства, такая деятельность может регламентироваться уголовным, таможенным, гражданским, налоговым кодексом и кодексом об административных правонарушениях. Например, ввоз товаров по поддельным документам можно расценивать даже как контрабанду, подлог документов или пользование служебным положением. На практике такого рода правонарушения редко рассматривают как преступление и квалифицируют их как более мягкие

проступки. Рассмотрение данного аспекта целесообразно осуществлять, как было указано выше, в контексте междисциплинарного подхода.

Рассматривая санкционный маркетинг в целом, следует заметить, что, очевидно, он не подразумевает типовых решений и стандартных технологий. Очевидно также, что ему присуща выраженная ситуативность (и в принятии решения, и в их реализации, именно поэтому нами выше был сделан акцент на оперативный уровень в управлении ассортиментом [7]). Тем не менее, используемые инструменты все же поддаются систематизации. К их числу относятся локализация производства, серый и черный импорт, создание фиктивных компаний, юридически не зависящих от санкционируемой компании, а по факту подконтрольных ей; поиск иного рынка, поиск новых поставщиков, закупщиков, потребителей и другие. В идеальных условиях санкционный маркетинг действует на опережение, поэтому инструменты санкционного маркетинга должны быть проактивны (в данном случае мы подразумеваем технологии превентивного маркетинга). Это необходимо для того, чтобы избежать последствий санкций до их наступления.

Поскольку для компании санкции являются кризисной ситуацией, потребность в маркетинге с точки зрения возможности системного и целесообразного в специфических рыночных условиях поведения возрастает [11; 14]. Авторы склонны рассматривать санкционный маркетинг как разновидность кризисного маркетинга, используемого компаниями при выстраивании стратегии поведения, а также для решения тактических и оперативных задач. С инструментальной точки зрения, санкционный маркетинг, т.о., является совокупностью маркетинговых инструментов, направленных на избежание негативных последствий санкций или использование сложившейся ситуации в интересах компании а сами санкции в этой связи – как меры, направленные со стороны государства в сторону какого-либо иного экономического субъекта с целью обеспечения государственных интересов. Возвращаясь к выявленным субъектам санкционного маркетинга, с позиции государства, санкции принимаются им в его же интересах ввиду множества причин, среди которых могут быть: экономические (например, протекционизм), политические, социальные, религиозные, культурные и причины по обеспечению национальной безопасности.

Таким образом, санкционный маркетинг в процессе систематизации показал свою многогранность. Ввиду всего рассмотренного выше допустимо сделать вывод о том, что для фирм в условиях санкций применение санкционного маркетинга является неотъемлемой частью в стратегии выживания или получения дополнительной прибыли. Для государства содержимое поднимает вопрос об эффективности проводимой санкционной политики.

Список литературы

1. Постановление Правительства РФ от 7 августа 2014 г. №778 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://free-ved.com/spisok-sankcionnyx-tovarov/> (дата обращения: 03.02.2020).
2. Ермолина Л.В. Программно-целевая стратегия российских предприятий в условиях введения санкционных мер / Л.В. Ермолина, Е.В. Гандин // Казанский экономический вестник. 2015. №1. С. 81–87.

3. *Жабин А.П.* Оценка готовности менеджмента медицинских учреждений к работе в условиях новых социально-экономических вызовов / *А.П. Жабин, Е.В. Волкодавова, Ю.В. Шарикова* // Вестник Самарского государственного университета. 2016. №7. С. 77–83.
4. *Калюжнова Н.Я.* Современные модели маркетинга: Учеб. пособие для вузов. 2-е изд., испр. и доп. / *Н.Я. Калюжнова, Ю.Е. Кошурникова*. М.: Изд-во Юрайт, 2017. 164 с. (Сер. Университеты России).
5. *Краснослободцев А.А.* Аналитика российских профильных журналов по маркетингу за 2015 год / *А.А. Краснослободцев, И.В. Грошев* // Маркетинг в России и за рубежом. 2016. №4(114). С. 31–39.
6. *Леонов А.И.* Ассортиментная политика предприятия: сущность, содержание, структура // Предпринимательство. 2004. №3. С. 98–108.
7. *Леонов А.И.* Оперативное управление ассортиментом на основе маркетингового подхода (на примере предприятий, ориентированных на индивидуального заказчика): Дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. М., 2005. 345 с.
8. *Леонов А.И.* Управление ассортиментной политикой предприятия: Монография. М.: ИПЦ «Глобус», 2004. 206 с.
9. Санкции: всерьез и надолго / *А.Ю. Кнобель, К.М. Багдасарян, А.Н. Лощенкова, К.А. Прока*. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. 80 с.
10. *Barney, J.* Firm resources and sustained competitive advantage // *Journal of Management*. 1991. №17 (1), P. 99–120.
11. *Castor, Amy.* Smart Marketing in Slow Times, available at: www.BusinessWest.com. 2008. P. 15–18. (accessed 10.11.2019).
12. *Dalgic, T. & Leeuw, M.* Niche marketing revisited: concept, applications and some European cases // *European Journal of Marketing*. 1994. V. 28. № 4, P. 39–55.
13. *Leonow, A.* (2017). What marketing can and what marketing is during the crisis. A qualitative field research of Russian companies (accessed January 21, 2020), Proceedings of 15th International Marketing Trends Conference 2017 Madrid, ed. Jean-Claude Andreani and Umberto Collese, Paris-Venice Marketing Trends Association, [available at www.marketing-trends-congress.com/papers/].
14. *Marconi, J.* *Crisis Marketing*. 2nd Edition. IL: NTC Business Books, 1997. 13.
15. *Newbert, S.L.* Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm // *Strategic Management Journal*. 2008. V. 29. P. 745–768.
16. *Parrish, E.* Retailers' use of niche marketing in product development // *Journal of Fashion Marketing and Management*. 2010. V. 14. № 4, P. 546–561.
17. *Peteraf, M.A.* The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view // *Strategic Management Journal*. 1993. V. 14. P. 179–191.
18. Новости мира. Остались тысячи тонн невостребованного сыра: Valio о введении эмбарго РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://lv.sputniknews.ru/world/20180503/8153145/Tysjachi-tonn-masla-syra-nekuda-bylo-det-Valio-dne-vvedenija-jembargo-RF.html> (дата обращения: 09.01.2020).
19. Около 50% пассажиров Белавиа – транзитные [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.msq.by/news/okolo_50_passazhirov_belavia_tranzintnye/2018-01-02-2719 (дата обращения: 09.01.2020).
20. РБК. «Белавиа вдвое увеличила пассажиропоток на Украину после запрета полетов [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/566ed6709a794717c5602616> (дата обращения: 09.01.2020).
21. РБК. «Магнит» из-за коронавируса прекратил закупать овощи и фрукты в Китае [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/business/03/02/2020/5e37f85c9a79478862261e10> (дата обращения: 06.02.2020).

22. Сакса М. Собственный завод Valio в России спас финскую компанию [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://inosmi.ru/economic/20170712/239783816.html> (дата обращения: 09.01.2020).

23. Симола А. Valio освободилась от гнета санкций. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/business/03/02/2020/5e37f85c9a79478862261e10> (дата обращения: 09.01.2020).

УДК 339.138

**Калинина Евгения Константиновна
Пешникова Дарья Игоревна**
Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ

**ВОСПРИЯТИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПРОДУКТА
ПОКОЛЕНИЕМ МИЛЛЕНИАЛОВ
(ЭМПИРИЧЕСКИЙ ВЗГЛЯД)**

Аннотация. В рамках данной работы с целью более углублённого рассмотрения такой группы товаров, как индивидуальный продукт, был сделан выбор в пользу проведения нескольких фокус-групповых дискуссий. Данное решение позволило изучить точку зрения определенной группы лиц, включающей в себя представителей рассматриваемого в работе поколения миллениалов. Были доработаны и дополнены некоторые гипотезы с целью их последующей проверки на последующих этапах. После общения с респондентами были сделаны выводы о важности личного пространства и наличия хобби, осторожности потребления, а также о влиянии, оказываемом социально-демографическими и психографическими характеристиками потребителя на его восприятие индивидуализированного товара. Были выделены предварительные кластеры потребителей по полу, специализации, психотипу и иным критериям, сформулированы гипотезы о восприятии индивидуального продукта среди представителей поколения Y на основе собранных данных по итогам фокус-групповых исследований, необходимые для дальнейшего исследования.

Ключевые слова: индивидуальный продукт, индивидуальный маркетинг, технологии для шпионажа, миллениалы, качественные методы, фокус-группа.

**Kalinina Eugenia, K.
Peshnikova Daria, I.**
The Russian Presidential Academy
of National Economy and Public Administration

**CUSTOMER-SPECIFIC PRODUCT PERCEPTION
WITH REGARD TO THE MILLENNIAL GENERATION
POINT OF VIEW (EMPIRICAL PERSPECTIVE)**

Abstract. In order to conduct a thorough research on the subject of customer-specific product the decision to carry out a number of focus-groups was made allowing to get an insight into opinions of a particular selection of people representative of the millennials generation as the study sample for the

research. Subsequently, several hypotheses advanced were modified and enhanced for further testing. A number of conclusions about the importance of such factors as personal space and having a hobby, as well as consumption caution were made after the discussion held with millennials surveyed. These also include sociodemographic and psychographic characteristics as factors having an impact on the customer perception of the individual product. As a result needed for sequential research, a number of interim clusters (with gender, specialization, psychological type etc. serving as main characteristics) was formed and an intermediate output about the perception of the concept of individualized product among the Generation Y was made based on the findings of this staging point.

Keywords: customer-specific product, one-to-one marketing, spying technologies, millennials, qualitative methods, focus group.

В экономической науке одной из наиболее представленных точек зрения является мнение, что индивидуальный продукт – товар, который удовлетворяет потребность покупателя наиболее полно – является одним из инструментов, обеспечивающим большую конкурентоспособность компании, его производящей [2]. Сторонники данной точки зрения априори считают, что это значит, что индивидуальный продукт в любом случае будет более востребованным, чем продукт массового производства. Но так ли это?

Несомненно, потребитель стремится удовлетворить свои потребности наиболее полно, выбирая товар, наиболее приближенный к т.н. «идеальному» – тому, который полностью соответствует их запросам [1]. Тем не менее, существуют некоторые ограничения, накладываемые на потребление, как связанные с внешней средой (например, кризисный характер экономики и связанное с этим изменение потребительского поведения [4]), так и характерные для отдельных типов потребителей. В частности, одним из актуальных и одновременно новых является аспект изучения потребности в индивидуальном продукте и рассмотрение постулатов One-to-one-маркетинга в разрезе теории поколений и, в частности, такой возрастной группы, как миллениалов (именно этот термин используется в работах русскоязычных авторов) – основных потребителей индивидуального продукта в очень недалёком будущем, родившихся в 1982–2000 гг.

Сейчас доля людей, причисляемых к так называемому поколению Y, становится всё больше [8; 9] – они поистине являются одним из самых многочисленных возрастных групп по всему миру и составляют значительную долю активных потребителей. Так, в России отношение представителей данного поколения к другим также является довольно значительным – почти 32% в объединённом массиве, что говорит о растущем значении этой возрастной группы для государства, одной из основных целей которого является повышение качества жизни граждан. В связи с этим, государство должно ориентироваться на то, как оно удовлетворяет потребности и запросы различных слоёв населения, учитывая также, что удельный вес такого поколения, как миллениалы, растёт. Ему свойственно не только увлечение гаджетами и их активное применение во всех сферах жизни, но и в целом намного более значительный интерес к различным новым технологиям [7]. Помимо этого, данное поколение характеризуется социологами (в частности, одной из крупнейших консалтинговых компаний Ernst&Young) как одно из наиболее эгоцентричных, особенно в сравнении с более юными «зумерами» (или, как их называют российские учёные-социологи, поколение Z [9]). Так, по результатам исследова-

ний выявлено, что миллениалы более других эгоцентричны и сконцентрированы на том, чтобы удовлетворить свои собственные потребности, при этом придавая большое значение соотношению между ценой продукта и его качеством, на что государству и бизнесу стоит обратить внимание в первую очередь [7; 8; 9].

Важно добавить, что, с точки зрения одного из наиболее авторитетных российских социологов В. Радаева, культура потребления поколения людей возрастом от 18 до 35 лет в основном характеризуется повышенными запросами, амбициозностью, при этом также желанием найти новые возможности и постоянно экспериментировать. Потребитель этой возрастной категории избирателен по отношению к тому, что и как он потребляет [6; 7; 8; 9]. Помимо этого, стоит отметить, что миллениалов определяют недоверие к традиционным медиа и осторожность поведения при совершении покупки (в том числе важна и информационная безопасность) – так, надоедливая и неактуальная реклама, отсутствие нужных и достоверных данных об объекте интереса или подходящего запросам предложения, скорее всего, демотивирует представителя этого поколения. Здесь также важно, что использование специальных технических средств, предназначенных для негласного получения информации, т.н. технологий для шпионажа (spying technologies) негативно влияет на значительную долю потребителей, таким образом отталкивая их от покупки того или иного продукта [2; 10]. В данном контексте стоит говорить о тренде общей неудовлетворённости потребителя имеющимися во многих сферах российского ритейла предложениями с параллельно возросшим уровнем требовательности к конечному продукту. Эта проблема истинна как для перенасыщенных товарами рынков (потребителю тяжело определить, что именно ему необходимо), так и для сфер, где необходимые потребителям продукты вовсе не представлены (сложно найти то, что наиболее соответствовало бы потребностям).

Здесь вновь стоит сказать, что миллениалов как главную аудиторию современного бизнеса, таким образом, всё больше интересуют персонализированные предложения. Тем не менее, для сферы услуг, которая в современную эпоху максимально ориентирована на клиентов, а индивидуализированный подход к ним применяется повсеместно [2], это скорее необходимое, чем привлекательное свойство – если потребитель не увидит того или иного ожидаемого им элемента персонализации в сфере услуг, то это приведёт к его неудовлетворённости. Тем не менее, потребность миллениалов именно в индивидуальном продукте – товаре, который удовлетворяет потребность клиента наиболее полно и в соответствии с его запросами – всё ещё не выявлена до конца; недостаточная для более репрезентативных выводов эмпирическая база позволяет говорить о том, что не до конца изучено, осведомлён ли российский потребитель-миллениал о возможности индивидуализировать тот или иной продукт, а также необходимо ли это ему в первую очередь. Также стоит говорить о том, что среди представителей поколения Y отсутствует понимание того, что именно будет считаться индивидуальным продуктом [2]. Кроме того, более глубокое понимание проблем, с которыми сталкивается потребитель, его недовольства теми или иными используемыми маркетинговыми инструментами и связанных с этим «болей» позволит скорректировать существующие стратегии, лучше понять мотивы своих потребителей и, таким образом, повысить свою эффективность и, потенциально, конкурентоспособность. Таким об-

разом, в рамках данной работы, являющейся одним из этапов общего исследования, авторами была поставлена цель изучить и структурировать предпочтения и поведение потребителей в возрасте от 18 до 30 лет для различных категорий товаров российского ритейла и выявить наличие или отсутствие у них потребности в индивидуальном продукте.

В связи с этим, авторами были сформулировано несколько гипотез, требующих многоаспектного изучения, основной задачей в данном контексте было получить вариативность мнений различных представителей поколения миллениалов для дальнейшего интерпретирования и исследования.

H1: Для потребителей возрастом от 18 до 30 лет индивидуальный продукт часто является актуальным и востребованным.

H2: Индивидуальный продукт востребован во всех потребительских сегментах, но не во всех сегментах потребитель готов за него платить (потребление ограничивается платёжеспособностью).

H3: Восприятие индивидуального продукта зависит не только от покупательной способности и платёжеспособного спроса потребителей, но и от различных социально-демографических факторов.

H4: Продукт может восприниматься, как индивидуальный, даже если не все этапы его производства и последующей продажи будут индивидуализированы.

H5: Индивидуализация продукта с применением технологий для шпионажа и иных инструментов для сбора и анализа данных является неэтичной в глазах потребителей, что приводит к отказу от предоставления персональных данных компаниям и от потребления такого индивидуального продукта.

Потребительские предпочтения того или иного продукта отличаются своей многоаспектностью и зависящим от множества факторов разнообразием. Для того, чтобы получить наиболее полные и наглядные результаты, на данном этапе для работы в качестве инструмента был выбран один из наиболее распространённых [5] методов маркетинговых исследований, а именно проведение фокус-групповых дискуссий – качественный метод сбора социологической информации в гомогенных (по значимым для исследования признакам) группах, имеющих фокус обсуждения, с участием ведущего, основанный на принципах групповой динамики [5]. В рамках исследования было проведено три фокус-групповые дискуссии с количеством участников 8, 6 и 6 соответственно, основным критерием выбора респондентов для которых стал их возраст (от 18 до 30 лет) и пол – в каждой фокус-группе молодых людей и девушек было поровну. Для получения наибольшего количества мнений и их вариативности, было принято решение отбирать респондентов также по критерию их принадлежности к сфере бизнеса – важным в данном контексте было представить точки зрения людей, имеющих лишь опосредованное представление об индивидуальном продукте, чтобы их ответы не были каким-либо образом искажены, – поэтому основной массой участников являлись люди, не имеющие бизнес-бэкграунда. Основной задачей в рамках проведения фокус-групповых дискуссий было подтвердить или опровергнуть выдвинутые гипотезы, углубиться в понимание этих вопросов и получить максимально возможное представление о восприятии индивидуального продукта различными потребителями-миллениалами для последующего сравнения, сопоставления и предварительного объединения в кластеры. В работе приведены интерпретации трёх фокус-групп, структурированные в зависи-

мости от того, было ли достигнуто согласие по заданным респондентам вопросам, которые были сформулированы с опорой на выдвинутые авторами гипотезы. Фокус-группа была разделена на смысловые блоки; первый включал в себя сбор информации о восприятии потребителем индивидуального продукта без предварительного ознакомления с концепцией, обсуждение приведённых примеров и высказанных в ходе обсуждения мнений. Далее все участники получали дополнительную информацию об индивидуальном продукте и знакомились с примерами таких товаров в различных сферах, высказывая при этом свои точки зрения на заданные в этом контексте вопросы, основной целью которых было выявить, что именно потенциальный потребитель будет считать индивидуальным в той или иной сфере, какое значение для него имеют такие аспекты товара, как цена, степень индивидуализации и иные. Завершающим этапом стало обсуждение различных методов формирования индивидуальных предложений с упором на выяснение отношения респондентов к применению специальных технических средств, используемых для сбора данных о потребителях; важным пунктом для обсуждения стала этичность использования таких технологий. Для иллюстрации были приведены следующие примеры: индивидуально сформированный тариф от МТС с использованием данных об использовании различных услуг клиентами и последующим анализом их искусственным интеллектом; «Умная карта» от Газпромбанка с индивидуально настраиваемым кэшбеком в зависимости от совершаемых клиентом транзакций; использование трэкинговых систем в супермаркетах и гипермаркетах (кейс британского Tesco), позволяющих отслеживать сигнал мобильного устройства посетителя, анализирующего его покупки за последнее время при условии установленного на телефоне приложения и предлагающего через него именно то, что покупается чаще всего (чаще всего – со скидкой) [11].

Говоря о результатах фокус-групповых дискуссий, в первую очередь стоит отметить, что не было достигнуто единство в понимании концепции индивидуального продукта. Выделился кластер людей с бэкграундом бизнес-образования или приближенного к нему, которые имели общее понимание концепции, исходя из его названия (чаще всего звучало, что этот продукт сделан для конкретного потребителя или узкой аудитории и хотя бы один этап его производства индивидуализирован) – внутри этой группы ответы были схожи между собой; респонденты также могли привести общий пример индивидуального продукта. В свою очередь, респонденты, не имеющие базового бизнес-образования, не смогли сформулировать корректное определение индивидуального продукта, высказали некое сомнение и затруднились ответить на заданные вопросы. Тем не менее, участники дискуссии достигли согласия при обсуждении возникавших у них в той или иной степени сложностей с поиском товара «по душе» (в данном контексте приведена цитата одного из респондентов), который полностью им соответствовал, что подтверждает одну из основных характеристик, приписываемых поколению миллениалов. В качестве примеров чаще всего приводилась одежда (проблемы с поиском необходимого размера, цвета или фасона, желание кастомизировать что-либо на начальных этапах не упоминалось) и еда (отсутствие необходимых ингредиентов, неподходящий объём продукта в магазине), реже: предметы для дома и интерьера, а также товары для хобби; помимо этого, важно отметить, что в качестве актуальных для них сфер участники обсуждения называли схожий перечень сфер:

товары для хобби, еда, предметы одежды, обуви и аксессуары, мебель и товары для дома (интерьер), а также подарки.

В ходе дальнейшего обсуждения во всех фокус-группах выяснилось, что респонденты отмечают важность Интернета, а также различных сервисов и приложений как инструментов поиска необходимой им вещи – появилось намного больше удобных способов получения необходимой информации о продукте, что иллюстрирует продвинутость поколения Y в использовании гаджетов в различных сферах своей жизни. Также было отмечено, что потребитель ввиду этого стал более избалованным и, помимо этого, требовательным из-за большого количества альтернатив. Тем не менее, в рамках вопроса: «Считаете ли Вы себя требовательным потребителем?» - участники обсуждения не смогли достичь какого-либо согласия, отмечая разную степень требовательности к отдельным сферам или в конкретных случаях.

Важной вехой исследования стал полученный инсайт о том, что для большинства потребителей, опрошенных в рамках исследования, продукт, лишь один или несколько этапов производства которого были персонализированы, т.е., имела место так называемая «массовая индивидуализация» (было проиллюстрировано на примере мебели, изготовленной по меркам заказчика, но в остальном стандартной, а также подгонки одежды по различным параметрам в ателье-партнере компании-производителя предмета одежды), не воспринимается ими как индивидуальный. При этом данные сферы были отмечены как актуальные большинством респондентов, утверждающих, что тяжело бывает найти что-то подходящее по всем параметрам. Некоторые респонденты отметили, что для них индивидуальность во многом значит ещё и эксклюзивность, редкость, что навело авторов на мысль о том, что у потребителей помимо его основных потребностей есть ещё и т.н. потребность в уникальности.

Мнение насчёт оправданности высокой стоимости индивидуального продукта и готовности приобрести его по указанной производителем цене также разделились. Стоит сказать, что, по мнению некоторых респондентов, цена на индивидуальный продукт, как правило, оправданно высокая, а они сами заплатили бы больше за подобный товар, если бы он был действительно нужен, но лишь в зависимости от определённых факторов: наличие денег, срок службы товара и «острота необходимости». В поддержку того, что за индивидуальный продукт стоит платить больше была высказана мысль: «Нет смысла заказывать что-то, что не будет мне соответствовать», что означало, что респондент действительно готов заплатить больше в том случае, если продукт будет идеально ему подходить. При этом другие участники дискуссии указали, что скорее сэкономят бы и купили что-то базовое, а к индивидуализации обратились бы лишь в случае, если этот продукт покупается как подарок (несколько раз была отмечена важность эмоциональной кастомизации) или крайне необходим самому респонденту. Здесь не было отмечено ярко выраженного влияния кризисного контекста на потребление и покупательную способность, поэтому этот вопрос всё ещё оставляет пространство для будущего исследования.

Большинство респондентов действительно не имела достаточного понимания концепции индивидуального продукта до проведения дискуссии (было отмечено, что по итогам фокус группы у респондентов повысился уровень

осведомлённости о customer-specific продуктах); после фокус-групповых обсуждений отношение к объекту исследования было либо положительным, либо нейтральным – если такой товар не являлся актуальным для респондентов, они указывали, что понимают потребность в нём со стороны других людей. После этого начиналось обсуждение логического блока, связанного с формированием индивидуального предложения с применением технологий для шпионажа с целью выявления отношения представителей поколения миллениалов к данному инструменту сбора данных о потребителях в контексте one-to-one маркетинга. После более детального ознакомления их с данной концепцией и приведения нескольких примеров, указанных выше, респондентами были высказаны сомнения по поводу этичности применения таких инструментов. Таким образом, даже несмотря на неотрицательное восприятие индивидуального продукта участниками дискуссии, ими было указано, что они либо предпочтут не потреблять такой товар вовсе, либо только в том случае, если предложение действительно соответствует их потребностям, поскольку проблема неактуальной для потребителя и «надоедливой» рекламы является проблемой для большинства респондентов. Этичным в данном контексте было указано предварительное чёткое уведомление клиента о том, что его данные могут быть использованы в таких целях и получение его согласия на данную операцию. Помимо этого, респондентами была отмечена важность именно персонализированного общения и процесса сбора данных, подразумевающего контакт с человеком, а не «обезличенный» анализ потребительских предпочтений с помощью программы.

Также были высказаны некоторые идеи, которые привели авторов данной работы к новым вопросам, целесообразность исследования которых предоставляет возможность более углублённо изучить некоторые аспекты темы исследования на последующих этапах. Так, например, по вопросу, возникшем в ходе дискуссии: «Является ли индивидуальный продукт более простым вариантом, когда на рынке присутствует слишком много альтернатив?» - полученные ответы не могут быть трактованы как однозначные, поскольку даже при наличии определённого образовательного элемента (как, например, консультация профессионала – был приведён пример в контексте индивидуальной сборки ПК) респонденты посчитали, что это не даст им понимания о том, чего они сами хотят. Некоторые участники дискуссии выразили мысль, что пример с дополнением индивидуализации продукта предварительной консультацией со специалистом – идеальная визуализация того, как должна работать эта индустрия, а другие противопоставили то, что им было удобнее разобраться в вопросе и выбрать что-то готовое. Помимо этого, был приведён пример со спортивным оборудованием для занятий горными лыжами – необходимый товар был найден, пусть и по прошествии определённого времени и длительных поисков; тем не менее, респондент указал, что так он смог найти идеальный для себя продукт и удовлетворить свою потребность, а довериться другому специалисту не было бы подходящим для него решением. Стоит также говорить о наличии скрытого спроса на продукты, сопряжённые с товарами для хобби. Так, большинство респондентов согласилось с тем, что наиболее актуальная в контексте индивидуализации сфера для них, в первую очередь, - товары для хобби (включая такие хобби, как создание музыки, интерес к автомобильной индустрии, коллекцио-

нирование чего-либо, косметика и т.д.), и что они не считают важной для себя индивидуализацию в любой другой сфере. Тем не менее, при последующих вопросах, определяющих потребность в индивидуализации в различных смежных с хобби сферах, многими респондентами с ярко выраженными интересами (рисование, создание музыки, занятие каким-либо видом спорта профессионально) была высказана мысль, что участники дискуссии готовы были бы заплатить больше за какой-либо продукт из сферы производства мебели или, например, за сборку индивидуального ПК, если это соответствовало бы их запросам в контексте определённого вида творчества (в качестве примеров были приведены индивидуальный ПК для создания музыки и digital рисования, стол для художников). В данном контексте стоит отметить, что одним из респондентов была высказана мысль, что он точно заплатил бы больше за индивидуальный продукт, если бы компания-производитель предоставляла возможность последующей пост-продажной кастомизации при необходимости. Это было проиллюстрировано примером индивидуальной сборки и последующего моддинга ПК, где для респондента важно было бы менять комплектующие для одного системного блока в зависимости от стоящей перед ним задачи, а не иметь разные ПК для разных целей.

В ходе дальнейшего обсуждения также было выявлено, что у некоторых респондентов есть ассоциация с продуктами социальной направленности, а само индивидуальное взаимодействие с потребителем тесно связано с понятием социального маркетинга. Также была высказана идея, что чем более человек ограничен (например, какими-либо особенностями здоровья – диабет, непереносимость лактозы – или добровольным ограничением в питании – вегетарианство, веганство), тем больше он нуждается в индивидуальном продукте. В качестве примера были приведены лекарства и медицинские товары, еда и транспорт. Это может служить первичным подтверждением того, что поощрение государством производства индивидуальных продуктов, в том числе и инклюзивных общественных благ, является прямой предпосылкой повышения качества жизни граждан России, однако данная гипотеза нуждается в дополнительной проверке.

Тем не менее, при обсуждении нескольких кейсов (в частности, индивидуальных ювелирных изделий и сборки индивидуальных ПК) поднималась проблема отсутствия доверия к компаниям, оказывающим услуги по индивидуализации, а также общая недостаточная информированность о таких услугах и продуктах. С точки зрения авторов, это является доказательством выявленной социологами в ранних исследованиях особенной черты, присущей поколению миллениалов – осторожность потребления.

Таким образом, по итогам проведённых фокус-групповых дискуссий можно сделать несколько предварительных выводов о том, как различные социальные группы молодых людей возрастом от 18 до 30 лет воспринимают индивидуальный продукт, от чего зависит их отношение к нему; было принято решение провести промежуточную кластеризацию в соответствии с различными критериями, выявленными в ходе интерпретации фокус-групповых дискуссий и проявившиеся среди респондентов некоторое количество раз. Таким образом, в общей группе респондентов выбранного возраста необходимо выделить, в первую очередь, специализацию (образование) как критерий: молодые люди с бизнес-образованием либо

работающие в этой сфере и люди, не связанные с этой сферой. Так, среди первых подавляющее большинство имело достаточное представление о концепции индивидуального продукта в то время, как второму кластеру было свойственна либо полная неосведомлённость о данной концепции, либо некоторое понимание вопроса, не до конца соответствующее верному определению. Во-вторых, определяющим актуальность фактором стало наличие хобби у респондентов. В связи с этим, определены три категории людей: люди, обладающие ярко выраженными интересами, не обладающие таковыми либо имеющие близких и/или друзей с хобби (индивидуальный продукт в данной ситуации рассматривался в качестве подарка). Характеристикой третьего кластера стал психотип потребителя. В контексте фокус-групповой дискуссии выделились два явных поведенческих типа: экстраверты и интроверты, в зависимости от чего варьировалось их отношение к различным аспектам индивидуального продукта (в частности, самого способа формирования портрета их как потребителя с помощью технологий для шпионажа). Помимо этого, потенциальными факторами, влияние которых на восприятие индивидуального продукта необходимо проверить количественно, являются уровень требовательности потребителя, возраст, половая принадлежность, наличие собственного источника дохода и потребность в чём-либо редком или уникальном (товар не только максимально полно удовлетворяет все потребности, но и является уникальным, произведённым в единственном экземпляре – таким образом, можно говорить об отдельной «потребности в уникальности»).

Таким образом, основываясь на выводах, сделанных по итогам проведённых фокус-групповых дискуссий, были сформулированы дополнительные к лежащим в основе данной работы гипотезы:

Н6: Восприятие индивидуального продукта зависит не только от покупательной способности и платёжеспособного спроса потребителей, но и от их возрастной группы и иных социально-демографических факторов.

Н6.1: Восприятие индивидуального продукта потребителем зависит от его половой принадлежности.

Н6.2: Потребители с разными профессиональными бэкграундами (образованием и местом работы) имеют разное представление об индивидуальном продукте.

Н6.3: Требовательность клиента и его восприятие индивидуального продукта, а также потребность в нём напрямую взаимосвязаны.

Н7: В зависимости от категории склонность покупать индивидуальный продукт больше – существует прямая связь между оборачиваемостью (СПИ) продукта и его индивидуальностью.

Н8: Индивидуализация продукта с применением технологий для шпионажа и получения информации о потребителях, а также иных инструментов маркетинга для сбора и анализа персональных данных является неэтичной в глазах людей, что приводит к отказу от предоставления подобных данных компаниям.

Н8.1: Потребителям, получившим образование или работающим в сфере бизнеса, индивидуальное предложение, сформированное с помощью таких технологий, покажется более этичным, чем другим.

Н8.2: Потребители-экстраверты более восприимчивы к таким индивидуальным предложениям, нежели покупатели-интроверты.

Н9: Чаще всего потребители не знают о наличии индивидуальных продуктов на рынке или никогда их не искали, несмотря на то, что потребность в таких продуктах есть.

Н10: Основным фактором, определяющим потребность в индивидуальном продукте для миллениалов, является наличие у них и/или их близких и друзей ярко выраженных хобби.

Н11: Индивидуальные товары зачастую ассоциируются с товарами социальной направленности у потребителей (в т.ч. и с инклюзивными общественными благами).

Тем не менее, использованный в рамках данной работы инструментарий не позволяет проверить гипотезы в полной мере и выявить их статистическую значимость, что обуславливает необходимость проведения следующего этапа с помощью адекватного и репрезентативного для этой цели метода – количественному подтверждению или опровержению выдвинутых гипотез (напр., корреляционно-регрессионным анализом).

Таким образом, очевидно, что, несомненно, миллениала, как и представителя любого другого поколения, характеризует множество параметров, которые оказывают прямое влияние на культуру его потребления, его нужды, потребности и запросы. Важно отметить, что в качестве особенно важного фактора выделились не столько социально-демографические факторы, сколько психографические переменные, являющиеся определяющими в контексте отношения к индивидуальному продукту. Тем не менее, в данном отношении действительно многоаспектная тема персонализации (и кастомизации как её разновидности) и создания индивидуального товара в других работах была раскрыта, по мнению авторов, не полностью, а также не была актуализирована в соответствии с современными экономическими, политическими и иными условиями, оказывающими внешнее воздействие на потребителя.

Таким образом, проведённое качественное исследование позволило выявить потребность в персональном характере взаимодействия с компанией у представителей малоизученного, но значимого поколения миллениалов. Полученная в рамках данного исследования вариативность мнений позволила сделать определённые выводы о значимости отдельных характеристик, присущих персональному типу взаимодействия для миллениалов и понять, какие из аспектов повышают склонность к подобному типу отношений, а какие – способны вызывать отторжение специфики такого взаимодействия, которое воспринимается как вторжение в личную жизнь, и формировать барьеры для предоставления личной информации о себе. Можно говорить, что изучение потребительского поведения в данном контексте даёт бизнесу и государству возможность лучше понять ограничения для применения инструментов индивидуального маркетинга, существующие в современную эпоху. Так, несмотря на то, что существуют такие проблемы, как отторжение продукта, сформированного с применением специальных технических средств, предназначенных для негласного получения информации о клиентах, ограничение потребления ввиду кризисного контекста экономики и снизившейся в связи с этим покупательной способности, а также, как было выявлено в ходе исследования, наличие скрытого спроса и при этом недостаточная осведомлённость о возможности персонали-

зировать товар, данное и последующие исследования позволят сформировать эмпирическую базу, которая будет служить основой для разработки соответствующих инструментов продвижения индивидуального продукта и повышения эффективности работы фирм-производителей такого товара.

Список литературы

1. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. Краткий курс / Пер. с англ. СПб.: ООО «Диалектика», 2019. 496 с.
2. *Леонов А.И.* Индивидуальный маркетинг. Концептуальные и методологические аспекты: Монография. М.: Экон-Информ, 2007. 110 с.
3. *Леонов А.И.* Ориентированность на индивидуального заказчика как новая платформа современного маркетинга // Практический маркетинг. 2012. №5(183). С. 4–9.
4. *Леонов А.И.* Симплификация маркетинга как результат адаптации компании к кризисной среде // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2017. №1. С. 175–180.
5. *Дмитриева Е.В.* Метод фокус-групп: проблемы подготовки, проведения, анализа, 1999 [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://ecsocman.hse.ru/data/847/093/1217/021_dmitrieva_1.pdf (дата обращения: 03.02.2020).
6. *Золотар С.* Путь к сердцу миллениалов: как привлечь покупателей поколения Y, 2016 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://new-retail.ru/marketing/put_k_serdtso_millennialov_kak_privlech_rokupateley_pokoleniya_y2399/ (дата обращения: 07.02.2020).
7. *Крылова Т.* Чего хотят миллениалы? [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://vc.ru/marketing/46631-chego-hotyat-millennialy> (дата обращения: 07.02.2020).
8. *Орлова О.* «Они совсем другие»: что мы знаем о поколении миллениалов [Интервью с Вадимом Радаевым] // ТРОИЦКИЙ ВАРИАНТ. №9. 2018 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://elementy.ru/nauchno-populyarnaya_biblioteka/434117/Oni_sovsem_drugie_chno_my_znaem_o_pokolenii_millennialov (дата обращения: 07.02.2020).
9. *Радаев В.В.* Миллениалы на фоне предшествующих поколений: эмпирический анализ, 2018 [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://socis.isras.ru/files/File/2018/2018_3/Radaev.pdf (дата обращения: 10.02.2020).
10. *Camilleri, M.A.* The Use of Data-Driven Technologies for Customer-Centric Marketing, 2019 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3382746 (дата обращения: 13.01.2020).
11. How do companies use my loyalty card data? 2018 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.bbc.com/news/technology-43483426> (дата обращения: 09.02.2020).

УДК 334

**Жан-Пьер Калист
Николя-Луи Дюкло**

Компьенский технологический университет
(Альянс Сорбоннских Университетов), Франция

НЕОБХОДИМ ЛИ НОВЫЙ ГИБКИЙ ПОДХОД К ПРОЦЕССАМ, ЧТОБЫ ОЖИВИТЬ ПРАКТИКУ КАЧЕСТВА?

Аннотация. В статье рассматриваются системы качества, анализируется соответствие стандартов качества реалиям современного мира. Описываются особенности внедрения новых типов процессов для удовлетворения потребностей в современных условиях.

Ключевые слова: Качество, процессы, гибкость, изменяющиеся потребности, сигналы, креативность, поля силы.

Jean-Pierre CALISTE
Nicolas-Louis DUCLOS

University of Technology of Compiègne
(Alliance Sorbonne Universités), France

IS A NEW AGILE APPROACH TO PROCESSES NECESSARY TO REVITALIZE QUALITY PRACTICES?

Abstract. Quality systems are often structured in a logic prioritizing quality-conformity, which shows its limits in today's world dominated by the need for agility and innovation. The introduction of new types of processes to capture the needs for change upstream and to foster creative initiatives could be a way of reintegrating quality activities into the core business activities, thus returning them to their original vocation.

Keywords: quality, processes, agility, changing needs, signals, creativity, fields of strength.

Quality has lost its role as a school of management by focusing on normative aspects

Until the end of the 1990s, the term quality mainly referred to a logic of Total Quality Management (TQM), i.e. a logic of company operations that concerned everyone, and first and foremost managers, company directors. This vision of "quality for all" was supported by quality circles, participatory approaches and enthusiasm.

Since then, quality has often become synonymous with the activity of specialists far removed from the operational and activity focused on obtaining normative certificates repeatedly. How can we go back to the basics and bring back what we could call the **spirit** of quality: an entrepreneurial tool, a **rational logic** whose implementation can both bring added value to the customer and improve profitability?

Various researchers have long shown the demotivating effects of the formalist excesses of quality.

As early as 1997, Haddad, Roberge and Pineault emphasized the "imprecise and multifaceted nature of the notion of quality". They denounce approaches that refer to excellence as "a never-ending process (...) in pursuit of a distant ideal (...)". On the contrary, quality management should be part of a collective problem-solving approach, via "a radical change in organisational culture", and advocates a "multiple reading of quality" as opposed to the normative logic.

Lambelet found in various case studies that "in the minds of some employees (...) everything seems to happen as if the tools of the quality approach were the quality approach" (the message is the medium). "The essential elements are procedures, flow charts, dashboards, indicators and other work instructions (...). This fetishisation of the quality approach's supports leads to losing sight of the meaning of the approach itself", there is "a project's approach is based on its artefacts". Keeping the system in formalism means limiting organizational learning to a **single-loop** process.

For Boiral, ISO9000 standards often generate "surface" adhesion. He considers (with Cochoy, Garel and Terssac 1998, Seddon 1997, Beattie and Sokhal 1999, Anderson 1999) that "the implementation of these standards is based on a documentary

approach and a formalisation of practices that can lead to excessive bureaucratisation or be perceived as an instrument of coercive control". He compares this "kind of perverse effect" to Weber's 1958 notion of the iron **cage**, which combines rigidities and behavioural control.

Finally, Shiba, Deming Award, has explained in various books the need to train managers well, in particular so that they understand the distinction between CAPD and PDCA; CAPD is used to improve processes in the face of changing objectives; this in fact amounts to giving more attention to the "tailor-made" problem to be improved - and not to a standard considered to be efficient and satisfactory which it would then be sufficient to comply with; more attention is also given, not to the documented standard, but to the actual situation observed.

These various studies show that it is not enough to persevere in efforts to promote standards to finally reap the benefits: it is not enough to (finally) "understand and apply quality well", to persevere in current practices for quality to regain its former splendour.

The concept of agility questions current quality practices

By launching a search, on Google Scholar, with the keywords "quality and agility", approximately 215 000 results are proposed; by doing the same in French language "qualité et agilité" they are approximately 26 500 results. And among these is, in third place, an article on a "Contribution to a typological analysis of processes: From conformity to agility" [JP. Caliste, C. Bourret, 2013]. How to combine quality and agility?

Quality is defined according to ISO9000 (version 2015) as "the ability of a set of intrinsic characteristics of an object to satisfy requirements". This definition naturally refers (but too restrictively) to the product or service and therefore the notion of agility becomes incompatible or even incomprehensible with the very definition of quality.

It is difficult to accept that a steering shaft of a car can be characterized by some form of variability with respect to specifications. Nevertheless, this assertion should be moderated because delayed differentiation or customisation of products and services could be analysed as a form of **agility and** it would be interesting to develop this point further.

However, in order to broaden the scope of the analysis, in this article, we wish to orient the reflection on processes and their management, in the perspective of "product and service agility".

There is no product without actions and therefore without process, which is reciprocally true, every action has an intentional or unintentional result. The product (or service) is the result of processes that were designed to deliver it. Product and process thus constitute a dialectical couple: one (the process) produces the other (the product/service) and the latter induces the structure (technological, organizational and human) of the former. The choice of products (marketing) has consequences on the production or servicing processes and the more or less smooth running of these processes leads to products or services that more or less meet the specifications and expectations.

This "product/action" approach allows the product or service to be considered as a result, a consequence (a finished product) and the processes as the sole field of intervention (from their design to their implementation). Therefore, to be concerned

with the product requires a focus on the processes and not only **technically** but also and above all from a **managerial point of view**. In this approach, ensuring compliance with specifications at the product or service level means, beyond compliance with requirements, ensuring the vitality of processes.

New processes can help to capture future changes to facilitate agility of operations

The processes are not all of the same nature and do not all have the same purpose. For the majority of them, the aim is compliance: their operation is designed to reduce deviations from the defined rules as much as possible, their intention is to make dispersion as low as possible (they are based on Lean Six-Sigma, SPC, ... approaches). The questions that then arise are: how could a process designed for a certain type of product (service) produce a new product (service) on its own without external intervention? How could a process-driven organization transform itself without implementing other processes designed to bring about the change(s)?

In order to answer these questions, another type of process would be needed, **processes whose purpose is change**.

Contrary to the previous ones, their vocation is to produce a "new object" that cannot be the result of existing processes. Their operation is designed to achieve (deploy) the desired change objectives and manage the hazards and opportunities (monitoring, economic intelligence, ...). They rely on more or less innovative projects to create change. They must be thought in terms of: change (objective) and projects (medium). The change processes describe how the listening to **signals** is carried out and how these signals will be taken into account as input data in order to lead to **projects**, which are the means of the desired transformation. The figure below illustrates this type of process.

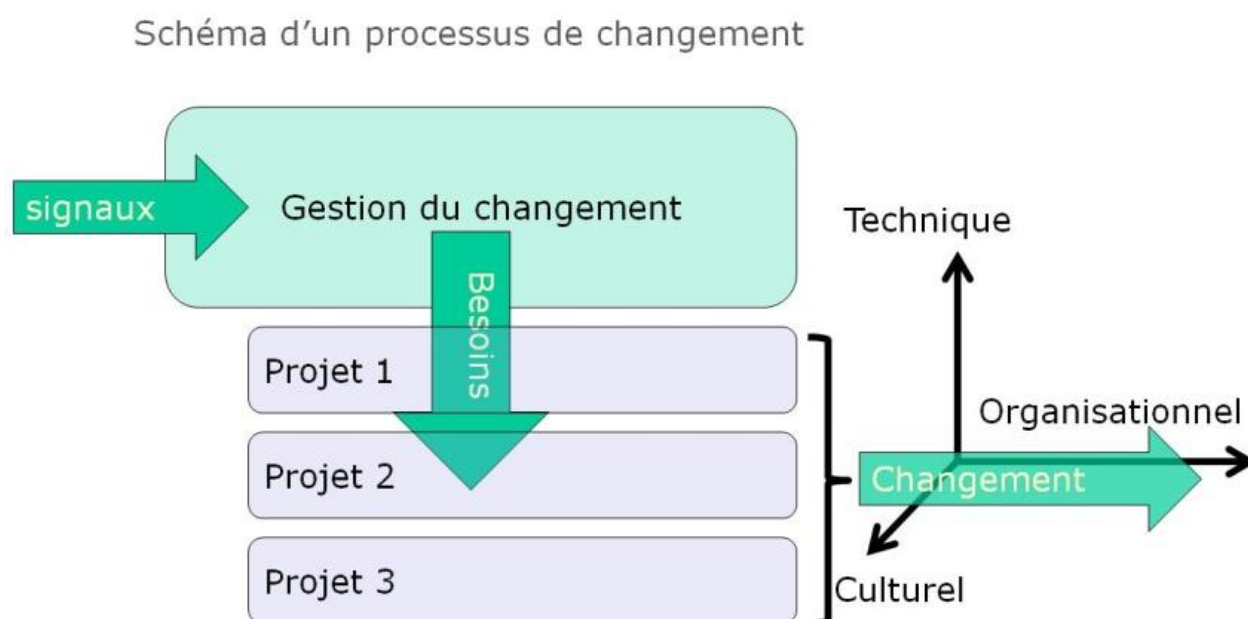


Figure 1. Process with change as its goal: signals, needs and change

It is therefore not a question of carrying out projects and accompanying the change induced by these projects. On the contrary, it is a question of identifying the need for change due to the changing environment and determining which projects should be implemented to offer the new "object".

These change processes are thus repositioned, not downstream to "accompany" the change induced by the company's projects, but upstream to make change an intrinsic logic of the processes.

Change is then apprehended in two successive forms: on the one hand, **downstream in the** traditional form of the Kaizen, which reincorporates the changes resulting from the Plan-Do-Check-Act of the projects into the Standardize-Do-Check-Act versions of the processes; on the other hand, **upstream in the** form of processes "of the change itself / to come", which serve to capture the future evolutions that will undoubtedly give rise to new projects and which anticipate the capitalisation of the changes decided by the Kaizen.

In a way, this amounts to a logic that combines compliance and innovation within the same process dynamic, and thus helps to prevent the drifts observed on the rigidity and inadequacy of processes to business practices. The need to combine innovation and continuous improvement within the continuous quality system is a "what" that has been identified for more than twenty years, but its "how" is still difficult to grasp for many companies.

Where is the place of creativity in relation to the processes of the quality system?

Over the past fifteen years, we have moved from a world where "the bigger eats the smaller" to a world where, moreover, "the faster eats the slower": heightened global competitiveness and the growing complexity of phenomena make creativity and the resulting innovation essential to the long-term survival of the company.

The creativity of a company is of course the result of situations, information and actions of different and multiple natures. In particular, it is nourished by **intangible** elements that are part of the perceived, everyday life, which are constantly changing and are lost when we try to formalize them. It would therefore be illusory to claim to "set in motion" this creativity, which involves questions of corporate culture and management, which are themselves partially taken into account by other processes.

It is nevertheless possible to set up elements of a quality system that aims to feed on this aspect of the company's performance. This means considering a third type of process: processes whose purpose is creativity.

They are meta-processes, **network processes** whose purpose is to promote and accompany ideas towards new knowledge or innovation. This new type of process imposes a paradigm shift because, unlike the previous ones, it does not require knowledge and control of the actions specific to them; what counts is mainly the control of the conditions favouring the appearance of chain interactions between actors internal and external to the organization.

The following diagram tries to represent them.

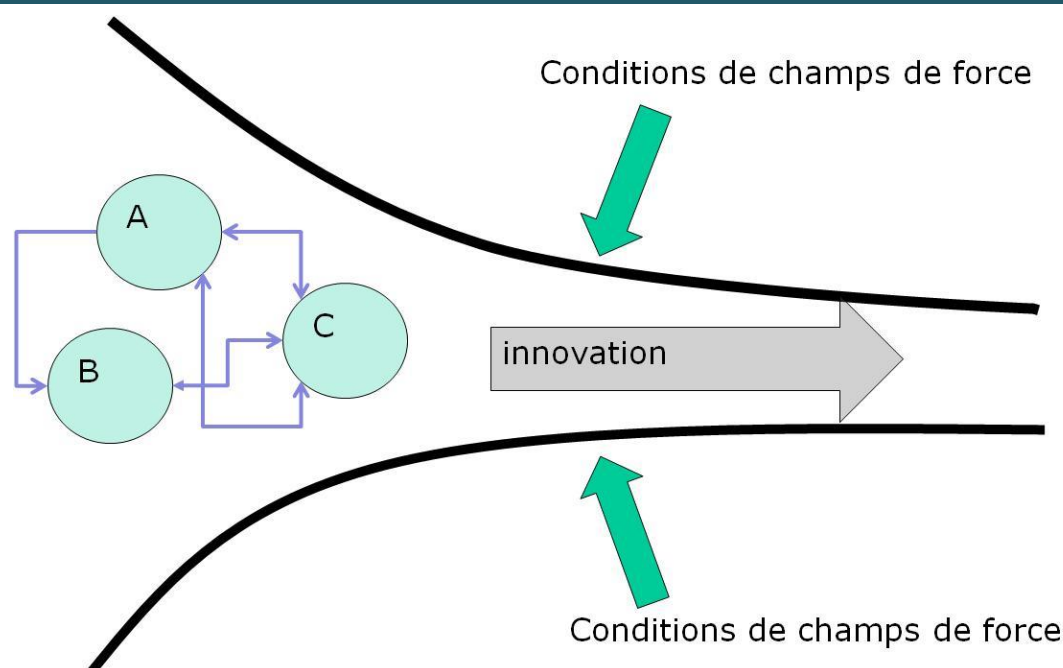


Figure 2. Process whose finality is creativity

This translates into the establishment of conditions (material and immaterial) that create **force fields**, such as "places and moments" of encounter (e.g. around the coffee machine). The aim is to promote and enhance multidisciplinary, to allow the idea and accompany it in its development.

These network processes would, as indicated above for the "change" processes, enable us to take better account of the changes underway, to feed the adaptation - the agility - of the quality system processes to the needs of operational staff in the field.

These processes are compatible with the specific functioning of managers' activities, projects, and network connections, which they do not seek to replace but to cooperate with. They could pave the way for a relaxation of quality practices that are too rigid, too far removed from **core business** activities.

Conclusion: Agility as an opportunity for a managerial renewal of quality?

We have tried to show how the structuring of a quality system based on compliance priorities has led for almost two decades to a rigid vision of quality, which was initially a school of thought and rational management practice.

Although we do not yet have a clear global vision of what "organisational agility" would be, we are convinced that in the coming years companies will see the spread of various agile practices (named after the 2002 Agilo Manifesto), resulting from IT methods for product and service design projects, increase. These agile approaches have made it possible to question obsolete ways of seeing things, such as the hyper-determinism of planning and control, the over-formalization of relations between customers and suppliers, or the opposition of specifications to the continuous pressure of a changing environment.

In our opinion, there is a risk that quality-conformity will be permanently relegated to a minor role if it does not focus on the need for agility, whether in the design of products and services, management support or innovation in business processes.

Experimenting with new types of processes, such as change processes (to capture the signals upstream of change and prepare projects) and creativity support processes (to support the initiatives of managers and project leaders) could open up new possibilities. It can be seen as a kind of "double loop" of process management, repositioned on the founding values of quality management.

The introduction of these "agile logic" processes for change and agility can undoubtedly be a historic opportunity for quality systems to return to the centre of the game, providing partial support for operational management and innovation activities, particularly on the aspects of accompanying organisational change and preparing projects.

It's time for quality to move out of a world focused on standardization and control and return to its world of origin: the world of customer satisfaction and the creation of added value for operational staff.

References

1. *I. Aronov and L. Stern*, "ISO 9000 standards in life", Russian cartoon book, KDU Publishing, Moscow, 2008.
2. *J.-P. Caliste and C. Bourret* "Contribution to a topological process analysis. From conformity to agility.", commission of the congress QUALITA 2013, in Compiègne.
3. *C. Cham*, "Should quality be brought back to the forefront?" article on the Qualita 2013 congress published in the UTC's Interactions magazine, April 2013.
4. *J.-L. Coujard*, "La dérive des cadres normatifs: des standards d'interopérabilité au formatage des représentations", Ecole des Mines de Nancy, Jean-louis.coujard@mines.inpl-nancy.fr, 2005.
5. *V. Cristallini*, "Managerial Skill. Réalisme et courage en management", Ed. Ems – Management et Société, Paris, 2009.
6. François Jullien, *La philosophie inquiète par la pensée chinoise*, 2009.
7. *N.-L. Duclos*, "Quality: Cult or Culture?", 6-page article, 2013.
8. *Didier Lebouc*, developing an innovative product with agile methods, Eyrolles, Editions d'Organisation 2011.
9. *D. Lozeau*, "La démarche qualité: de l'engisement d'une technique à l'enracinement d'un archétype", 15th AIMS Conference, Normandy Seine Valley, 2014
10. *F. Mispelblom Beyer*, "Beyond quality. Démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur", Ed. Syros, Paris, 1999.

УДК 331

Потемкин Валерий Константинович
Санкт-Петербургский государственный
экономический университет

СОЦИАЛЬНЫЙ МЕХАНИЗМ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. Теоретический и эмпирический анализ функционирования современных предприятий и обращение к истокам активизации человека в профессиональной деятельности позволили сформулировать новые экономические основания и социальный механизм эффективного управления персоналом.

Ключевые слова: производственная деятельность, социальная деятельность, социальный механизм, управление, персонал, компетенции, ценности, ориентации, поведение, социальные оценки.

Potemkin Valery, K.

Saint-Petersburg State University of Economics

THE SOCIAL MECHANISM OF EFFECTIVE COMPANIES HR MANAGEMENT

Abstract. A theoretical and empirical analysis of the functioning of modern companies and an appeal to the origins of human activation in professional activities made it possible to formulate new economic foundations and a social mechanism for effective personnel management.

Keywords: production activity, social activity, social mechanism, control, staff, competence, values, orientation, behavior, social assessments.

Более 100 лет назад П.Б. Струве предпринял, пожалуй, один из первых критику экономического развития России и социологической теории, которая, по его мнению, не отражала объективных процессов и не влияла на них [14, с. 40]. Он, в частности, писал, что «Реформы экономические и социальные, а не революция ... являются средством осуществления прогресса в обществе» [15, с. 414].

На социальную составляющую экономического развития обращал внимание и В.С. Соловьев, который полагал, что «... задача общества политического есть организация трудящихся» [10, с. 257–258]. И, действительно, решение экономических задач всегда предполагает и развитие социальное, в котором приоритет отдается работнику конкретного предприятия, а упрощенный экономизм в производственной деятельности практически всегда ведет к социальным противоречиям и в перспективе к бесконечным революционным переменам. Кроме того, по утверждению В.С. Соловьева, «хозяйственные элементы связаны и определены целями нравственными. Нет и никогда не было в человечестве такого неизменного состояния, когда материальная необходимость добывания жизненных средств не исключалась бы нравственным вопросом» [11, с. 361]. Исходя из этого тезиса, В.С. Соловьев делает исключительно важное заключение на долгие годы ставшее ориентиром в развитии экономической социологии России, а именно: «вещественное богатство не должно признаваться самостоятельной целью хозяйственной деятельности человека; производство не должно совершаться за счет человеческого достоинства производителей, и ни один из них не должен становиться только орудием производства; должны быть признаны обязанности человека к земле, к материальной природе вообще» [12, с. 382].

Отметим, что С.Н. Булгаков в своей докторской диссертации «Философия хозяйства» [2, с. 155] подмечал, что «окончательная цель хозяйства ... есть ... трудовое восстановление», то есть он выделял опять же социальный аспект хозяйства.

П.А. Сорокин сформировал общие методологические правила исследования социальной деятельности: социальные связи, социальное общение, взаимные

услуги, взаимодействия, составляющие стержень социального поведения, социальных процессов, социальной жизни человека и социальных групп [13, с. 66].

А.С. Звоницкая, первая женщина-социолог в России, подчеркивала, что в индивиде необходимо наблюдать «... рост его сознания ... Первый «проективный момент» – характеризуется приобретением личностью «знания о других», об окружающей среде. Второй – «субъективный момент» – характеризуется синтезом предыдущих знаний, или самосознанием, которое противопоставляется внешнему миру. И, наконец, третий – «эективный момент» — связан с неизбежным предположением о наличии подобных синтезов у других, сознательным соотношением «я – они» на базе сходства» [4, с. 6–7]. При этом «проективный» и «эективный» моменты составляют два полюса личного самосознания, а «эективный» момент характеризует социальные реакции человека на содержание хозяйственной системы, ее экономическую составляющую.

Можно полагать, что результаты и выводы этих классических работ, во многом, подтверждены состоянием действительности, когда разобщение экономического и социального в производственной деятельности приводит к общественному кризису, к росту различного рода социальных конфликтов. И здесь отметим весьма резкое, по сути, выражение В.Г. Плеханова «... никакие исторические особенности данной страны не избавляют ее от действия общих социологических законов» [8, с. 304]. «Законы общественного развития, – замечает В.Г. Плеханов, – так же мало могут осуществляться без посредства людей, как законы природы без посредства материи» [8, с. 490].

«Хозяйство, – пишет Л.И. Петражицкий, – это индивидуальное и коллективное поведение людей, определяемое типической мотивацией, исходящее из институтов гражданского права» [7, с. 755]. По Л.И. Петражицкому любая социальная система должна рассматриваться нормативно, что, в конечном счете, и определяет поведение людей, их отношения в процессе производства. По сути, опять же, подчеркивается единство экономического и социального в деятельности различных общественных институтов, включая предприятия и организации.

К настоящему времени сложилось несколько представлений о соотношении экономического и социального в процессе производственной деятельности. Первое касается того, что новая техника и связанный с наукой и производством более высокий уровень общекультурного развития работника смогу т преодолеть противоречия между повышенным вниманием к экономической составляющей производства и ослабленным вниманием к его социальной составляющей. При этом, как бы, конфликты перемещаются из области экономики и политики в сферу массового общения, рынка информации и т.п. В наибольшей степени этот подход характерен для позиции Р. Арона, Д. Белла, А. Турена, Ж. Эллюля, У. Росту [6, с. 3]. Для их взглядов характерен следующий вывод, по которому производительные силы видоизменяются под воздействием научно-технического прогресса и это автоматически ведет к сдвигам в социальной структуре общества, формированию среднего класса за счет высококвалифицированных рабочих и цивилизованным производственным отношениям. Второе представление достаточно полно выражено в работах П.Н. Федосеева, Л.М. Гатовского, Д.В. Ермоленко и др., которые неоднократно подчеркивали, что раз-

витие производства и социальные последствия настоятельно требуют отказаться от «невмешательства» в этот процесс [16].

Экономические реформы и связанные с ним экономические решения в сфере производства должны тем самым оцениваться не только по показателям технических измерений, экономическим показателям, но и по показателям, характеризующим социальную эффективность. Ведь развитие рыночных отношений наряду с преобразованиями в технико-технологической структуре производства влияют практически на стороны социальной действительности.

Часть этих воздействий оказывается непредвидимой и непредсказуемой, что порождает элементы стихийности и ведет к негативным последствиям, например, росту безработицы, неполной занятости, снижению уровня и качества жизни и т.д. Есть, несомненно, и позитивные последствия этих преобразований. В частности, новые условия хозяйствования на основе расширения экономической самостоятельности предприятий приводят к изменению условий, характера и содержания труда за счет функционирования подконтрольного человеку овеществленного знания. Ручной труд заменяется машинным, улучшаются условия труда, повышается творческий характер деятельности работника в результате изменения соотношения между его физическими и умственными затратами. Все это приводит к духовному обогащению человека, занятого в производстве, к формированию у него новых черт социального поведения.

Новая социальная действительность оказывает существенное воздействие на облик работника занятого в сфере производства.

Во-первых, современный уровень технически позволяет полностью освободить человека от непосредственных физических нагрузок. Но гармоническое развитие работника социалистического производства в условиях НТР может происходить только при правильном сочетании физических, психических и интеллектуальных усилий. Прогресс в области автоматизации и кибернетизации направлен на ликвидацию тяжелой физической и утомительно монотонной работы, при этом сохранится ручной труд, но он будет выполняться с помощью разнообразных инструментов. Появление сложной техники и повышение ее эффективности приводит к возникновению некоторых объективных трудностей. Прежде всего, это связано с тем, что рост автоматизации повышает удельный вес монотонных процессов. Одним из путей разрешения противоречий между экономическим и социальными эффектами новой техники является совмещение функций работника.

Во-вторых, НТР воздействует на работника и через рост научной информации. Возникает необходимость ее быстрого получения и освоения, что требует постоянного процесса переучивания. У человека складывается такая черта, как стремление к новому знанию, поскольку без него он не сможет теперь справляться со своими профессиональными обязанностями.

В-третьих, преобразования в материально-технической базе производства приводят к появлению новых специальностей и отмиранию старых, что требует от работника значительной профессиональной мобильности, определенной психологической и интеллектуальной готовности к освоению новой области деятельности.

В-четвертых, гигантский рост производства, сложная взаимосвязь многих технологических процессов, наличие дорогостоящего оборудования — все это требует значительного повышения личной ответственности работника на производстве.

Появление более сложных машин, механизмов и аппаратов привело к несоответствию между знаниями, необходимыми для их эксплуатации, и имеющимся профессиональным и общеобразовательным уровнем кадров, который часто оказывается недостаточным при работе с современными орудиями труда. Это стало источником формирования нового типа работника, обладающего высоким квалификационным, профессиональным и общекультурным уровнями, а также новых профессий, которые порождают необходимость переучивания кадров.

Одновременно возникает и противоречие между высокими требованиями, которые предъявляет современный человек к технике (высокие скорости, увеличение класса точности и сложности выполняемых операций, рост многооперационности и т.п.), и естественно-физиологическими пределами человеческого организма. Его разрешение происходит через внедрение в производство автоматических и кибернетических устройств, создающих иной тип технологической связи человека и техники, изменяющих его место в производственном процессе.

Несомненно, характерным признаком социальной действительности рыночных отношений в сфере производства является духовно-преобразующая деятельность работников, которая связана с оценкой проблемных ситуаций, социальным самочувствием, формированием социальной позиции и социальных действий. А это, в свою очередь, приводит к изменению ценностных ориентаций и ожиданий работников, их целей в сфере производства. В общетеоретическом плане цель имеет сложную структуру. Во-первых, она включает знание о настоящем, которое так или иначе связано с оценкой, во-вторых, она всегда прогностична и потому родственна научному предвидению, в-третьих, в ее содержание входит знание об условиях и средствах осуществления прогнозов. Теоретические цели конкретизируются в программах и планах. Однако, цель конкретного работника в сфере производства в случае, если его деятельность не находит кроме экономического и социального смысла, может быть завуалирована и охарактеризована как, например, девиантная, разрушительная для предприятия.

Следует отметить, что на большинстве высокотехнологических предприятий эффективность деятельности работников определяется не столько количеством обработанных деталей и числом отработанных часов, сколько строгим соблюдением трудовой, технологической и плановой дисциплины, творческой инициативой и другими сторонами качества работы. А это ни что иное, как признак социальной эффективности работы. И здесь вопрос в принятии управленческих и, тем более, экономических решений, по нашему мнению, должен соотноситься с социальной эффективностью деятельности работников предприятий и организаций.

По своему содержанию управленческий труд непосредственно не создает материальных ценностей, но осуществляет весь спектр технической и организационной подготовки производства, планирования, учета, контроля, регулирования и координации различных видов деятельности и является особой произ-

водственной формой, так как реализует свою деятельность опосредовано в продукте труда совокупного работника [5, с. 312].

Э. Мэйо и Ф. Ретслисбергер на основании своих исследований пришли к выводу, что «...в управлении, в первую очередь, необходимо видеть не машины и технологии, но человека» [9]. В этой связи, видимо, не вызывает сомнений, что в различного рода экономических управленческих по своей сути решениях, необходимо опираться на такие социальные индикаторы как мотивация профессионального труда, социально-психологический климат коллектива предприятия, механизм социального регулирования и стимулирования трудовой деятельности, степень удовлетворения работников предприятия социальных, культурных и бытовых нужд. В экономических решениях, даже если они связаны или напрямую направлены на трансформацию производственно-технологической структуры предприятия, необходимо учитывать следующие компоненты менеджеров, а именно:

- системное мировоззрение и модельное мышление, позволяющее видеть в экономических решениях не только техническое, производственное и технологическое, но и социальное и социально-культурное;
- профессиональные компетенции, расширяющие диапазон узко профессиональных знаний и опыта, позволяющее видеть конструктивизм в решении социальных задач посредством экономических решений;
- праксеологическую, рефлексивную, информационную вооруженность при подготовке и принятии экономических решений;
- социологическую подготовку, позволяющую менеджеру системно подходить к оценке результатов экономических решений и т.д.

В концептуальном развитии теории социальной эффективности экономических решений мы исходим из того, что человек представляет собой всю совокупность общественных отношений, а человечество в целом, и здесь необходимо согласиться с В.Г. Афанасьевым, есть сверхсистемное единство [1, с. 6]. И, действительно, компоненты экономической системы — это организационные формы экономической деятельности, экономические рычаги и стимулы, фиксированные процессы экономической деятельности: организационно-трудовые, производственные, социальные, правовые, психологические и другие.

Структуру экономической системы определяют отношения людей, прежде всего те, которые связаны непосредственно с обеспечением их жизнедеятельности. Эти отношения отражают системы взглядов человека на свою работу: доходы, определяющие, в основном, уровень и качество жизни; сферу жизнеобеспечения: жилье, питание, одежду, транспорт и т.п. Если при капитализме доход человека, его семьи является мерилем уровня жизнеобеспеченности и именно через призму его величины, через механизм его получения человек не только включен в экономическую систему, но и в определенной степени определяет ее развитие (прямое принуждение к труду отсутствует).

Какие же могут быть основные пути включения человека в экономическую систему? Во-первых, достигнуть этого можно посредством введения новых форм собственности и организационных структур, обеспечивающих их на

практике; создания условий для формирования экономически свободного человека. Во-вторых, необходимо увязать непосредственно результаты труда человека с социальной сферой. В-третьих, перестройка управления экономикой должна быть подчинена интересам человека, его потребностям. В-четвертых, целесообразно в контексте социальной политики разработать целевую программу социального воспроизводства человека. Иными словами, необходимо создать среду, в которой возможно проявление как трудовой активности человека, так и условий обеспечения его жизнедеятельности.

Целесообразность осуществления названных мероприятий подтверждается и данными социальной диагностики результатов экономических реформ, в которой социальная сфера призвана стать основой. Так, по экспертным оценкам работников ряда отраслей лишь 3,3% считают, что в сфере социальной политики достигнуты значительные успехи; 6,5% считают важным отметить ухудшение состояния дел, а 39% полагают, что принятыми мерами в активизации социальной политики «практически ничего не добились». Необходимо отметить и такой факт, что большинство опрошенных (66,7%) отмечают возможность достижения поставленных социальных целей в экономической реформе при последовательной реализации мер. Среди приоритетных мер такие как:

- совершенствование управления хозяйственным механизмом (19,4%);
- повышение заинтересованности и сознательности людей (18,7%);
- искоренение бюрократизма (16,6%);
- повышение требовательности ко всем работникам, искоренение недисциплинированности, безответственности (16,5%);
- ускорение научно-технического прогресса (14,8%);
- расширение демократических начал в управлении, повышение гласности (10,8%);
- борьба с криминалом в сфере производства и общественной жизни (8,2%);
- обеспечение физической и экономической безопасности работников (50,5%) и др.

По самооценкам респондентов, причинами, которые в настоящее время мешают включению человека в полной мере в экономическую систему, являются следующие:

- не созданы условия идей подмена дела разговорами (54,7%);
- искажение в низовом звене управления сути экономических решений, увод их от основных стратегических направлений (31,4%);
- сознательное искажение результатов экономической деятельности с целью ухода от решения социальных задач на предприятии (7,8%).

Можно полагать, что характерными для подобных оценок является устойчивое мнение респондентов о том, что они за последние 2–3 года стали жить несколько хуже (32,7%), или значительно хуже (12,7%). И среди важнейших причин снижения уровня жизни называются такие, как удорожание стоимости товаров и продуктов питания (50,8%), фактическое снижение уровня оплаты труда (28,1%).

Из приведенных данных можно сделать вполне однозначный вывод о том, что непродуманность и непоследовательность мер по перестройке управления экономикой повлекли за собой ухудшение положения дел в социальной сфере.

Можно найти объяснение и этим оценкам. Так, респонденты при анализе эффективности деятельности органов коллективного самоуправления пришли к выводу, что эти органы либо бездействуют (82,8%), либо еще не проявили себя в полной мере (10,6%). Или другое: в анализируемых предприятиях не созданы условия для повышения личной заинтересованности в труде (84,2%), не внесено рыночных механизмов в производственную деятельность (60,5%), отсутствует внимание к человеку труда (78,0%). Кроме того, респонденты отмечают:

- несовершенство системы оплаты труда (27,2%);
- недостатки в организации труда (24,4%);
- отсутствие условий для экономии рабочего времени (16,3%);
- социальная апатия в труде (11,0%);
- отсутствие требовательности к работникам (9,6%);
- недостаточный учет в практической работе общественного мнения (9,2%);
- изоляция руководителей предприятия от персонала структурных подразделений (93,0%).

Заметим, что у респондентов имеет место нестыковка мер, которые они намерены реализовать с целью увеличения личного вклада в работу предприятия. Так, 22,4% респондентов видят свой личный вклад в совершенствовании профессионального мастерства; 18,9% – в изыскании резервов повышения производительности труда и качества работы; 17,7% – во влиянии на утверждение принципа социальной справедливости; 15,1% – в воспитании в себе активной жизненной позиции; 13,4% – в борьбе за гласность, критику и самокритику; 9,9% – в участии в самоуправлении предприятием и другое.

Множество социальных оценок включения человека в экономическую систему позволяет утверждать, что эффективность предпринимаемых мер может быть достигнута лишь в том случае, если будут учитываться наряду с социальной действительностью и потребности, и ценностные ориентации человека, а сам процесс реализации принятых решений будет стимулироваться экономическими методами.

Предложенная формула повышения социальной эффективности стратегии экономического развития предприятий затрагивает следующие составляющие жизнедеятельности человека:

- сознание (мотивация и ценностные ориентации, удовлетворенность уровнем и качеством жизни);
- деятельность (трудовая, общественно-политическая, культурная, бытовая);
- материальные условия жизни (уровень развития производительных сил общества, культурно-образовательный уровень населения);
- производственные отношения (организационно-трудовые, экономические, социальные);

- национально-исторические особенности (обычаи, традиции, взгляды);
- социально-демографические условия (развитость производственной, социальной и институциональной инфраструктуры);
- естественно-географические условия (климат, географическое положение региона, территориальная протяженность, характер расселения и плотность населения) и другое.

Здесь же необходимо учитывать материально-бытовые обстоятельства личного потребления благ, а также личностные и коллективные факторы формирования потребностей.

Список литературы

1. *Афанасьев В.Г.* Общество: системность, познание и управление. М.: Политиздат, 1981. 432 с.
2. *Булгаков, С.Н.* Философия хозяйства. Ч. 1. Мир как хозяйство. М.: Путь, 1912. 413 с.
3. *Гатовский Л.М.* Социально-экономическая эффективность новой техники (вопросы методологии) // Вопросы экономики. 1979. №2.
4. *Звоницкая А.С.* Опыт теоретической социологии: Т. 1. Социальная связь. Киев: И.И. Самоненко, 1914. 294 с.
5. *Лопатин М.В.* Качество управленческого труда / *М.В. Лопатин, В.К. Потемкин.* СПб.: СПбАУП, 2004. 312 с.
6. Общественное развитие и НТР: Очерки методол. исслед. / *И.И. Лейман, И.Г. Лиоренцевич, М.Н. Межевич* и др.; Под ред. *И.И. Леймана.* Л.: Наука: Ленингр. отд-ние, 1982. 268 с.
7. *Петражицкий Л.И.* Теория права и государства в связи с теорией нравственности. Т. 2. 2-е изд. испр. и доп. СПб.: Типогр. т-ва «Екатириногофское печ. дело», 1910. 755 с.
8. *Плеханов Г.В.* Избранные философские произведения. Т. 1. Обоснование и защита философии марксизма. М.: Госполитиздат, Соцэкгиз, 1956. 848 с.
9. *Попов А.В.* Теория и организация американского менеджмента. М.: Изд-во МГУ, 1991. 147 с.
10. *Соловьев В.С.* Собр. соч. Т. 2. Изд. 2-е. СПб.: Просвещение, 1911. 258 с.
11. *Соловьев В.С.* Собр. соч. Т. 6. Изд. 2-е. СПб.: Просвещение, 1913. 361 с.
12. *Соловьев В.С.* Собр. соч. Т. 8. Изд. 2-е. СПб.: Просвещение, 1913. 382 с.
13. *Сорокин П.А.* Социальная действительность // Вестник психологии. 1912. Т. 9. Вып. 3.
14. *Струве П.Б.* Критические заметки к вопросу об экономическом развитии России. СПб.: Типогр. И.Н. Скороходова, 1894. 291 с.
15. *Струве П.Б.* На разные темы. СПб.: Типогр. А.Е. Колпинского, 1902. 555 с.
16. *Федосеев П.Н.* Философские и мировоззренческие проблемы современной науки // Вопросы философии. 1979. №1.