

# ВЕСТНИК

факультета управления СПбГЭУ

## НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

Выпуск 14  
2023



**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 Николая 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); **Погорельцев А.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** – 4 выпуска в год.

Все номера журнала находятся в свободном доступе на сайте: [vf.u.neccon.ru](http://vf.u.neccon.ru)

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

Телефон редакции: (812) 500-43-11.

e-mail: [science\\_DU@uneccon.ru](mailto:science_DU@uneccon.ru)

## Содержание

<i>Васильева Н. В., Невмержицкая К. В.</i> Актуальные проблемы государственного управления обеспечением национальной безопасности.....	3
<i>Воронина Е. В., Черепанов В. В.</i> Государственные методы борьбы с теневой экономикой: текущая ситуация и перспективы развития .....	10
<i>Гайдамакин А. С., Давыдова К. Ю., Карташова В. И.</i> Цифровое слежение как инструмент формирования индивидуального взаимодействия в социальных сетях .....	15
<i>Гончарова М. С.</i> Потенциальное влияние инженерной экономики на эффективность строительной сферы....	28
<i>Добек Э. Ш.</i> Реализация системы учета персонала малого и среднего бизнеса с помощью Телеграм-бота.....	35
<i>Здасюк С. Г.</i> Исследование возможностей цифровых инструментов конкурентного анализа на рынке банковских услуг .....	40
<i>Плешакова Е. Ю., Мамедов Р. Ф. о.</i> Мониторинг качества управления в организации .....	51
<i>Чарая Г. И.</i> Выравнивание восприятия потребителя в рамках ассортиментной стратегии вытягивания вверх .....	58



Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2023. — Вып. 14. — С. 3–9.  
Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics. 2023. Vol. 14. P. 3–9.

Научная статья

УДК 351/354

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Наталья Владимировна Васильева<sup>1</sup>,  
Ксения Витальевна Невмержицкая<sup>2</sup>  
<sup>1,2</sup> Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация

*Аннотация.* Обеспечение национальной безопасности – это основополагающая функция правительства любой страны. Данная статья посвящена рассмотрению подходов и проблем в данной области. Изучается опыт защиты национальной безопасности в зарубежных странах, в том числе сравниваются восточные и западные подходы к пониманию государственной безопасности. Рассматриваются отечественные концепции по обеспечению защиты страны, в частности исследуется действующая «Стратегия национальной безопасности РФ» и статьи расходов государственного бюджета на эту сферу. Кроме этого, выявляются проблемные аспекты государственной политики по обеспечению национальной безопасности на современном этапе и предлагаются пути их решения.

*Ключевые слова:* национальная безопасность, государственное управление, Российская Федерация, безопасность государства, национальная оборона, Стратегия национальной безопасности, бюджет, экономическая безопасность, национальная экономика.

*Для цитирования:* Васильева Н. В., Невмержицкая К. В. Актуальные проблемы государственного управления обеспечением национальной безопасности // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2023. — Вып. 14. — С. 3–9.

Original article

## ACTUAL PROBLEMS OF PUBLIC ADMINISTRATION ENSURING NATIONAL SECURITY

Natalia V. Vasileva<sup>1</sup>,  
Ksenia V. Nevmerzhitskaya<sup>2</sup>  
<sup>1,2</sup> Saint-Petersburg State University of Economics,  
Saint-Petersburg, Russian Federation

*Abstract.* Ensuring national security is a fundamental function of the government of any country. This article is devoted to the consideration of approaches and problems in this area. The experience of protecting national security in foreign countries is studied, including comparing East-

ern and Western approaches to understanding state security. The domestic concepts of ensuring the protection of the country are considered, in particular, the current “National Security Strategy of the Russian Federation” and the expenditure items of the state budget for this area are investigated. In addition, problematic aspects of state policy to ensure national security at the present stage are identified and ways to solve them are proposed.

**Keywords:** national security, public administration, Russian Federation, state security, national defence, national security strategy, budget, economic security, national economy.

**For citation:** Vasileva N. V., Nevmerzhitskaya K. V. Actual problems of public administration ensuring national security. *Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics*. 2023; 14:3–9. (In Russ.).

Актуальность выбранной темы обусловлена важностью обеспечения национальной безопасности в условиях внешнеполитического давления, которому подвержена наша страна в данный период времени.

Научная новизна работы заключается в обзоре существующих за рубежом подходов к пониманию и обеспечению национальной безопасности, анализе российской правовой базы и бюджетных расходов на ее обеспечение. На основе анализа выявлены наиболее актуальные проблемы государственного управления национальной безопасностью и предложены пути их решения. Особое внимание уделено проблемам в области экономической безопасности, поскольку в настоящее время она приобрела особую значимость как компонент национальной безопасности страны. Предложенные пути решения выявленных проблем направлены на укрепление устойчивости страны к внешним и внутренним угрозам в сфере экономики и государственности.

Вопросы обеспечения национальной безопасности являются одними из самых приоритетных и стратегически важных для каждой государственной системы, поскольку они затрагивают различные области управления, в том числе экономическую, оборонную, информационную, социальную и другие. Кроме этого, обеспечение должного уровня национальной безопасности позволяет проводить независимый курс внешней и внутренней политики государства.

Само по себе понятие «национальная безопасность» имеет множество трактовок. Первое время, войдя в массовый обиход, значение термина сводилось к возможности государства защитить свою территорию в случае военного конфликта. Именно такое понимание национальной безопасности было заложено в «Закон о национальной безопасности США» 1947 года. Со временем сущность понятия дополнялась новыми составляющими, такими как противодействие террористической и экстремисткой деятельности; экономическая и продовольственная защищенность и т. д.

Параллельно с национальной безопасностью развивалось понятие «национальная оборона», которое определяет собой общее состояние государства противостоять внешнему вмешательству. В него входят следующие компоненты: вооружённая защита государства, целостности и неприкосновенности его территории; мобилизационная и вневойсковая подготовка; подготовка и участие в обеспечении коллективной безопасности и миротворческой деятельности; реализация международных обязательств в сфере военно-технического сотрудничества; прикладные научные исследования в области национальной обороны.

Национальная безопасность – понятие более обширное. Оно представляет собой способность страны обеспечивать безопасность жизнедеятельности своих граждан, общества и государственных органов от внутренних и внешних угроз. По методикам, опубликованным Организацией Объединенных Наций (далее ООН), в понятие «национальная безопасность» входит семь блоков. К ним относятся: экономика, продовольствие, здоровье, экология, качество жизни, социальное взаимодействие и политическая сфера. Исходя из этого формируются основные составляющие национальной безопасности, такие как военная, информационная, экономическая, экологическая, продовольственная и ряд других [3].

Стратегии по обеспечению национальной безопасности разработаны и реализуются в США, Великобритании, Германии, Франции и ряде других стран Европейского союза. Объединяющими характеристиками этих документов являются: внешнеполитическая направленность стратегий; антироссийская риторика; военные способы обеспечения национальной безопасности (поддержка НАТО, наращивание ядерного потенциала и т. п.).

Совершенно иной подход к пониманию национальной безопасности встречается на Востоке, где в центр ставится прежде всего решение внутригосударственных проблем. Например, в Китайской Народной Республике (далее КНР) не существует единой концепции национальной безопасности в «западном» понимании этого слова. Ключевые постулаты государственной безопасности находятся в «Белой книге по обороне Китая», а также рассредоточены по различным нормативно-правовым актам: решения съездов Коммунистической партии, постановления пленумов, Закон КНР «О национальной безопасности», документы Центрального военного совета и ряд других.

Основной составляющей национальной безопасности в КНР считается экономический потенциал страны, обеспечение которого возможно при выполнении следующих условий: экономическая интеграция с соседними регионами; избежание военных столкновений. Из этого вытекает цель национальной безопасности Китая, заключающаяся в сохранении мира для дальнейшего экономического развития страны. Несмотря на доминирующее влияние экономической деятельности на государственную безопасность, КНР остается в числе стран-лидеров по военным расходам. Согласно рейтингу 2022 года места распределились следующим образом: США (1 место), КНР (2 место), Россия (3 место), Индия (4 место), Саудовская Аравия (5 место). Как видно, центр наращивания военно-политической мощи смещается с западных регионов на восточные. В их числе находится и наша страна [1].

В российском законодательном поле ключевым нормативно-правовым источником в сфере регулирования вопросов национальной безопасности является «Стратегия национальной безопасности», которая включает в себя определение, виды, принципы, показатели и задачи органов власти в указанной сфере. Стратегия национальной безопасности соответствует подходу к ее пониманию, изложенному в документах ООН. Так, национальными приоритетами в рамках Стратегии определены [4]:

- сохранение народа, обеспечение достойного уровня жизни граждан;
- оборона страны – создание условий для мирного социально-экономического развития РФ;

- государственная и общественная безопасность – защита конституционного строя и суверенитета страны, ее целостности, защита прав и свобод человека и гражданина, укрепление политической и социальной стабильности в обществе;
- информационная безопасность – укрепление суверенитета страны в информационном пространстве;
- экономическая безопасность – укрепление экономического суверенитета страны, повышение конкурентоспособности экономики и ее устойчивости к воздействию внешних и внутренних угроз;
- научно-технического развитие – обеспечение экономического развития страны на базе новой технологической основы;
- экологическая безопасность и рациональное природопользование – обеспечение охраны окружающей среды;
- защита традиционных Российских духовно-нравственных ценностей, культуры и исторической памяти – укрепление и развитие духовной составляющей общества, культурного наследия и исторической памяти;
- стратегическая стабильность и взаимовыгодное международное сотрудничество – поддержка стратегической стабильности и безопасности в мировом сообществе.

Таким образом, обеспечение национальной безопасности РФ является очень емким понятием, охватывающим все стороны жизни граждан и нацеливающим государство на создание условий для устойчивого развития страны.

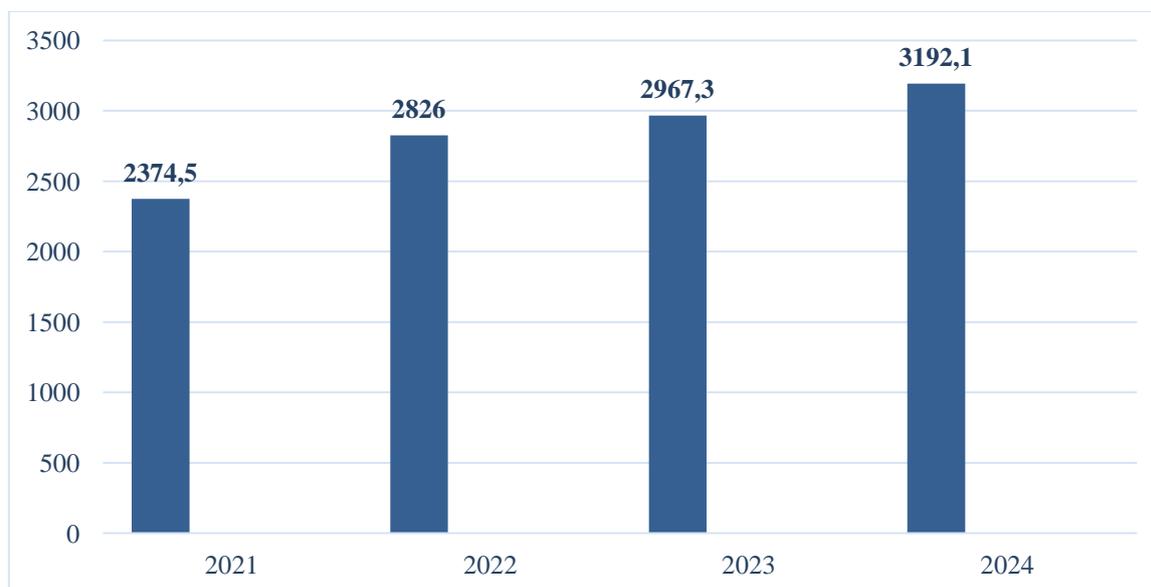
Обеспечение национальной безопасности требует финансовой поддержки. Согласно данным Казначейства РФ за последние пять лет наблюдается тенденция к увеличению статьи расходов бюджета на национальную безопасность и правоохранительную деятельность [2].

В 2022 году затраты на национальную безопасность составили более 11% федерального бюджета. По сравнению с аналогичным периодом 2021 года бюджет на данную статью был увеличен на 17%. Более подробно расходы РФ на национальную безопасность представлены на рис. 1.

Анализируя разделы федерального бюджета за 2022 год, можно увидеть следующее распределение. На первом месте идут расходы на обеспечение деятельности органов внутренних дел, на второй позиции – войска национальной гвардии, на третьей – система исполнения наказаний. Меньше всего федеральных средств уходит на решение вопросов миграционной политики и прикладных научных исследований в сфере национальной безопасности.

Такой важный вопрос, как национальная безопасность, требует особого внимания со стороны органов государственной власти. Они должны действовать согласованно, на плановой основе, использовать современные методы и инструменты, охватывающие политические, организационные, социально-экономические, информационные, военные аспекты национальной безопасности. Государственное управление национальной безопасностью осуществляется

с привлечением организаций и институтов гражданского общества под руководством Президента РФ.



**Рис. 1.** Расходы бюджета РФ на национальную безопасность и правоохранительную деятельность за 2021–2024 гг. (трлн. руб.)

К числу проблем государственного управления обеспечением национальной безопасности относится: кризис современных моделей и инструментов экономического развития; усиление диспропорций в развитии государств; повышение уровня социального неравенства; стремление транснациональных корпораций ограничить роль государств; усиление межгосударственных противоречий; падение авторитета международных институтов; рост радикальных и экстремистских настроений в обществе.

В настоящее время особое значение приобретает обеспечение не только обороны страны, но и ее экономической безопасности. В условиях внешнего давления на нашу страну национальная система сталкивается с рядом проблем.

Во-первых, отсутствие государственного контроля и законодательного регулирования новых альтернативных валют (криптовалюта, токены и т. д.). Появляется опасность бесконтрольной эмиссии, так как с каждым годом количество вовлеченных в подобные финансовые сделки людей возрастает.

Во-вторых, отказ от доллара и евро, закрытие международной межбанковской системы SWIFT усложняет текущие взаиморасчеты, делает их менее безопасными и быстрыми, повышает стоимость финансовых издержек. В связи с этим предпринимается недостаточно усилий, чтобы повысить процент сделок в национальных валютах.

В-третьих, сильное укрепление юаня как третьей резервной валюты создает опасность попадания в его финансовую зависимость, как это было ранее с долларом и евро.

В-четвертых, отсутствие альтернативных национальных платежных систем. На данный момент существует одна российская платежная система – МИР, следовательно, в случае массированных хакерских атак возрастает риск глобальных сбоев на финансовом рынке.

В-пятых, высокая закредитованность населения прежде всего короткими высокопроцентными кредитами.

В-шестых, недостаточная ликвидность российских банков, высокий уровень их уязвимости в случае мировых кризисов, а также отсутствие длинных инвестиционных денег и проектов негативно влияют на банковскую систему страны.

В качестве путей решения сложившихся проблем можно предложить следующие:

- урегулирование законодательства в области криптовалют;
- окончательное введение цифрового рубля;
- снижение закредитованности населения за счет программ по рефинансированию и реструктуризации кредитов, мероприятий по общему снижению процентных ставок;
- усиление роли рубля как дополнительной резервной валюты наряду с юанем за счет продажи востребованных товаров в национальной валюте (например, полезных ископаемых).

Подводя итоги, можно сделать следующие выводы.

В России создана необходимая законодательная база для государственного управления обеспечением национальной безопасности, которая охватывает основные аспекты деятельности государства и его ответственности за развитие страны. К ним относятся оборона страны, безопасность жизни общества, информационная и экологическая безопасность и ряд других. Отдельным документом регулируется экономическая безопасность как ключевой компонент национальной безопасности, что особенно важно в условиях санкционного давления на экономику России.

Следует также отметить гуманистическую направленность государственного управления обеспечением национальной безопасности: его конечной целью является сохранение морального и физического здоровья граждан, обеспечение безопасных условий жизни населения.

Реализация изложенных в документах по обеспечению национальной безопасности принципов и приоритетов сопряжена с рядом проблем, вызванных сложившейся международной обстановкой и экономическими проблемами внутри страны. В связи с этим, в статье предлагаются наиболее актуальные, по мнению авторов, пути решения этих проблем, которые позволят не только снизить их остроту, но и преодолеть эти проблемы в ближайшем будущем.

Кроме того, результативность государственного управления обеспечением национальной безопасности России в значительной степени зависит от равноправного международного сотрудничества, в первую очередь с дружественными странами, от действенного механизма согласования национальных интересов, выработки единых подходов к пониманию целей развития всего человечества.

**Список источников**

1. Годуенко Т. А., Степанова О. В. Основные направления концепции национальной безопасности Китая // Grand Altai Research & Education. — 2018. — №1. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyye-napravleniya-kontseptsii-natsionalnoy-bezopasnosti-kitaya> (дата обращения: 20.06.2023).

2. Официальный сайт «Казначейство России» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://roskazna.gov.ru/?ysclid=ljcs4a3aqz821598824> (дата обращения: 19.06.2023).

3. Указ Президента РФ от 02.07.2021 №400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» / Консультант плюс [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_389271/?ysclid=ljcs22yd11932200819](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/?ysclid=ljcs22yd11932200819) (дата обращения: 19.06.2023).

4. Указ Президента РФ от 13.05.2017 №208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» / Консультант плюс [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216629/?ysclid=ljbsvj88ii570466935](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216629/?ysclid=ljbsvj88ii570466935) (дата обращения: 19.06.2023).

*Статья поступила в редакцию 20.05.2023; одобрена после рецензирования 30.05.2023; принята к публикации 31.05.2021.*

*The article was submitted 20.05.2023; approved after reviewing 30.05.2023; accepted for publication 31.05.2023.*

Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2023. — Вып. 14. — С. 10–14.  
Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics. 2023. Vol. 14. P. 10–14.

Научная статья

УДК 351

## ГОСУДАРСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ БОРЬБЫ С ТЕНЕВОЙ ЭКОНОМИКОЙ: ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Елена Владимировна Воронина<sup>1</sup>,  
Владислав Владимирович Черепанов<sup>2</sup>  
<sup>1,2</sup> Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация

*Аннотация.* Теневая экономика оказывает разрушающее воздействие на социально-экономическое положение государства. В связи с этим вопросы по обеспечению национальной экономической безопасности являются важными и актуальными. Данная статья раскрывает вопросы, связанные с последствиями развития в государстве теневой экономики. Рассматриваются международный опыт борьбы с уходом бизнес-элементов в теневой сектор и отечественные подходы. Кроме этого, описываются недостатки существующей в России системы противодействия теневому сектору и предлагаются мероприятия по повышению ее эффективности.

*Ключевые слова:* теневая экономика, теневой сектор, экономическая безопасность, государственные методы, экономическая политика, национальная экономика.

*Для цитирования:* Воронина Е. В., Черепанов В. В. Государственные методы борьбы с теневой экономикой: текущая ситуация и перспективы развития // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2023. — Вып. 14. — С. 10–14.

Original article

## STATE METHODS OF COMBATING THE SHADOW ECONOMY: CURRENT SITUATION AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Elena V. Voronina<sup>1</sup>, Vladislav V. Cherepanov<sup>2</sup>  
<sup>1,2</sup> Saint-Petersburg State University of Economics,  
Saint-Petersburg, Russian Federation

*Abstract.* The shadow economy has a destructive effect on the socio-economic situation of the state. In this regard, the issues of ensuring national economic security are important and relevant. This article reveals the issues related to the consequences of the development of the shadow economy in the state. The international experience of combating the withdrawal of business elements to the shadow sector and domestic approaches are considered. In addition, the shortcomings

of the existing system of countering the shadow sector in Russia are described and measures to improve its effectiveness are proposed.

**Keywords:** shadow economy, shadow sector, economic security, state methods, economic policy, national economy.

**For citation:** Voronina E. V., Cherepanov V. V. State methods of combating the shadow economy: current situation and development prospects. *Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics*. 2023; 14:10–14. (In Russ.).

В Рейтинге стран по теневой экономике за 2021 год, опубликованном Международным валютным фондом, Российская Федерация находится на 49 месте из 159. Данный результат говорит о том, существующие государственные методы борьбы с теневой экономикой не могут коренным образом изменить ситуацию в сфере экономических отношений. Следовательно, действующая система противодействия теневому сектору нуждается в изучении, анализе и совершенствовании.

Актуальность выбранной темы обусловлена той значимостью, которую оказывает теневой сектор на структуру национальной экономики. Не случайно борьба с теневой экономикой считается одной из угроз, закрепленной в Стратегии экономической безопасности Российской Федерации до 2030 года.

Научная новизна заключается в разработке мероприятий по совершенствованию существующей доктрины по борьбе с теневой экономикой. Предложенные подходы основываются на анализе деятельности органов государственной власти и динамике статистических показателей, а также на рассмотрении международного опыта решения данной проблемы.

Теневая экономика представляет собой такую экономическую деятельность, которая скрывается от государственных органов и как следствие не подлежит контролю и учету. Основной причиной ухода бизнеса в неподконтрольную государству сферу является сложная социально-экономическая обстановка в стране, которая выражается в следующем: снижение темпов роста производства; рост налоговых ставок; сокращение уровня и качества жизни граждан (в том числе рост инфляции, повышение уровня безработицы и снижение заработной платы) [1].

Уходя в теневую экономику, представители бизнеса пытаются спасти свои организации от банкротства. Государству в данном случае необходимо выступить с мерами поддержки законопослушных предпринимателей. Это может быть сделано с помощью правовых, экономических и социальных инструментов. Рассмотрим их более подробно (табл. 1).

Описанные в табл. 1 инструменты являются основой государственной политики в области борьбы с теневой экономикой разных стран мира. При этом каждое государство берет за основу в этом противодействии различные методы и секторы экономической деятельности.

Например, правительство Великобритании в большей степени сосредоточено на проведении антикоррупционных компаний и повышении открытости судебной власти [4]. Отличительной чертой немецкой и французской систем служит повышенный контроль за рынком труда и притоком нелегальной рабочей силы.

## Государственные инструменты борьбы с теневой экономикой

Методы	Краткое описание
Правовые	Реформирование и ужесточение законодательства в трудовой, банковской, страховой, налоговой, финансовой и других сферах, в том числе совершенствование порядка лицензирования и предоставления патентов; усиление контроля со стороны государственных институтов; ужесточение антикоррупционной компании
Экономические	Введение системы экономического стимулирования; поддержка банковского сектора; меры по возврату капитала на родину, усиление контроля за финансовыми операциями
Социальные	Работа с гражданами, повышение юридической грамотности населения, формирование негативного отношения общества к нарушению законодательства в экономической сфере

В Индии упор делается на противодействие мошенническим операциям. С этой целью в стране создана единая национальная база данных с биометрическими материалами граждан (отпечатки пальцев, изображение радужной оболочки глаза). Японская модель предусматривает повышенный контроль за финансовыми операциями, одним из примеров которого является наличие универсального идентификатора у всех юридических и физических лиц [2].

В Канаде к решению проблемы теневой экономики активно привлекаются представители деловых кругов страны, которым предоставляется возможность оказывать реальное воздействие на законотворческую деятельность. Кроме этого, органы власти разрабатывают большое количество мероприятий для межведомственного сотрудничества и взаимодействия с гражданами. Например, одной из них является программа по обучению школьников основам противодействия экономическим преступлениям.

Российские подходы к борьбе с теневой экономикой соединяют в себе международный опыт с отечественными традициями и менталитетом. В качестве основных инструментов борьбы с теневым сектором используются введение патентной системы, повышение контроля за оборотом наличных денежных средств; введение процессов по автоматизации налоговой системы, введение упрощенных режимов налогообложения (ОСМ), информационно-просветительская работа с гражданами [5].

Правовую основу в борьбе с теневой экономикой составляет Стратегия экономической безопасности РФ до 2030 года [6]. Документ сосредоточен на обеспечении экономического суверенитета страны, единстве ее экономического пространства. К числу недостатков Стратегии мы отнесли: отсутствие изменений и корректировок за последние 5 лет; отсутствие конкретизации заявленных угроз экономической безопасности; акцент не на внутренних проблемах, а на внешних вызовах.

Подводя итоги деятельности органов власти в сфере борьбы с теневой экономикой, обратимся к официальной статистике Центрального Банка РФ за 2022 год. Согласно опубликованным данным в первом полугодии 2022 года объемы подозрительных операций в банковском секторе сократились на 9%, а вывод денежных средств за рубеж снизился почти на 40% по сравнению с аналогичным периодом 2021 года [3]. Указанная динамика является следствием разрыва сложившихся логистических цепочек по осуществлению внешнеторговых операций, а также результатом санкционных ограничений.

Кроме внешнеполитического давления остаются и другие нерешенные вопросы в сфере государственной политики по борьбе с теневой экономикой.

Во-первых, отсутствует единая федеральная концепция по борьбе с теневым сектором. В связи с этим необходимо разработать и законодательно закрепить данный документ, систематизировав в нем задачи, полномочия и функции органов власти в сфере противодействия экономическим преступлениям, а также предусмотреть способы повышения эффективности межведомственного взаимодействия между разными уровнями власти, в том числе через организацию совместных мероприятий по усилению экономической безопасности в разных отраслях теневой экономики.

Кроме этого, необходимо усилить полномочия силовых структур и подведомственных им учреждений, повысить контроль за основными сферами, в которых формируется спрос на теневые финансовые услуги. К ним, согласно статистике 2022 года, относятся строительная отрасль (40%), торговая деятельность (27%) и сфера услуг (21%).

Во-вторых, остаются нерешенными финансовые и кадровые проблемы, заключающиеся в нехватке специалистов в сфере экономической безопасности в виду недостаточного финансирования данного направления государственной политики. Считаем необходимым увеличить количество штатных должностей и подразделений (информационных, аналитических), задействованных в борьбе с экономическими преступлениями.

В-третьих, по-прежнему остается недостаточно высоким процент раскрываемости уголовных и административных правонарушений с экономической составляющей в виду сложностей в процессе сбора доказательной базы для возбуждения дел по экономическим статьям. Необходимо совершенствовать правовое законодательство в сфере процессуальных норм по проведению досудебного разбирательства. Конкретными мероприятиями данного предложения могут стать: повышение открытости банковских и налоговых структур в вопросах предоставления информации, необходимой для формирования доказательной базы; внедрение новейших информационных технологий.

В-четвертых, в обществе отсутствует негативное отношение к нарушениям законодательства в экономической сфере. Решением данной проблемы могут стать проведение мероприятий для граждан по предупреждению экономических преступлений через sms-оповещение, профилактические беседы, организуемые сотрудниками МВД, городских администраций и органов местного самоуправления.

Таким образом, российский опыт противодействия росту теневой экономики в стране показался нам весьма успешным. Это подтверждают анализируемые

статистические данные за 2022 год, свидетельствующие о снижении теневого сектора в экономической системе. Однако положительная тенденция сложилась относительно недавно и связана во многом с внешнеполитическими и экономическими факторами. Не следует забывать о том, что доля теневого сектора в национальной экономике остается высокой (порядка 38%). Следовательно, деятельность по совершенствованию данного процесса остается актуальной.

#### **Список источников**

1. *Ибрагимова Э. Н., Шахбанова А. А., Курбанова У. А.-И.* Проблема теневой экономики в России и последствия ее развития // Журнал прикладных исследований. — 2022. — №6 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-tenevoy-ekonomiki-v-rossii-i-posledstviya-ee-razvitiya> (дата обращения: 17.06.2023).

2. *Литвиненко А. Н., Татевосян А. С.* Зарубежный опыт противодействия теневым экономическим явлениям // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В. Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. — 2021. — №2(78) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-protivodeystviya-tenevym-ekonomicheskim-yavleniyam> (дата обращения: 17.06.2023).

3. Официальный сайт «Центральный Банк Российской Федерации» [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://cbr.ru/analytics/podft/resist\\_sub/2022\\_1/](https://cbr.ru/analytics/podft/resist_sub/2022_1/) (дата обращения: 19.06.2023).

4. *Родионов А. В.* Международный опыт борьбы с теневой экономикой // Молодой ученый. — 2020. — №50(340). — С. 122–125. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/340/76629/> (дата обращения: 17.06.2023).

5. *Рушанова Э.И.* Методы борьбы с теневой экономики в Российской Федерации // Экономика и социум. — 2019. — №1-1(56) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-borby-s-tenevoy-ekonomiki-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 17.06.2023)

6. Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. №208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» / Консультант плюс [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216629/?ysclid=ljbsvj88ii570466935](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216629/?ysclid=ljbsvj88ii570466935) (дата обращения: 19.06.2023).

*Статья поступила в редакцию 20.05.2023; одобрена после рецензирования 30.05.2023; принята к публикации 31.05.2021.*

*The article was submitted 20.05.2023; approved after reviewing 30.05.2023; accepted for publication 31.05.2023.*

Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2023. — Вып. 14. — С. 15–27.  
Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of  
Economics. 2023. Vol. 14. P. 15–27.

Научная статья

УДК 339.138

## ЦИФРОВОЕ СЛЕЖЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

Александр Сергеевич Гайдамакин<sup>1</sup>,

Ксения Юрьевна Давыдова<sup>2</sup>,

Виктория Игоревна Карташова<sup>3</sup>

<sup>1, 2, 3</sup> Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ,  
Москва, Российская Федерация

**Аннотация.** В работе представлены результаты исследования способов изучения пользовательского поведения в социальной сети «ВКонтакте». Используются вторичные и первичные данные, в частности, результаты имитационного эксперимента. Изучены факторы, влияющие на качество процесса и надежность собранных данных о пользователе. Описаны приемы сбора данных санкционированным и несанкционированным способами. Выявлены инструменты слежения за пользователем в социальных сетях на примере сети «ВКонтакте». Несмотря на взятое за основу предположение и распространенную точку зрения о возможностях соцсетей «объективизировать» потребителя и получать, по сути, любую информацию о нем, выявлено, что это утверждение преждевременно и связано лишь с некоторыми успешными кейсами, программами или сервисами. Завышенные ожидания от возможностей соцсетей стоит учитывать при прогнозировании эффективности маркетинговых коммуникаций в соцсетях.

**Ключевые слова:** маркетинг в социальных сетях, социальная сеть «ВКонтакте», индивидуальный маркетинг, цифровое слежение за потребителем.

**Для цитирования:** Гайдамакин А. С., Давыдова К. Ю., Карташова В. И. Цифровое слежение как инструмент формирования индивидуального взаимодействия в социальных сетях // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2023. — Вып. 14. — С. 15–27.

Original article

## DIGITAL SPYING AS A TOOL FOR THE CREATION OF INDIVIDUAL INTERACTION IN SOCIAL NETWORKS

Aleksandr S. Gaidamakin<sup>1</sup>,

Ksenia Yu. Davydova<sup>2</sup>,

Viktorija, I. Kartashova<sup>3</sup>

<sup>1, 2, 3</sup> The Russian Presidential Academy  
of National Economy and Public Administration,  
Moscow, Russian Federation

**Abstract.** The article examines the results of studying the behavior of users in the social network “VKontakte”. Secondary and primary data have been used, in particular, results of a simulation experiment. Factors affecting the quality of the process and the lack of collected data sources

have been identified. Methods for collecting data in authorized and unauthorized ways are described as well. Tools for tracking users in social networks have been described, using the example of VKontakte. Despite the assumption taken as a basis and the widespread point of view about possibilities of social networks to “objectify” a consumer and receive, in fact, any information about them, this opinion is overestimated and is associated only with some successful cases, programs or services. Overstated predictions of social media capabilities should be taken into account while evaluating the effectiveness of social media marketing communications.

**Keywords:** social media marketing, social network “VKontakte”, 1:1 marketing, digital spying.

**For citation:** *Gaidamakin A. S., Davydova K. Yu., Kartashova V. I. Digital spying as a tool for the creation of individual interaction in social networks. Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics. 2023; 14:15–27. (In Russ.).*

В современном мире способы взаимодействия с потенциальными потребителями сильно изменились – по сравнению с тем, что было еще несколько лет назад. Это произошло ввиду переосмысления организациями того, как происходит выстраивание отношений и взаимодействий с клиентами. В интернет-эпоху все больше и больше компаний стремится к продвижению именно через интернет-ресурсы. Поэтому большинство организаций начало разрабатывать новые виды взаимодействий с потребителем с целью улучшения понимания потребностей пользователей с использованием существующих технологий.

К числу таких видов взаимодействий стоит отнести персональное взаимодействие через социальные сети [1]. Этот вид стал востребованным по причине того, что предприятиям гораздо удобнее собирать данные о предпочтениях пользователей, персональных интересах, а также наиболее часто совершаемых действиях потребителями как в жизни, так и в интернет-пространстве. На основе собираемой информации компания может выстраивать дальнейшее взаимодействие с потребителями, добиваясь целей по достижению различных групп потребителей [2].

Используя социальные сети, организация способна получить информацию об интересах их потенциального покупателя. Так, мессенджеры, повсеместно задействованные компаниями, давно перестали быть исключительно средствами коммуникации и выполнять однотипную функцию обмена информацией между сторонами. Например, в приложении «ВКонтакте», зайдя на страницу пользователя, можно узнать данные, начиная от даты и места рождения человека и заканчивая его любимыми фильмами и исполнителями, на основе которых начинается процесс формирования индивидуального предложения. Тем самым вышеперечисленные данные помогают компании получить эксплицитные знания о пользователе. Эксплицитные знания представляют собой ту часть информации, которую пользователь заявил о себе добровольно.

При этом стоит отметить, что для компании доступны также разнообразные инструменты, которые фиксируют действия пользователя в социальной сети при использовании различных сервисов приложения, тем самым собирая и обрабатывая информацию, которая впоследствии станет основой формирования уникального предложения, отвечающего требованиям пользователя и его запросам [3]. Впоследствии это позволяет сформировать имплицитные знания о пользователе. Последние предоставляют компаниям возможность узнать о

предпочтениях пользователей путем анализа их действий в цифровом пространстве, в частности, в социальных сетях. Информация об алгоритмах поиска самой сети, как правило, неизвестна, и рекламодатель не всегда может прогнозировать результат рекламного воздействия, а процесс достижения его целей в какой-то степени пущен на самотек. Все эти аспекты связаны воедино в вопросе оценки возможностей соцсетей обеспечивать персонализированный характер коммуникации между рекламодателем и потребителем в соцсетях.

Представленное исследование является частью проекта по изучению взаимодействия компаний с потребителями в сети интернет санкционированными и несанкционированными способами, а цель проекта состоит в выявлении, описании и систематизации возможностей и способов взаимодействия с помощью современного цифрового инструментария для формирования индивидуального взаимодействия с потребителем. Объектом изучения в данной части проекта являлась социальная сеть «ВКонтакте». Представленное исследование как часть этого проекта призвано способствовать развитию концепции индивидуального маркетинга путем адаптации его постулатов к реалиям цифровой среды, в которых они могут быть использованы. С прикладной точки зрения, достигнутые результаты исследования могут способствовать и направлены на выявление соответствующих механизмов и алгоритмов взаимодействия в соцсетях и связанных с ними ошибок; их лучшее понимание на этапе проектирования коммуникационного воздействия призвано повысить точность воздействия и создать таким образом предпосылки для более эффективного взаимодействия в процессе коммуникаций с потребителем.

Теоретическая база исследования основана на работах в области анализа потребительского поведения в цифровой среде, или «цифрового слежения» [4], и в области поведения компании в процессе слежения за своим потребителем – как зарубежных [5], так и российских авторов [4; 6; 7]. В частности, важными явились исследования инструментов слежения, с одной стороны, и поведения компаний в области слежения [4], – с другой, а также восприятия такого слежения потребителями, в том числе их реагирование на факт слежения за ними и возможности реагирования (саботажа и т.п.) со стороны потребителей.

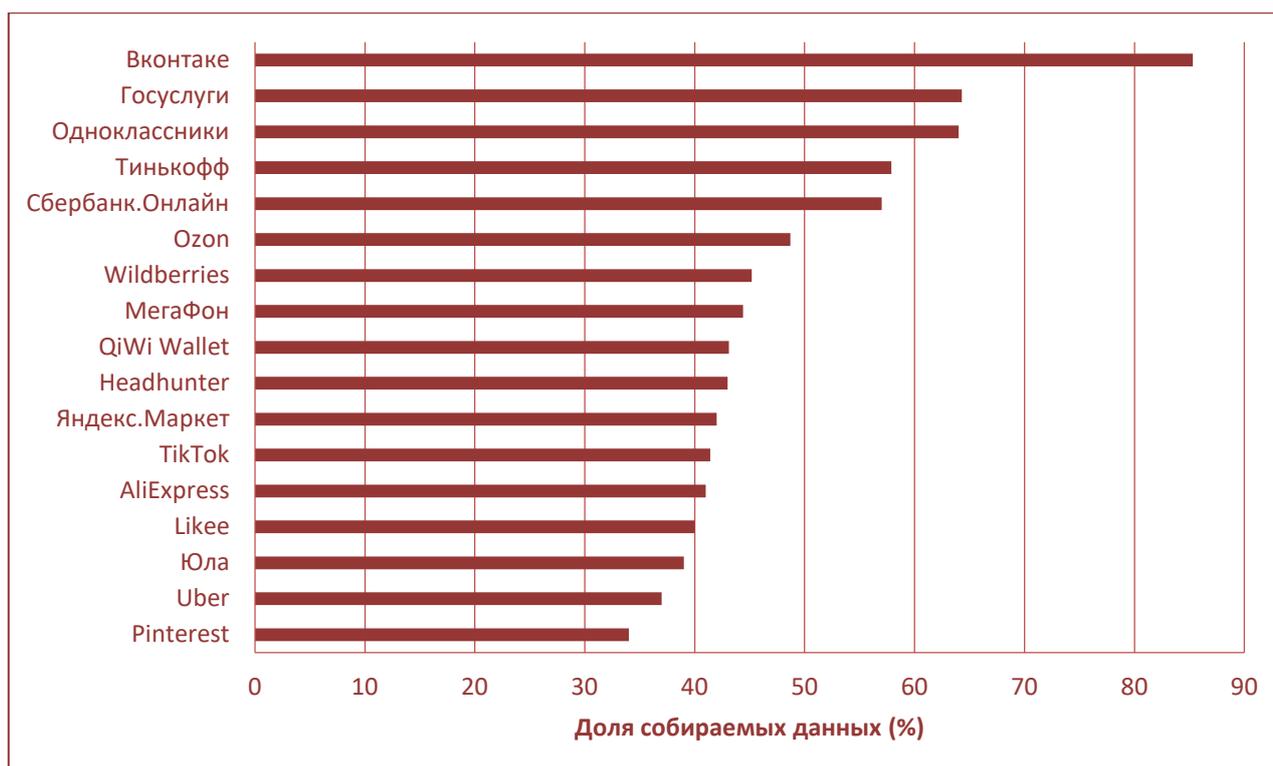
Считается, что цифровые инструменты способны обеспечить прорыв для формирования персонализированного взаимодействия [4]. Стоит обратить внимание на следующий аспект как результат изучения теоретического аппарата исследования. Маркетинг в социальных сетях, или SMM-маркетинг, как правило, рассматривается в одном из двух аспектов: или с управленческой, или с технической точки зрения. При знакомстве с научной и методической литературой в области управления у авторов сложилось впечатление некой «управленческой абстрактности» при описании отдельных инструментов и технических возможностей SMM-маркетинга. В изученных научных и методических источниках выделяются два типа подходов: с гипертрофированным акцентом на управленческие аспекты и одновременно недостаточным вниманием к соответствующим техническим функциям или же наоборот. В результате этого как бы происходит отрыв от сути и специфики социальных сетей как самостоятельного инструмента со своими специфическими технологиями, и связь между

технической характеристикой и управленческой возможностью стоит оценить как достаточно слабую. В представленной работе авторы стремились проследить и продемонстрировать технические и технологические аспекты как платформу для управленческого действия (т.е. стремились не просто вести речь о технических возможностях соцсети для целей маркетинга, а раскрыть их суть в конкретном управленческом контексте).

В работе использован массив вторичных данных, отражающих возможности «ВКонтакте» для рекламодателя, а также первичные данные, полученные из наблюдения и серии имитационных экспериментов, суть которых сводилась к имитации разных типов поведения и отслеживанию реакции (алгоритмов) этой соцсети с точки зрения выявления ее возможностей идентифицировать «подмену пользователя» и исследования содержания коммуникаций, направляемых «разным» типам пользователей. На различных этапах исследования использовалась экспертная оценка авторов, основанная на нашем опыте управления соцсетями.

Для проведения имитационного эксперимента была выбрана одна из наиболее распространенных социальных сетей в России – «ВКонтакте». Выбор был обусловлен наличием большого количества сервисов, собирающих данные о пользователях, которые впоследствии служат основой для выстраивания персонального взаимодействия между пользователем и организацией. Более того, рекламодатели в этой сети могут практически беспрепятственно получать как эксплицитные, так и имплицитные знания о пользователях. «ВКонтакте» давно перестал быть только социальной сетью ввиду слияния данной организации с другими компаниями. Одним из таких слияний стало соединение «ВКонтакте» и Mail.ru Group. Результатом этого объединения стала своеобразная VK-экосистема, в которую вошли все сервисы компании Mail.ru. Существующие проекты компании связаны едиными сервисами, которые призваны делать жизнь удобнее – VK ID, VK Pay, VK Combo [8]. Таким образом, это привело к увеличению программ и приложений, интегрированных в экосистему VK. Одним из таких примеров является сервис объявлений Юла. Он был переименован во «VK Объявления» в 2022 году. Сервис представлен не только в виде отдельного приложения и сайта, но и в качестве раздела внутри приложения «ВКонтакте». Это позволило расширить аудиторию Юлы, а также полноценно интегрировать социальную коммерцию в продукт. В то же время новые продукты компании будут сразу создаваться под брендом VK. Таким образом, текущее расширение компании позволяет собирать и обрабатывать существенно больший массив данных, связанных с поведением пользователей в самых разных сервисах социальной сети, более точно идентифицировать поведенческий профиль пользователя и на основе получаемых о человеке знаний формировать уникальное предложение и выстраивать индивидуальное взаимодействие с потенциальным покупателем [9].

В результате проведенной работы авторами были выявлены категории тех данных, которые прямо или косвенно собираются приложением «ВКонтакте» и другими аффилированными сервисами данной социальной сети. С точки зрения объема собираемых данных о пользователях, «ВКонтакте» является лидирующим сервисом.



**Рис. 1.** Топ сервисов по сбору данных о пользователях за 2021 год [10]

В процессе сбора данных имеет место ряд факторов, влияющих на качество как самого процесса данных, так и на достоверность этих данных. В частности, важен культурный и политический контекст [11], в котором происходит сбор данных, осведомленность пользователей о сборе данных компаниями, социально-демографические характеристики пользователя [7]. Важно обратить внимание на маркетинговую стратегию компании и ее политику в отношении данных пользователей, которая также определяется моральными рамками и законодательной базой государства. В силу высокого технологического прогресса и не поспевающей за ним правовой базой [4] зачастую не до конца классифицирует виды данных, которые собирают компании. В большинстве своем это обусловлено невозможностью точно отнести данные к определенному виду для построения единой нормативно-правовой базы, определяющей и классифицирующей данные. Например, на текущий момент отсутствует точное представление о том, к какому типу персональных данных относится информация о передвижении человека, сохраненных данных об услугах и товарах (например, добавление любимых или наиболее часто посещаемых мест в «избранное»), а также сохранение информации о недавно сделанных запросах, позволяющих отследить потребительское поведение. Более того, отсутствует четкая регламентация использования тех или иных методов и техник сбора данных, тем самым стирается грань между разрешенными и запрещенными способами обработки и получения персональной информации. Впоследствии решение об использовании ряда маркетинговых инструментов в большинстве случаев ограничивается только политикой компании.

Помимо вышеперечисленных факторов, важно обратить внимание на политику государства, регламентирующую деятельность организаций по сбору данных о пользователях, а также выгоды для пользователей от предоставления данных. Так, к выгодам можно отнести увеличенный кэшбэк за покупки на сайте или в приложении компании, прямо пропорциональный количеству введенных данных, приветственные бонусы, частоту и размер скидок. Безусловно, наличие данных является необходимым элементом функционирования и адаптации компании к турбулентной рыночной среде. Например, представительство российской ритейл-компании OZON делает акцент на том, что собираемые данные необходимы для успешного осуществления совершения заказов и их последующей доставки, а их обработка, в том числе отслеживание смены номера телефона, адреса доставки, почты и других связанных с пользователем данных, делает компанию более клиенто-ориентированной.

Также стоит подчеркнуть отношение самих пользователей к сбору персональных данных. Наряду с нейтральной или положительной реакцией пользователей, выражен и другой тип поведения – отторжение [12]. Этот вывод подтвержден в исследовании поколения миллениалов [13]. Одним из его проявлений является искажение данных о себе или предоставление неверных данных. Считается [7], что возможности пользователя лгать ограничены в соцсетях, и алгоритмы в состоянии выявить этот обман, и роль потребителя в этом процессе сводится до минимума. Некоторые авторы [7] ведут речь об «объективизации» потребителя, когда потребитель в процессе коммуникаций становится скорее объектом воздействия, нежели равноправным субъектом взаимодействия. Однако, как показывают результаты нашего эксперимента, несмотря на возможности алгоритмов в процессе сбора данных о потребителях, известно, что пользователь имеет возможность и право скрыть или исказить часть персональной информации. Но так ли это? Насколько соцсеть и алгоритмы способны раскрыть обман? Может ли алгоритм зафиксировать обман и как будет классифицироваться этот пользователь в рекламном воздействии на него? Проведенный имитационный эксперимент, где псевдопользователь с одного и того же аккаунта осознанно принимал разные поведенческие паттерны, был призван прояснить этот вопрос.

Кроме факторов, определяющих контекст и процесс сбора данных, важно и другое измерение, определяющее надежность полученных данных о пользователе. Речь идет о двух типах процесса сбора данных, с точки зрения его легитимности. Процесс сбора может быть легитимным (или санкционированным; он же – *Permission-based marketing*) и нелегитимным (или несанкционированным; он же – *Non-permission based marketing*) [14]. В первом случае потребители сами выбирают конкретный и предпочитаемый способ взаимодействия с компанией и точки касания с ней, то есть у человека в данном случае есть право выбора способа взаимодействия, давая таким образом свое согласие на получение уникальных персонализированных предложений, уведомлений об акциях или скидках. Ожидается, что пользователь в этом случае в обмен на получаемую им ценность предоставляет верные данные о себе. Что касается несанкционированного вида маркетинга, то стоит отметить, что в данном случае речь идет о маркетинговых предложениях, отправленных получателю без его согла-

сия. При этом стоит отметить, что деятельность компаний в связи с несанкционированным маркетингом может быть как в рамках правового поля, так и за его пределами. [6]. Важно отметить, что нередки случаи, когда пользователи получают «нежданные» предложения от компаний ввиду одобрения условий пользовательского соглашения перед началом использования приложения компании, аффилированной с источником рассылки предложения. Обусловлено это тем, что около 86 % людей не читают полностью условия пользовательского соглашения и автоматически принимают его, согласно данным независимого исследования ProPrivacy в 2021 году [15].

Считается, что сбор данных о пользователе компанией «ВКонтакте» является санкционированным, так как, согласно заявлениям самой компании, именно пользователь сам дает свое согласие на использование и обработку данных. При этом важно обратить внимание на стимулы к предоставлению данных. Во-первых, это возможность пользоваться мессенджером и его функционалом. Во-вторых, предоставляя данные, пользователь ожидает получить ряд выгод от использования приложения, в том числе персонализированные предложения от компаний, интегрированных с сервисом «ВКонтакте», и именно те услуги, в которых он заинтересован в определенный момент времени. Таким образом, с учётом интересов пользователей сервисов социальной сети, «ВКонтакте» предлагает более персональные рекомендации контента. Разработчики подчеркивают, что они могут раскрыть бизнес-партнёрам и рекламодателям исключительно обобщённую и анонимизированную информацию, не содержащую персональные данные о пользователе, что, впрочем, полностью соответствует действующим сегодня морально-правовым нормам.

К числу данных, собираемых санкционированным способом, можно отнести фамилию и имя пользователя, его семейное положение, уровень образования, возраст, день рождения, список групп, на которые подписан пользователь, а также интересы и другую информацию, которая находится в публичном доступе. Новостная лента приложения таргетированной рекламы основана исключительно на данных о пользователе, собранных санкционированным способом. Например, это именны текстовые обращения, указывающие на определенную особенность, отмеченную в профиле пользователя. Также в случае, если человек проходит обучение в вузе, который указан в профиле, то велика вероятность, что встречающаяся реклама будет адресована пользователю по месту его обучения и в соответствии с наиболее часто посещаемыми группами в приложении «ВКонтакте». Таким образом, чтобы перейти от точек касания с пользователем к таргетированию – взаимодействию с ним, организация может использовать информацию, находящуюся в публичном доступе. Данные, основанные на изучении потребительского поведения в соцсети, относятся к этой же группе данных.

При этом данные, размещенные на странице пользователя, не всегда являются актуальными и достоверными, что не может не влиять на эффективность коммуникаций с этим пользователем. Поэтому компании, интегрированные с «ВКонтакте», помимо использования общедоступной информации, также могут прибегать к несанкционированным методам сбора данных, благодаря которым организациям удастся получить полные знания о пользователе. «ВКон-

такте» обладает рядом дополнительных функций и мини-приложений, начиная с образовательных программ (в частности, по изучению иностранных языков, по подготовке к ЕГЭ, курсов по программированию и т. д.) и заканчивая приложениями, позволяющими оплачивать штрафы, транспорт, заказывать такси, делать покупки онлайн («Лента», «Voxberry»). В рамках несанкционированного способа можно выделить завуалированный метод сбора данных, подразумевающий легитимный сбор данных из различных мини-приложений, например «Шаги ВКонтакте» или «Афиша», но при этом с целью их дальнейшего использования и обработки фактически без прямого уведомления об этом пользователя. Использование мини-приложений позволяет сервису «ВКонтакте» получать комплексную информацию о деятельности пользователя, его маршрутах, заказах и других активностях, которые впоследствии могут стать основой для формирования таргетированного продукта или услуги. Нельзя оставить без внимания возможный сбор данных приложением на основе «мэтчинга» [4], предполагающего использование баз данных других приложений и их соотнесение с имеющейся информацией. Это позволяет восполнить недостающую информацию о пользователе, которую он предпочел скрыть или вовсе не публиковать. Учитывая тот факт, что приложение «ВКонтакте» давно перестало быть программой только для общения, а стало многофункциональным сервисом, включающим в себя разные подпрограммы, можно выдвинуть гипотезу о том, что аффилированные с «ВКонтакте» организации, к услугам которых «ВКонтакте» предоставляет доступ в разделе «сервисы», фактически являясь посредником между пользователем и другими компаниями, имеют доступ к базе данных пользователей «ВКонтакте». При этом данные организации также предоставляют мессенджеру информацию, которую внесли пользователи в отдельных приложениях этих организаций. Например, в случае совершения покупок онлайн и упоминании финального адреса доставки в приложении организации, компания может передать данные о месте проживания пользователя сервису «ВКонтакте» в обмен на получение данных о наиболее часто посещаемых местах, досуге или другой информации, недоступной организации.

К тому же существует ряд других инструментов, позволяющих собирать данные несанкционированным способом, основываясь непосредственно на действиях пользователя, а не на базе данных компаний. Представленные ниже инструменты могут быть отнесены к средствам, с помощью которых формируются имплицитные знания о пользователях.

1. Прослушивание телефонных разговоров. Под данным инструментом подразумевается незаконный доступ к информации входящих или исходящих сигналах соединения между абонентами. Это может производиться за счет договоренности с компаниями-провайдерами, которые предоставляют доступ к содержанию диалога, при помощи договоренности с приложениями, которые также дают доступ к прослушиванию разговоров, произведенных с помощью этого приложения. Более того, зная номер «жертвы», компании могут прослушать телефон, подключившись к сети оператора сотовой сети через уязвимости в протоколе сигнализации SS7 (Signaling System №7).

2. Получение доступа к содержанию переписки. К этому способу относятся технологии, указанные в предыдущих пунктах, а также источники утечек, которыми могут стать VPN и другие сервисы. Впоследствии последние могут осуществлять передачу данных третьим лицам, включая сторонние сервисы аналитики.
3. Мобильные приложения, которым при установке пользователь дает доступ к геоданным и контактам. Такое приложение может, например, отправить в свою базу магазины, которые посещал человек, тем самым отслеживая потребительское поведение и результаты покупок в различных точках продаж (например, с помощью в.у. технологии мэтчинга и соотнесения данных из разных источников).
4. Голосовые ассистенты. Их отнесение в данный список обусловлено тем, что основная функция аудиостанций и голосовых помощников заключается в фиксации аудиоконанд от пользователя. Голосовые ассистенты постоянно прослушивают окружающее пространство и фиксируют наиболее часто встречающиеся слова или команды, что впоследствии служит основой для формирования персонального предложения. Зачастую аудиозаписи, которые ведет смартфон или «умная колонка», отправляются на сервера компании-производителя для оценки качества и последующего улучшения функционала.
5. Технология фингерпринта (fingerprinting – цифровой отпечаток устройства). Технология фиксирует важные свойства устройства и браузера – временную зону, язык, разрешение экрана, установленные шрифты. В отличие от файлов cookies, которые можно удалить, инструменты технологии fingerprinting фиксируются автоматически.
6. Однопиксельные прозрачные изображения (tracking pixels). Изображения размещаются на сайтах и следят за историей браузера. С их помощью собирают данные о самом устройстве пользователя, в частности, об установленной операционной системе, настройках браузера и IP-адреса.
7. Технология clickstream, которая формирует портрет пользователя и создает виртуальный маршрут человека в Сети: когда и какие сайты он посещал, какие действия там совершал, какие письма и от кого получал.

Изучение выше представленных технологий явилось своего рода подготовкой к экспериментальной части исследования. С помощью имитационного эксперимента авторы стремились выявить, как и по каким параметрам «ВКонтакте» выдает рекламу пользователю: на основе эксплицитных знаний – данных, которые указаны на странице (возраст, пол, имя, вуз и т. д.), или на основе имплицитных знаний о пользователе – данных, получаем о пользователе благодаря его действиям в цифровом пространстве, в частности о том, что просматривает пользователь, на какие сообщества подписывается, какие посты и видео лайкает, комментирует и так далее? Впоследствии это помогло оценить и подтвердить вышеописанные способы сбора данных и прийти к выводу о том, на основе каких данных все-таки формируются предложения в социальных сетях. Описание и результаты эксперимента представлены далее.

Основой для проведения данного эксперимента, который длился три недели, послужило намерение проверить, как будет формироваться взаимодействие компаний с конкретным пользователем в зависимости от информации, указанной в профиле пользователя, и поведения и действий пользователя, являющихся полной противоположностью информации, указанной в аккаунте вымышленного студента московского вуза (МФТИ) Ильи Фоменко 2000 года рождения. В начале первой недели пользователь не совершал никаких действий в социальной сети, за исключением периодического обновления ленты во «ВКонтакте». Результатом такового «бездействия» в цифровом пространстве стал ряд предложений и рекламных объявлений, сформированных на основе эксплицитных данных о пользователе. Так, неожиданно начали появляться предложения, связанные с указанным городом проживания пользователя. Например, это предстоящие фестивали в Москве, интересные события в городе и праздничные ярмарки именно в городе Москве. К тому же изначально в рекомендациях (плашка «для вас») высвечивались популярные блогеры, певцы, советы и различные сайты для студентов, а также наиболее распространенные сообщества по футболу.

Следующим этапом наблюдений стали активные действия пользователя в социальной сети. При этом деятельность пользователя не соответствовала заявленной информации в профиле. Так, пользователем был «проявлен» интерес к таким вещам, как массажеры для спины, отдых в санаториях и сообщества с рецептами для домохозяек, а также была произведена переписка с «внуком», с которым обсуждались те самые массажеры для лечения спины. Более того, пользователь вел активную деятельность в сообществах, в которых обсуждались дома отдыха, пансионаты, санатории, кулинарные рецепты и средства для лечения болей в спине. Так, пользователь оставлял лайки и комментарии, а также сохранял темы обсуждений. Иными словами, был создан образ пенсионерки, которая хочет вылечить спину и хорошо провести время в санатории, несмотря на то, что вся деятельность велась от имени молодого студента из города Москвы. Это было сделано для того, чтобы проверить нашу гипотезу о том, что в социальной сети «ВКонтакте» используются различные инструменты таргетинга и несанкционированного сбора персональных данных, которые были упомянуты выше.

Результатом подобных действий спустя несколько часов таких запросов, подписок и лайков, а также переписок с сообществами, которые предлагают необходимые нам услуги, лента полностью преобразилась. Реклама и предложения, связанные с интересными местами в Москве, футболом, музыкантами, наиболее распространенными среди молодежи, сменились на рекомендации по тому, как сохранить спину здоровой, куда съездить на выходные, группы для пенсионеров, подборки со множеством различных домашних рецептов и сообщества для садовников и огородников. Таким образом, лента перестала быть «молодежной» в то время, как параметры, первоначально указанные в профиле пользователя, перестали быть значимыми данными для формирования соответствующего предложения. Более того, даже по прошествии двух недель соответствующая действиям пользователя реклама продолжала высвечиваться в рекомендациях и новостной ленте.

После этого было проверено предположение о том, что «ВКонтакте» также может просматривать и анализировать содержание переписок по ключевым словам. Для этого в переписке был использован образ, соответствующий заявленной о пользователе информации. В переписке был создан образ подростка возраста около 20 лет, который после учебы, на выходных, хочет сходить с друзьями в клуб. В самой «переписке с другом» обсуждался непосредственно поход в клуб, а также напитки и развлекательная программа, которая там может быть представлена. Для этого были использованы слова-маркеры, которые неоднократно упоминались в диалоге. Например, были названы различные клубы города Москвы, а также были отправлены и открыты ссылки на эти самые клубы. Кроме того, использовались релевантные слова наподобие «музыка», «коктейли», «DJ-сеты», «ночь», «бар», «веселье», «танцпол» и т. д. После недели переписок никаких изменений в ленте Ильи Фоменко не было обнаружено. В предложениях и рекламных записях все так же были рецепты для домохозяек, санатории и массажеры для спины. Исходя из этого, мы сделали вывод о том, что приложение «ВКонтакте», возможно, и анализирует переписку пользователей, но только одного эффекта от слов-маркеров может быть недостаточно в краткосрочной перспективе для формирования соответствующих реклам или предложений.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что приложение «ВКонтакте» основывается как на эксплицитных, так и на имплицитных знаниях о пользователях. Однако эффект от имплицитных знаний о пользователе более существенен и является основой для формирования предложения, соответствующего поведению пользователя в социальной сети. Другими словами, подтверждается гипотеза о том, что предложения в соцсетях преимущественно формируются на основе реальных запросов и интересов, а не только на данных, указанных на странице пользователя. Но при этом важно упомянуть, что могут прослеживаться и содержания переписок, но подтверждения этому в ходе нашего эксперимента получить не удалось.

Подводя итоги данной части исследования, стоит обратить внимание на следующее.

Ожидание того, что современные алгоритмы и технологии способны, как повсеместно заявляется, точно идентифицировать пользователя, описать потребительское поведение и выявить предпочтения для более индивидуального взаимодействия, вероятно, преждевременно. Нередко такие заявления напоминают хайп и, очевидно, призваны конвертировать спрос рекламодателей из других рекламных каналов на соцсети. Подобные оценки используемых технологий, очевидно, являются завышенными, а сам вывод применим только к конкретным продуктам, кейсам и ситуациям (как, например, к нашумевшей программе от Cambridge Analytica, задействованной во время президентских выборов в США в 2016 г., и в связи с подходом микро- (или гипер-) таргетирования). Не стоит отдельные случаи переносить на всю категорию соцсетей и формировать завышенные, но не достижимые ожидания в процессе коммуникаций с потребителем. Используемые не всегда санкционированные инструменты и подходы для проведения имплицитных исследований пользователя способствуют, несомненно, получению более глубоких инсайтов о нем и создают предпосылки для более точного, потому более эффективного использования рекламного

бюджета в соцсетях, но подчеркнуть здесь стоит именно слово «предпосылки». Вести же речь о коммуникациях в соцсетях, позволяющих точно идентифицировать поведение и потребности каждого пользователя для последующего формирования персонального воздействия пока преждевременно. По всей видимости, ожидания того, что именно цифровые инструменты явятся неким катализатором внедрения индивидуального маркетинга [16] и взаимодействия, основанного на знании индивидуальных потребностей, пока преждевременны или применимы лишь к определенным инструментам [17].

Предстоит изучить, описать и систематизировать отдельные эффекты, возникающие во взаимодействии алгоритмов соцсети и пользователя и искажающие, по аналогии с описанными ранее эффектами [18], точность данных о потребителе. По-прежнему у потребителя есть возможность исказить информацию о себе, и алгоритмы не всеисильны и не всезнающи. Это по-прежнему влияет на эффективность взаимодействия с потребителем. Очевидно, вести речь о возможностях современных интернет-технологий (на примере соцсетей) сделать рывок во внедрении постулатов индивидуального маркетинга [16] преждевременно.

#### Список источников

1. *Ефимова Г. З., Зюбан Е. В.* Влияние социальных сетей на личность // Научный интернет-журнал «Мир Науки». — 2016. — №5 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://mir-nauki.com/PDF/20PSMN516.pdf> (дата обращения: 14.03.2023).
2. *Кузнецов П. М.* Комплексы маркетинга и специфика российского потребителя [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksy-marketinga-i-spetsifika-rossijskogo-potrebitelya/viewer> (дата обращения: 22.03.2023).
3. *Фишер Ф., Клин С.* Возможности, проблемы и перспективы сбора данных с помощью мобильных приложений в лонгитюдных исследованиях: общий обзор [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/348690351\\_Possibilities\\_Problems\\_and\\_Perspectives\\_of\\_Data\\_Collection\\_by\\_Mobile\\_Apps\\_in\\_Longitudinal\\_Epidemiological\\_Studies\\_Scoping\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/348690351_Possibilities_Problems_and_Perspectives_of_Data_Collection_by_Mobile_Apps_in_Longitudinal_Epidemiological_Studies_Scoping_Review) (дата обращения: 03.03.2023).
4. *Леонов А. И.* Цифровое слежение как способ исследования потребителей // Маркетинг в России и за рубежом. — 2021. — №2. — С. 27–36.
5. *Sarathy, Ravy and Christopher J. Robertson* (2007). Strategic and Ethical Considerations in Managing Digital Privacy. *Journal of Business Ethics*. 2007; 46(2):111–126.
6. *Родченкова В. В., Тенькова С. А.* Таргетинг или как за нами следят [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=rqfpzp&ysclid=lgntyb6l7h52342527> (дата обращения: 19.03.2023).
7. *Леонов А. И.* Потребительское восприятие цифрового слежения // Маркетинг в России и за рубежом. — 2021. — №6. — С. 29–36.
8. *Текутьева И. А.* Преимущества соцсети «ВКонтакте» для продвижения информационного сайта в России [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/preimuschestva-sotsseti-vkontakte-dlya-prodvizheniya-informatsionnogo-sayta-v-rossii?ysclid=lh8vdfi5vj567082884> (дата обращения: 16.03.2023).
9. *Морозова А. А.* Мультимедийные возможности социальной сети «ВКонтакте» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/multimediynye-vozmozhnosti-sotsialnoy-seti-vkontakte/viewer> (дата обращения: 26.03.2023).
10. *Скобелев В.* Лишние данные без анонимности: как российские компании соблюдают права пользователей [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/464183-lisnie-dannye-bez-anonimnosti-kak-rossijskie-kompanii-sobludaut-prava-polzovatelej?ysclid=lh8vfr51ih332393177> (дата обращения: 22.03.2023).

11. *Sheehan, Kim Bartel and Mariea Grubbs Hoy* (2000). Flaming, Complaining, Abstaining: How Online Users Respond to Privacy Concerns. *Journal of Advertising*. 2000;18(3):37–51.
12. *Леонов А. И.* Ориентированность на индивидуального заказчика как новая платформа современного маркетинга: дилемма между необходимостью и отторжением // Практический маркетинг. — 2012. — №5(183). — С. 4–9.
13. *Калинина Е. К., Пешикова Д. И.* Восприятие индивидуального продукта поколением миллениалов (эмпирический взгляд) // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2020. — №7. — С. 28–37 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.vfu.unicon.ru/vipusk7.html> (дата обращения: 10.03.2023).
14. *Lauren Pope* (2020) How to Earn Customer Trust With Permission Marketing [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.g2.com/articles/permission-marketing> (дата обращения: 12.03.2023).
15. *Кильдюшкин Р.* Чем чревата невнимательность и как ее эксплуатируют недобросовестные операторы сайтов [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://iz.ru/1285198/roman-kildiushkin/plod-neznaniia-90-rossiian-ne-dochityvaiut-polzovatelskie-soglasheniia?ysclid=lh8vrnhzmt322772006> (дата обращения: 12.03.2023).
16. *Леонов А. И.* Индивидуальный маркетинг. Концептуальные и методические аспекты: Монография. — М.: Экон-Информ, 2007. — 110 с.
17. *Дудкин Н. И., Никонов В. И.* Исследование популярных приложений для обмена мгновенными сообщениями для сбора конфиденциальных пользовательских данных [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45812358> (дата обращения: 25.03.2023).
18. *Malhotra, N.* Marketing Research: An Applied Approach. London: Financial Times, 2007. 835 p.

*Статья поступила в редакцию 20.05.2023; одобрена после рецензирования 30.05.2023; принята к публикации 31.05.2021.*

*The article was submitted 20.05.2023; approved after reviewing 30.05.2023; accepted for publication 31.05.2023.*

Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2023. — Вып. 14. — С. 28–34.  
Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics. 2023. Vol. 14. P. 28–34.

Научная статья

УДК 338

## ПОТЕНЦИАЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ ИНЖЕНЕРНОЙ ЭКОНОМИКИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЫ

**Маргарита Сергеевна Гончарова**  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация

*Аннотация.* Исследована история развития инженерной экономики в России. Проведен анализ структуры кадрового потенциала для строительной отрасли по уровням образования. Сделан вывод о необходимости разработки и внедрения основной профессиональной образовательной программы инженер-экономист строительного предприятия.

Ключевые слова: эффективность, строительная организация, инженерная экономика, строительная сфера, трудовой потенциал, ресурсный потенциал.

*Для цитирования:* Гончарова М. С. Потенциальное влияние инженерной экономики на эффективность строительной сферы // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2023. — Вып. 14. — С. 28–34.

Original article

## THE POTENTIAL IMPACT OF ENGINEERING ECONOMY ON THE EFFICIENCY OF THE CONSTRUCTION SPHERE

**Margarita S. Goncharova**  
Saint-Petersburg State University of Economics,  
Saint-Petersburg, Russian Federation

*Abstract.* The history of the development of engineering economy in Russia has been studied. The analysis of the structure of personnel potential for the construction industry by levels of education has been carried out. The conclusion about the necessity of development and implementation of professional standard of engineer-economist of construction enterprise has been made.

*Keywords:* efficiency, construction organization, engineering economy, construction sphere, personnel potential, resource potential.

*For citation:* Goncharova M. S. The potential impact of engineering economy on the efficiency of the construction sphere. *Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics.* 2023; 14:28–34. (In Russ.).

Необходимость формирования специалистов в области инженерно-экономической деятельности обусловлено в первую очередь запросом со стороны реального сектора экономики на специалистов, обладающими знаниями не только обще экономического понятийного аппарата, но и специализированными отраслевыми знаниями, позволяющими повышать эффективность производственной деятельности. Знание технических аспектов позволяет улучшать экономические показатели за счет эффективного использования ресурсного и трудового потенциала предприятий, даёт лучшее представление о производственной деятельности и её результатах, способствует оптимизации затрат, поиску альтернативных приемлемых решений. Для принятия эффективных управленческих решений необходимы общие знания в области технологии производственного процесса, стадиях и последовательности выполняемых работ, предъявляемых к ним требованиям. Эти знания не могут быть получены в рамках только экономических дисциплин, поскольку требуют, в том числе системного инженерного подхода.

В апреле 2023 года на площадке Санкт-Петербургского государственного экономического университета прошла Научно-методическая конференции «Неделя инженерной экономики в СПбГЭУ – 2023». И на пленарном заседании, и на круглых столах звучали различные доводы в пользу разработки и внедрения новой квалификации инженер-экономист в строительстве. Одни учёные предполагают, что это должен быть в первую очередь экономист с набором технических знаний. Другие высказывают предложение о том, что это скорее должен быть технически подкованный специалист, обученный экономическим и управленческим дисциплинам. С третьей стороны непосредственно от производственного сектора, представителей работодателей, звучит запрос на экономиста-производственника, то есть на специалиста, который обладает подготовкой в сфере экономики и производства, которая в свою очередь дополняется инженерными знаниями производственных процессов, а также включает в себя логистику, маркетинг и другие сферы экономической науки.

В истории нашей страны уже стояла и была успешно решена задача по обеспечению народного хозяйства специалистами в области инженерной экономики. Предполагается, что инженерная экономика – это раздел экономических управленческих знаний, направленный на подготовку профессионалов экономистов и управленцев, обладающих инженерно-технологическими компетенциями в важнейших секторах экономики, что позволяет им принимать более эффективные экономико-управленческие решения с учетом развития современных технологий. [2, с. 25]. Становление дисциплины инженерной экономики в шестидесятых годах прошлого столетия было обусловлено необходимостью формирования специалистов технического профиля со знаниями в области экономики, ведь в результате проведения реформ стало очевидным, что в рамках ограниченности ресурсов необходимо уделять пристальное внимание экономическим аспектам производственной деятельности и делать акцент на их эффективное использование. Существовавшее в то время глубокое отраслевое деление существенным образом помогало быстрому формированию специальности. Система подготовки инженеров экономистов базировалась более чем на 40 от-

раслевых вузах, имела место глубокая специализация по отдельным отраслям промышленности: машиностроительной, химической, радиоэлектронной, металлургической, нефтегазовой, лесной, железнодорожного транспорта, энергетики, строительства и прочие.

На сегодняшний день очень небольшое количество отраслей имеет опорные вузы, сохранившие и/или создавшие фундамент для подготовки специалистов необходимой квалификации. В настоящее время уже введены и действуют профессиональные стандарты инженер-экономист для трёх направлений деятельности: водного транспорта, машиностроительной организации, железнодорожного транспорта. Строительство, как действительно одна из фундаментальных и важнейших отраслей экономики, драйвер развития всего промышленного комплекса и народного хозяйства должно стать следующим. Тем более что сохранились целые кафедры в различных вузах по всей стране, готовые объединить усилия для формирования профессионального стандарта и основной профессиональной образовательной программы (ОПОП) по специальности инженер-экономист строительного предприятия. На кафедре государственного и территориального управления СПбГЭУ ведут деятельность несколько научных школ, в том числе, сформированная под влиянием З.д.н., д.э.н., профессора В. В. Бузырева. Рассмотрим, почему это так важно.

Строительство по данным Росстата ежегодно формирует свыше 5% валовой добавленной стоимости в экономике Российской Федерации: 5,4% в 2020 г., 5,0% в 2021 г. и по предварительным данным 5,2% в 2022 г. По этому показателю строительство уступает добывающей (14%) и обрабатывающей (14,2%) промышленностям, торговле (12,4%), деятельности по операциям с недвижимым имуществом (10,8%), государственному управлению (7,1%) и транспортировке и хранению (6,2%). Количество занятых в Российской Федерации в 2020 году по виду экономической деятельности строительство по данным Росстата – 6157 тыс. чел., что составляет 8,85% от всего занятого в экономике населения (в 2018 году этот показатель составлял 8,93%; в 2019 году – 9,03%).

Исследование факторов, ограничивающих производственную деятельность строительных организаций, показывает, что наравне с конкуренцией, респонденты из года в год называют недостаток квалифицированных рабочих. И под этим понимается не только нехватка каменщиков, плиточников, отделочников, но в первую очередь грамотных инженерно-технических работников, понимающих экономическую сущность деятельности строительных организаций. Одна из распространённых проблем, с которой сталкиваются руководители строительных организаций, заключается в том, что технические специалисты, не владея аппаратом экономической оценки эффективности, не могут анализировать стоимостные характеристики и комплексные потребности в ресурсах, необходимых для реализации предлагаемых ими решений. В свою очередь, универсальные экономисты и менеджеры, не зная технологию производственного процесса и отраслевые особенности, не могут адекватно оценивать стоимостные характеристики и грамотно проводить управленческий анализ. Инженер-экономист – это специальность, которая позволит, с одной стороны, зная технические характеристики процессов, помогать в принятии эффективных

управленческих решений, с другой стороны, освоив экономические дисциплины, понимают что за каждым техническим решением стоят определенные затраты и ресурсы на их реализацию.

Невозможно формирование специалистов для реального сектора экономики в отрыве от отраслевой направленности: показатели эффективности деятельности, структура затрат в себестоимости продукции, нормативно-правовое регулирование, учет рисков и подходы к управлению – все это напрямую зависит от вида экономической деятельности. Строительство относится к материалоемким производствам – доля затрат на материальные ресурсы составляет свыше 50% в себестоимости готовой строительной продукции. Это естественным образом требует грамотного анализа и управления ресурсным потенциалом, невозможного как без базовых знаний о применяемых в производственных процессах материалах и технологиях, так и без экономических знаний о способах их анализа, оценки и учета.

Возникает вопрос, что должно быть первичным в формировании компетенции инженера-экономиста: инженерная, экономическая или управленческая составляющая? Что должно стать базисом, а что надстройкой? Если исходить из того, что основной трудовой функцией инженера-экономиста является информационно-аналитическое сопровождение управленческих решений, то, вероятно, базисом может стать скорее управленческая составляющая.

Важнейшим принципом формирования ОПОП должна стать практико-ориентированность программы, достижению которой может способствовать тесное взаимодействие вуза и производственных предприятий в рамках учебных и производственных практик, выполнения проектных заданий на основании реальных кейсов и задач, сформулированными на действующих предприятиях с обязательной обратной связью.

На основании данных статистических сборников «Индикаторы образования 2022» и «Образование в цифрах: 2022» рассмотрен трудовой потенциал строительной отрасли Российской Федерации. Для исследования в рамках подготовки к формированию профессионального стандарта «инженер-экономист строительного предприятия» рассмотрено количество выпускников различных уровней образования по укрупненной группе специальностей и направлений подготовки «Техника и технологии строительства» и «Экономика и управление».

Результаты исследования представлены в табл. 1.

Из результатов табл. 1 очевиден кадровый дефицит в строительной отрасли: менее 5% от общего выпуска обучающихся приходится на специалистов строительной сферы, в то время как занято в строительстве около 9% экономически активного населения. При этом в рамках данной группы намечается снижение доли выпуска по МСКО 6,7 с 41,12% в 2018 году до 37,62% в 2021 году на фоне стабильного спроса на обучение по МСКО 5 – около 39,5%. В группе специальностей и направлений подготовки «Экономика и управление» наблюдается тенденция к снижению почти на четверть за 4 года количества выпускников, что свидетельствует о снижении спроса на эти специальности. Однако существенное преобладание выпускников экономико-управленческого профиля может стать неплохой базой для развития дополнительных инженерных компетенций в области строительства.

## Исследование кадрового потенциала для строительной сферы

№	Показатель	2018	2019	2020	2021
1	Всего выпуск обучающихся по МСКО 4, 5, 6, 7 уровней	1633,3	1613,9	1544,7	1545,2
2	Укрупненная группа специальностей и направлений подготовки «Техника и технологии строительства»	76,6	77,6	76,1	73,9
2.1	Доля группы специальностей и направлений подготовки «Техника и технологии строительства» в общем выпуске, %	4,69	4,81	4,93	4,78
	В том числе:				
3.1	Выпуск квалифицированных рабочих, служащих (МСКО 4), тыс. чел.	15,7	15,2	16,5	16,9
3.1.1	Доля в группе «Техника и технологии строительства», %	20,50	19,59	21,68	22,87
3.2	Выпуск специалистов среднего звена (МСКО 5), тыс. чел.	29,4	30,5	30,1	29,2
3.2.1	Доля в группе «Техника и технологии строительства», %	38,38	39,30	39,55	39,51
3.3	Выпуск бакалавров, специалистов, магистров (МСКО 6,7), тыс. чел	31,5	31,9	29,5	27,8
3.3.1	Доля в группе «Техника и технологии строительства», %	41,12	41,11	38,76	37,62
4	Укрупненная группа специальностей и направлений подготовки «Экономика и управление» всего, тыс. чел.	336,4	298,3	256,6	242,4
5	Доля группы специальностей и направлений подготовки «Экономика и управление» в общем выпуске, %	20,60	18,48	16,61	15,69
	В том числе:				
6.1	Выпуск квалифицированных рабочих, служащих (МСКО 4), тыс. чел.	6,2	5,5	5,5	4,8
6.1.1	Доля в группе «Экономика и управление», %	1,84	1,84	2,14	1,98
6.2	Выпуск специалистов среднего звена (МСКО 5), тыс. чел.	75,8	70,4	66,7	68,5
6.2.1	Доля в группе «Экономика и управление», %	22,53	23,60	25,99	28,26
6.3	Выпуск бакалавров, специалистов, магистров (МСКО 6,7), тыс. чел	254,4	222,4	184,4	169,1
6.3.1	Доля в группе «Экономика и управление», %	75,62	74,56	71,86	69,76
7	Соотношение выпускников по группам специальностей «Техника и технологии строительства» и «Экономика и управление» стр.2:(стр.2+стр.4)х100%	18,55	20,64	22,87	23,36

Помимо количества получивших образование, одним из важных показателей, на которые стоит опираться при совершенствовании образовательных стандартов, является связь основной работы с полученной специальностью. Для группы специальностей «техника и технология строительства» в 2020 году среди завершивших образование в 2017–2019 гг. доля выпускников имеющих работу, связанную с полученной специальностью для уровня МСКО 4 составляло 44%, для уровня МСКО 5 всего 38%; для уровня МСКО 6,7 уже 63%. В тоже время для группы специальностей «экономика и управление» в этом же периоде доля выпускников имеющих работу, связанную с полученной специальностью для уровня МСКО 4 составляло 80%, для уровня МСКО 5 – 56%; для уровня МСКО 6,7 – 65%.

На основании вышеизложенного автору кажется необходимым и возможным в сегодняшней реальности решение задачи по разработке и внедрению профессионального стандарта инженер-экономист строительного предприятия и основной профессиональной образовательной программы направления подготовки по специальности «инженер-экономист» на базе СПбГЭУ. Эта мера позволит удовлетворить потребности в квалифицированных кадрах и повысить эффективность строительной сферы.

В период написания статьи был подписан Путиным В. В. Указ Президента Российской Федерации от 12.05.2023 №343 «О некоторых вопросах совершенствования системы высшего образования» [6]. В рамках этого указа определены шесть вузов, участвующих в реализации пилотного проекта в 2023/24 и 2025/26 учебных годах по изменению уровней профессионального образования, которые устанавливаются следующие уровни высшего образования:

- базовое высшее образование (по программам бакалавриата и специалитета, срок освоения от четырех до шести лет);
- специализированное высшее (программы магистратуры, ординатуры ассистентуры-стажировки, срок освоения от одного года до трех лет);
- аспирантура.

Предложенные изменения в системе высшего образования не противоречат выводам статьи и оставляют поле развития деятельности в области формирования профессионального стандарта образовательной программы базового высшего образования «экономика и управление по отраслям (инженерная экономика)», в том числе строительство. Необходимые компетенции могут быть получены в результате освоения программы базового высшего образования в объеме 360 з.е.

#### Список источников

1. *Гончарова М. С.* Риски прав собственности и их влияние на эффективную деятельность строительных организаций / Управление рисками в экономике: проблемы и решения: Труды науч.-практ. конф. с междунар. участием (РИСК'Э–2018). 15–16 ноября 2018 / *Ю. А. Айбулатова, Н. А. Алексеев, В. Д. Ардзинов* и др.; Под ред. *С. Г. Опарина*. — СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2019. — 395 с. — С. 141–149.
2. Индикаторы образования: 2022: статистический сборник / *Н. В. Бондаренко, Л. М. Гохберг, О. А. Зорина* и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: НИУ ВШЭ, 2022. — 532 с.

3. *Лепеш Г. В.* Инженерная составляющая экономического образования //Технико-технологические проблемы сервиса. — 2017. — №3(41). — С. 3–6.

4. Образование в цифрах: 2022: краткий статистический сборник / *Л. М. Гохберг, Л. Б. Кузьмичева, О. К. Озерова* и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: НИУ ВШЭ, 2022. — 132 с.

5. РОССТАТ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/10705> (дата обращения: 10.05.2023).

6. Указ Президента Российской Федерации от 12.05.2023 №343 «О некоторых вопросах совершенствования системы высшего образования».

7. Официальный интернет портал правовой информации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202305120005> (дата обращения: 15.05.2023).

8. *Чепаченко Н. В., Федосеев И. В., Юденко М. Н.* Методологические аспекты исследования потенциала роста строительных организаций // Экономика строительства. — 2018. — №5(53). — С. 14–24.

9. *Юденко М. Н., Леонтьев А. А.* Институциональные проблемы малого предпринимательства в строительстве // Экономика строительства. — 2017.— №1. — С. 15–22.

*Статья поступила в редакцию 20.05.2023; одобрена после рецензирования 30.05.2023; принята к публикации 31.05.2023.*

*The article was submitted 20.05.2023; approved after reviewing 30.05.2023; accepted for publication 31.05.2023.*

Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2023. — Вып. 14. — С. 35–39.  
Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics. 2023. Vol. 14. P. 35–39.

Научная статья

УДК 334

## РЕАЛИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УЧЕТА ПЕРСОНАЛА МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА С ПОМОЩЬЮ ТЕЛЕГРАМ-БОТА

**Элеонора Шахбановна Добек**  
Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация

*Аннотация.* Одной из основных проблем современного ведения малого и среднего предпринимательства является проблема контроля работы устроенного персонала на рабочем месте. С приходом новых технологических возможностей появляются необычные и крайне эффективные методы решения классических проблем. На замену бумажному документообороту приходит электронный, а безопасность обеспечивается путем доступа через биометрические интрасети. Один из примеров такого мессенджера – Telegram.

*Ключевые слова:* материальные и управленческие проблемы, мессенджеры, чат-бот, электронный документооборот, биометрические интрасети, человеческий ресурс, циклические процессы.

*Для цитирования:* Добек Э. Ш. Реализация системы учета персонала малого и среднего бизнеса с помощью с Телеграм-бота // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2023. — Вып. 14. — С. 35–39.

## IMPLEMENTATION OF A STAFF ACCOUNTING SYSTEM FOR SMALL AND MEDIUM BUSINESSES WITH THE HELP OF TELEGRAM BOTS

**Eleonora Sh. Dobek**  
Saint-Petersburg State University of Economics,  
Saint-Petersburg, Russian Federation

*Abstract.* One of the main problems of modern small and medium-sized businesses is the moment of controlling the work of arranged personnel in the workplace. With the advent of new technological possibilities, unusual and extremely effective methods of solving classical problems appear. Papers go into electronic document management; security is made by access through biometric intranets. One such messenger is Telegram.

*Keywords:* Material and managerial problems, instant messengers, chat-bot, electronic document management, biometric intranets, human resource, cyclical processes.

*For citation: Dobek E. Sh. Implementation of a staff accounting system for small and medium businesses with the help of Telegram bots. Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics. 2023; 14:35–39. (In Russ.).*

Одной из основных проблем современного ведения малого и среднего предпринимательства является момент контроля работы устроенного персонала на рабочем месте, трудовых площадках, локациях или удаленных мест работы, например из дома.

Зачастую это приводит к достаточно серьезным проблемам недоработок, неисполнительности заказов и нарядов или же элементарному упущению договоренных сроков исполнения проектов [1]. Помимо этого, присутствуют опоздания, пропуск трудового периода или даже намеренная ложь о присутствии или работе.

Разберем несколько примеров таких проблем, которые могут показаться знакомыми предпринимателям.

Выездная группа по ремонту и отделке квартир и частных домов получила на исполнение заказа материалы и срок, равный трем дням. На момент завершения срока выясняется, что отделочные работы не выполнены. Бригадир группы поясняет, что это связано с тем, что работники опаздывали на объект или, наоборот, работали в вечерне-ночную смену, которая никак не нормировалась.

Менеджер внешних, разъездных продаж перестал выполнять план по объезду партнерских организаций, вследствие чего упали продажи в секторе по этому направлению. При разговоре с руководителем выяснилось, что менеджер слишком поздно начинал рабочий день (у таких сотрудников рабочие дни не нормированы), из-за чего он упускал представителей партнёров, принимающих решения на местах. После повторного разговора стало понятно, что требуется контроль начала и завершения рабочего дня сотрудника. Чаты с руководителем или классические диалоги в мессенджерах не помогают, так как менеджер не всегда начинает работу вовремя.

Таких примеров можно привести достаточно много и, несмотря на скромность такой проблемы, это выливается в упущение контроля рабочего коллектива, разлад и привыкание сотрудников к такой манере соблюдения рабочего графика [3].

Есть ряд традиционных методов решения схожих проблем, как материальные, так и управленческие. Это могут быть штрафы, фиксация в CRM-системах, объяснительные, отработки, изменение графика и так далее. Но все они рано или поздно упираются в проблему разработки методов фиксации рабочего времени и явки на исполнение задач.

Однако с приходом новых технологических возможностей появляются необычные и эффективные методы решения классических проблем [4]. Бумажное делопроизводство трансформируется в электронный документооборот, безопасность обеспечивается путем доступа через биометрические интрасети, а для постоянной связи и общения сотрудники заменяют телефон и электронную почту на мессенджеры.

Сами мессенджеры становятся с каждым годом все более и более функциональными. Именно через один из таких мессенджеров – Telegram (рус. – Телеграмм) можно создать новый инструмент решения управленческих проблем, в том числе проблемы учета трудового времени.

Благодаря ассортименту инструментов Телеграмм (далее – ТГ) можно создать и разработать персональный чат-бот под каждую компанию или предприятие.

Чат-бот – заранее запрограммированное дерево ответов на вопросы пользователя, выступающее как универсальная система взаимодействия. Чат-боты создаются и подстраиваются под необходимые администратору чат-бота задачи, например, получение оперативной информации, внесение публикаций, FAQ или же проведение автоматических диалогов с пользователем.

На функционал такого чат-бота в ТГ можно возложить фиксацию и подсчет рабочего времени сотрудника, запрос и выполнение ежедневных задач, повременное выполнение отчетных ответов.

Через систему можно вносить фото-подтверждение явки на рабочее место, а также ввести настройку о постоянном фото-подтверждении какого-либо рабочего момента.

Немаловажным моментом является тот факт, что создание чат-ботов в Телеграмм является крайне дешевым для предприятий малого и среднего бизнеса, часть сервисов по созданию таких ботов представляют свой функционал бесплатно либо за небольшие деньги.

Однако для разработки чат-бота и решения повседневных задач именно этим инструментом следует разработать алгоритмы, по которым будет собрана система в Телеграмме.

Для начала следует определиться – какие именно процессы сейчас могут быть перенесены в электронный формат. Например, те процессы, которые сотрудники делают циклично или постоянно [3].

Далее надо подумать над зонами роста, которые требуют автоматизации, – в случае контроля деятельности персонала это учет рабочего времени.

Необходимо продумать механизм использования сотрудниками кнопок чат-бота или слов-тегов, на которые бот будет реагировать. Лучше всего для этого подходит подготовка и описание процесса использования чат-бота в формате блок-схем и их связей, как это показано на рис. 1.

После прохождения всех подготовительных этапов следует создать непосредственно бота, а следом поэтапно внедрять систему в коллектив, тестируя ее сначала на группах и отделах, которые вызывают большее доверие руководства. Это связано с тем, что такие группы должны предоставить более корректную обратную связь для фиксации первичных проблем.

После тестирования необходимо внедрить систему чат-бота на всю организацию.

Данный метод позволит четко и корректно отслеживать все необходимые параметры учета человеческого ресурса, свести к минимуму риски потери рабочего времени, а также стать платформой для расширения возможностей, автоматизации и цифровизации трудовых процессов предприятия.



Рис. 1. Пример блок-схемы, для внедрения чат-бота Телеграмм

#### Список источников

1. Постановление Правительства Российской Федерации от 30.03.2021 №484 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации» [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_381261/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_381261/) (дата обращения: 26.04.2023).
2. Борщева А. В. Факторы конкурентоспособности предприятия / А. В. Борщева, С. В. Ильченко // Бизнес и дизайн ревю. — 2018. — №1(9) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://obe.ru/journal/vypusk-2018-g-1-9-mart/borshheva-a-v-ilchenko-s-v-factory-konkurentosposobnosti-predpriyatiya/> (дата обращения: 01.01.2023).
3. Методологические основы и экономическое стимулирование инновационной деятельности промышленного предприятия: Колл. монография / Бердников А. В., Косякова И. В., Чебыкина М. В., Шаталова Т. Н., Бандуров В. В., Бобкова Е. Ю. и др.; Под ред. Т. Н. Шаталовой. — St. Louis, Missouri, USA: Publishing House Science and Innovation Center, 2016. — 224 р. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <file:///C:/Users/id/Downloads/10553-22950-1-SM.pdf> (дата обращения: 05.05.2023).
4. Бутко Г. П. Факторы обеспечения экономической безопасности: Монография / Г. П. Бутко, Л. А. Перепелкина, О. А. Шурмина; Под ред. Г. П. Бутко. — Екатеринбург: УГ-ЛТУ, 2019. — 142 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://elar.usfeu.ru/handle/123456789/9176?locale=en> (дата обращения: 05.05.2023).
5. Воронов Д. С. Методика повышения эффективности предприятия / Д. С. Воронов, В. В. Криворотов // Проблемы развития территории. — 2017. — №5(91) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiya> (дата обращения: 05.05.2023).
6. Габимова М. Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / Актуальные вопросы экономики и управления: Матер. III Междунар. науч. конф. Москва, июнь 2019 г. — М., 2019. — С. 85–87 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/134/8220/> (дата обращения: 05.05.2023).
7. Данилина Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: Учебник / Д. В. Горелов, Я. И. Маликова, Е. И. Данилина — М. : ИТК «Дашков и К», 2019. — 208 с.

[Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://bsatu.by/sites/default/files/field/file/493663.pdf> (дата обращения: 01.06.2023).

8. *Зайнетдинова И. Ф.* Оценка деятельности работников организации: Учеб.-метод. пособие. — Екатеринбург: Изд-во УрГУ, 2016. — 120 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/40629/1/978-5-7996-1786-8\\_2016.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/40629/1/978-5-7996-1786-8_2016.pdf) (дата обращения: 10.06.2023).

9. *Казакова Е. В.* Управленческие инновации, технологические инновации и стандартизация // *Моя профессиональная карьера*. — 2019. — Т. 2. — №7. — С. 53–57 [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://gsem.urfu.ru/fileadmin/user\\_upload/site\\_15921/docs2/Monografiya\\_JUreva\\_LV\\_Dozenkova\\_EV\\_Kazakova\\_MA\\_itog\\_3.pdf](https://gsem.urfu.ru/fileadmin/user_upload/site_15921/docs2/Monografiya_JUreva_LV_Dozenkova_EV_Kazakova_MA_itog_3.pdf) (дата обращения: 10.05.2023).

10. *Лебедева С. Р., Покутняя Н. Н.* О некоторых аспектах современного инновационного менеджмента: вызовы, инструменты, методы / *Инновации в управлении социально-экономическими системами (RCIMSS-2020): Матер. национ. (всеросс.) науч.-практ. конф.* — М., 2020. — С. 86–94 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://spb.work5.ru/gotovuyeraboty/197315?ysclid=1ct0i2aaxm65477333> (дата обращения: 10.05.2023).

11. *Мусальников Д. А.* Конкурентоспособность предприятия. Факторы, пути повышения конкурентоспособности // *Вопросы науки и образования*. — 2019. — №1(43). — С. 4–8 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://scientificpublication.ru/images/PDF/2019/43/Questions-of-law-and-economic-theory-1-43.pdf> (дата обращения: 05.05.2023).

12. *Саксина Е. В., Пулин И. С.* Особенности инновационного менеджмента на предприятиях. — Пенза: Пензенский гос. аграрный ун-т, 2020. — С. 190–194 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rea.ru/ru/org/branches/volgograd/Documents/nauka/2019-2020/СБОРНИК-конференции-2020-01-11.pdf?ysclid=1ct0jpxji6634428666> (дата обращения: 10.05.2023).

*Статья поступила в редакцию 20.05.2023; одобрена после рецензирования 30.05.2023; принята к публикации 31.05.2023.*

*The article was submitted 20.05.2023; approved after reviewing 30.05.2023; accepted for publication 31.05.2023*

Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2023. — Вып. 14. — С. 40–50.  
Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of  
Economics. 2023. Vol. 14. P. 40–50.

Научная статья

УДК 339.138

## ИССЛЕДОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА НА РЫНКЕ БАНКОВСКИХ УСЛУГ

**Сергей Георгиевич Здасюк**

Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ,  
Москва, Российская Федерация

*Аннотация.* Конкурентный анализ является одним из базовых элементов анализа рынка в маркетинге. С развитием цифровизации появляется всё больше диджитал-инструментов, позволяющих производить подробную аналитику, имея лишь компьютер с доступом в интернет. В представленной работе рассматривается возможность проведения полноценного конкурентного анализа в рамках кабинетного исследования с применением лишь цифрового инструментария, без обращения к классическим методам, требующим маркетинговых оффлайн-приемов. В исследовании использованы вторичные и первичные данные по рынку банковских услуг, а также внутренние данные одного из банков. Результаты исследования обосновывают необходимость комбинации цифровых и классических инструментов. Выявлены причины управленческого характера, не позволяющие ограничиваться при проведении конкурентного анализа только цифровыми инструментами.

*Ключевые слова:* конкурентный анализ, цифровой маркетинг, маркетинговая стратегия, рынок банковских услуг, o2o.

*Для цитирования:* Здасюк С. Г. Исследование возможностей цифровых инструментов конкурентного анализа на рынке банковских услуг // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2023. — Вып. 14. — С. 40–50.

Original article

## RESEARCH ON THE CAPABILITIES OF DIGITAL TOOLS FOR COMPETITIVE ANALYSIS IN THE BANKING MARKET

**Sergey G. Zdasyuk**

The Russian Presidential Academy  
of National Economy and Public Administration,  
Moscow, Russian Federation

*Abstract.* Competitive analysis is one of the basic elements of market analysis in marketing. With the development of digitalization, increasingly more digital tools have emerged that enable detailed analyses to be conducted with only a computer and an internet connection. The paper presented explores whether it is possible to conduct a full-scale competitive analysis in the framework

of a desk research by means of digital tools only, without resorting to classical methods that require offline marketing techniques. The study uses secondary and primary data from the banking market, as well as internal data from one of banks. Results of the study justify the need for a combination of digital and classical tools. Managerial reasons for not limiting competitive analysis to digital tools have been identified.

**Keywords:** competitive analysis, digital marketing, marketing strategy, banking market, o2o.

**For citation:** Zdashuk S. G. Research on the capabilities of digital tools for competitive analysis in the banking market. *Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics*. 2023; 14:40–50. (In Russ.).

Цифровой маркетинг и цифровые инструменты некоторые авторы считают синонимом современного маркетинга, подчеркивая их исключительную роль в маркетинговом взаимодействии [1; 2]. Но действительно ли возможности цифровых инструментов настолько всеобъемлющи, что они способны заменить инструментарий маркетинга доцифровой эпохи?

Представленная работа отражает результаты одной из частей исследования в рамках проекта, цель которого состояла в систематизации средств, методов и технологий, предназначенных для осуществления анализа рынков при помощи цифрового маркетингового инструментария. Среди известных подходов к структурированию рынков была выбрана концепция интеграционного маркетинга, в которой, в отличие от всех других известных концепций, рынок трактуется самым широким образом и включает в себя все значимые группы и структуры во внешней и внутренней маркетинговых средах, способные оказывать влияние на результативность деятельности компании [3]. Понятие рынка как набора релевантных для организации групп влияния приобретает, таким образом, индивидуальное звучание в деятельности каждой компании, но некоторые группы влияния имеют универсальное значение, к их числу относятся конкуренты. Систематизация цифровых инструментов и изучение их возможностей, применительно к анализу конкурентов, явились, таким образом, в данном исследовательском проекте одним из его этапов, которым руководил автор.

Этот этап проекта, в свою очередь, состоял из двух частей. Изучение теоретической и соответствующей методической базы и цифрового инструментария интеграционного маркетинга, в т.ч. конкурентного анализа, проводилось с октября 2019 г. по май 2020 г. В процессе проведения этой части исследования был обобщен и изучен широкий спектр сервисов и программ, используемых, среди прочего, при изучении конкурентов. Эмпирическая часть исследования была реализована автором с июня 2021 г. по конец 2022 г., в этом случае фокус исследования был поставлен, прежде всего, на прикладные аспекты конкурентного анализа в цифровой среде, а список цифровых инструментов конкурентного анализа был актуализирован.

Основываясь на результатах первого этапа исследования, а также по итогам последующего изучения научной и методической литературы, автором было сформировано предположение о том, что современный и исчерпывающий конкурентный анализ может быть проведён исключительно (как минимум: преимущественно) при помощи цифровых технологий в рамках кабинетного ис-

следования. Но действительно ли такой подход является достаточным для проведения полномасштабного и качественного анализа конкурентов и сможет охватить всю палитру маркетинговой деятельности конкурента? Поиск ответа на этот вопрос явился содержанием второго этапа исследования, в рамках которого автору предстояло подтвердить или опровергнуть данное предположение.

Если, как указано выше, данные для первого этапа исследования носили вторичный характер и содержались в доступной научной, методической и научно-популярной литературе, а также в публикациях разработчиков цифровых программ, то на втором этапе исследования использовались внутренние данные одного из крупнейших банков, а также применялись приемы маркетинговой разведки и вторичные данные в виде отчетов по ранее проведенным исследованиям конкурирующих банков.

Теоретические основы исследования включают в себя положения общей теории маркетинга и концепций маркетингового комплекса [4], систематизацию опыта использования цифровых инструментов [1; 5; 6] и отдельных значимых в рамках исследования аспектов цифровизации маркетинга, прежде всего, аспекта управленческого как оказывающего существенное влияние на цифровизацию маркетинга [7] и, конечно же, методологию конкурентного анализа в целом и в банковской сфере в частности [8].

На подготовительном этапе для упрощения понимания того, какие задачи возможно решать с помощью «цифровых инструментов», а какие – нет, маркетинговая деятельность была разбита автором на составные элементы. В основу исследования легла базовая модель комплекса маркетинга – «маркетинг-микс» [4], адаптированная автором к особенностям банковского сектора (внутри каждого элемента были выделены типовые в деятельности банка маркетинговые задачи). Концепция семи «Пи» считается более адекватной в сфере услуг, в т. ч. банковских, но на этапе систематизации (то есть на первом этапе исследования) оказалось практически невозможным идентифицировать цифровые инструменты для трех других «Пи» содержащихся в расширенной концепции маркетинг-микса, это было сделано в эмпирической части исследования (далее эта концепция называется «7 Пи» или «7Р» (разные авторы используют разные варианты, а отдельные элементы, как известно, включают в себя продукт, цену, место, продвижение, людей, процессы, вещественное доказательство [4])).

Стоит отметить, что, как ни странно, в маркетинге нет типового исследования для этой универсальной, как указывалось выше, группы влияния – конкурентов, которое подходило бы любой организации, поэтому, ввиду многообразия рыночных контекстов, с одной стороны, и многообразия аналитических (индивидуальных) подходов, – с другой, представленные далее результаты исследования едва ли могут рассматриваться как универсальные для каждого рыночного контекста и требуют соответствующей адаптации. По этой причине, а также из-за специфики профессиональной деятельности автора, направление исследования было сужено, а в качестве полигона для проверки выдвинутой гипотезы был выбран рынок банковских услуг.

С одной стороны, банковский сектор является стержневой частью финансовой системы любого государства. Кредитными организациями обеспечивается

ся безопасность и сохранность средств клиентов на счетах, осуществляются операции различного характера и уровня сложности, начиная с обмена валют и заканчивая предоставлением инвестиционного страхования жизни. С другой стороны, этот сектор относится к числу наиболее развитых с точки зрения задействованного маркетингового инструментария в целом и инструментов цифрового маркетинга, в частности (некоторые авторы [7] относят его к лидерам в области цифровизации маркетинга). Исследование компаний этого сектора экономики подразумевает возможность с практикой использования всего многообразия изучаемых инструментов. С прагматической точки зрения, доступ автора к инсайдерским данным и возможность оценить результативность отдельных задач конкурентного анализа с этапа постановки задачи до использования результатов в управлении банком способствовали более глубокому осмыслению результатов исследования.

По состоянию на 1 января 2023 года, в Российской Федерации официально насчитывалось 326 действующих банков и 35 небанковских кредитных организаций [9]. Немалое количество игроков, а также политическая и экономическая нестабильность подвергают рынок банковских услуг частым изменениям и, в совокупности, обуславливают высокий уровень конкуренции в банковской сфере. Подобные условия требуют от кредитных организаций гибкости по отношению к ведению собственной деятельности, направленной, в первую очередь, на привлечение большего объема денежных масс со стороны домашних хозяйств и предприятий. Более того, принятие тактических и оперативных управленческих решений на высшем уровне управления банковскими организациями становится невозможным без проведения подробного конкурентного анализа посредством применения широкого диапазона маркетинговых инструментов. Однако стоит помнить, что банки не являют собой гомогенные финансовые организации, они могут значительно отличаться друг от друга стратегиями, глубиной проникновения цифровизации в операционную деятельность и, соответственно, уровнем инновационности, а также рядом других значимых в данном исследовании аспектов. В рамках проведения исследования автором рассматривались банки, имеющие одновременно как физические отделения, так и цифровые, осуществляющие операционную деятельность на территории Российской Федерации, поэтому сформулированные выводы применимы только к данному кластеру финансовых организаций, что может рассматриваться как еще один фактор, ограничивающий применимость полученных в исследовании результатов.

После определения теоретической базы и конкретизации уникальных аспектов исследуемой среды была начата основная часть исследовательской работы, в ходе которой каждый элемент концепции «7Р» [4] рассматривался отдельно с точки зрения возможности проведения по нему конкурентного анализа в рамках кабинетного исследования с применением лишь цифровых инструментов. Стоит отметить, что, кроме сервисов, находящихся в общем доступе, существуют и индивидуальные программные решения, когда банки применяют для конкурентного анализа собственные программы (которые не были рассмотрены в данной работе), информация по ним малодоступна и зачастую является коммерческой тайной, однако подобный софт существует и может являться бо-

лее результативным за счет адаптации под потребности банка-разработчика таких индивидуальных инструментов. Также были рассмотрены оффлайн-методы анализа для понимания возможности компенсации, полного их замещения или получения идентичных результатов путём применения цифровых технологий.

В банковской сфере к элементу «Продукт» были отнесены сберегательные счета, вклады, карты, пакеты страхования, кредитные, инвестиционные продукты и прочее. В ходе рассмотрения этого элемента автор пришёл к выводу о том, что для его анализа достаточным является онлайн-подход, поскольку всю информацию о банковских продуктах и услугах в рамках проведения конкурентного анализа возможно получить путём ознакомления с сайтом или приложением кредитной организации, о чём свидетельствует недавнее исследование, показавшее, что всего 13% россиян никогда не оформляли банковские продукты онлайн [10] либо используя сторонние ресурсы, например, такие сайты-агрегаторы как banki.ru [11] или sravni.ru [12], на которых любой пользователь может провести сравнительный анализ интересующих его продуктов или услуг.

В элементе «Цена» для банков были рассмотрены размер процентной ставки по депозиту, кредиту или ипотеке, стоимость оказания прочих финансовых услуг, ценовые стратегии в целом. Кажется обоснованным вывод о том, что на сегодняшний день любую информацию по стоимости или расчёту финансовых продуктов маркетолог, равно как и обычный клиент, может получить из сети интернет, обращаясь к сайтам банков, получая телефонную или онлайн-консультацию у их сотрудников, либо к сторонним ресурсам-агрегаторам, упомянутым в данной работе ранее. Основываясь на инсайдерских данных, стоит подчеркнуть, однако, что не вся информация доступна через открытые источники, и в ряде случаев необходимо использовать более сложные приемы маркетинговой разведки (например, в случае с кредитной ставкой банки нередко используют прием, известный как «цена-приманка», когда фактическая ставка выше, нежели заявленная в начале общения, и узнать ее можно лишь в индивидуальном порядке). Не в последнюю очередь важно обратить внимание и на то, что, в частности, в премиум-банкинге цифровые инструменты, как правило, играют лишь вспомогательную роль, и выявить все атрибуты продукта – премиального уровня, прежде всего, – с помощью цифровых инструментов практически недостижимо. Важно обратить внимание на еще один аспект, связанный с возможностями «цифрового ценообразования» в сфере услуг, который требует как минимум комбинации цифровых и традиционных инструментов. Он связан с тем, что, как известно, существуют некоторые приемы ценообразования, когда компания готова изменить предлагаемую потребителю цену, если ей известно ценовое предложение, сделанное этому потребителю конкурентом или если на мобильном устройстве потребителя установлено приложение конкурента [13] (одним из участников проекта этот прием было описан как «цифровое взаимовлияние»). В свою очередь, информация об этом ценовом предложении также доступна (становится прозрачной для компании) с помощью цифровых инструментов в рамках не всегда легитимного анализа потребителя.

При изучении этого элемента использовались официальные сайты исследуемых конкурентов, сайты-агрегаторы banki.ru [11], sravni.ru [12], а также

приемы маркетинговой разведки (личные посещения) в отделениях банков, где имитировалось потребительское поведение.

Следующим исследуемым элементом концепции «7Р» являлось место – канал сбыта, через который оказываются финансовые услуги и где продукт или услуга могут быть доступны для покупателя. Автором был принят во внимание факт того, что банки оказывают услуги своим клиентам не только в «физических» отделениях, но и путём взаимодействия через банкоматы. Основным инструментом, который позволяет выявить географическое распространение офисов обслуживания, – это карта. Поэтому, в случае с данным элементом, автором был сделан вывод о возможности проведения конкурентного анализа в онлайн-режиме при помощи карт в сервисах Яндекс, Google или 2GIS, благодаря которым возможно подсчитывать количество отделений в городах, а также изучать их сосредоточение, например, рядом с крупными транспортными узлами, местами с высокой ежедневной проходимостью.

В рамках конкурентного анализа «мест продаж» безальтернативной является необходимость проведения оффлайн-разведки с целью изучения особенностей их устройства. Например, в офисах Альфа-Банка продвигается формат *phygital*, когда клиент попадает в открытое, комфортное и безбарьерное пространство без рекламы. Сами офисы скорее напоминают уютные кафе: посетители могут воспользоваться кофе-машиной, расположиться на удобных диванах [14]. В отделениях Почта Банка также наблюдается тенденция к созданию офисов, где отсутствует консервативное зонирование и перегородки, сотрудники общаются с клиентами за небольшими столиками или на удобных пуфиках, для детей имеются отдельные столики с журналами-раскрасками и карандашами, в помещении также размещены плазменные экраны, планшеты и диджитал-стойки [15]. Автором было замечено, что часть подобной информации можно обнаружить в пресс-релизах конкурентов в сети Интернет, однако с принципами функционирования отдельных элементов возможно ознакомиться лишь при физическом присутствии, что и было сделано в эмпирической части проведенного исследования.

К этому элементу маркетинг-микса относится и целый ряд других инструментов, как-то: инструменты персонификации, используемые при формировании индивидуального продукта, работа с возражениями, скрипты продаж, стиль работы сотрудников в оффлайн-режиме, хотя эти инструменты некоторыми авторами могут рассматриваться в связи с элементом «Процессы» маркетинг-микса [4]. Независимо от их отнесения к тому или иному элементу, выявить всё это в режиме реального исследования конкурентов только посредством цифровых инструментов оказалось невозможным. Как бы то ни было, работа с «живыми» сотрудниками банков-конкурентов и посещение «настоящих» офисов позволяли получать дополнительные инсайты, что невозможно достичь в кабинетном исследовании цифровыми инструментами.

При изучении продвижения было рассмотрено множество методов и технологий. Продвижение являет собой обширный элемент, подразумевающий усилия, которые организация прилагает для стимулирования популярности своего продукта и бренда на рынке. Были изучены актуальные для банков методы

продвижения в оффлайн-среде (баннеры, билборды, листовки, QR-коды и прочее), а также в цифровом формате (телевидение, телефония, социальные сети и прочее). В ходе проведения исследования данный элемент стал первым, несмотря на широчайший диапазон существующих цифровых инструментов, по которому на вопрос о возможности проведения полной цифровизации конкурентного анализа стало возможно дать однозначный отрицательный ответ. Для цифровых методов продвижения аналитику можно совершать при помощи специализированных платформ или приложений, например, сервиса LiveDune [16], где реализована возможность сравнения своего аккаунта с аккаунтами конкурентов в социальных сетях. Агрегатор предоставляет возможность сформировать таблицу, в которую входят множественные критерии сравнения (количество подписчиков, лайки, комментарии, охват, уровень вовлечённости и пр.). Помимо этого, другой сервис – SimilarWeb [17] – позволяет узнать о посещаемости сайта конкурента, трафике из социальных сетей, реферальном и поисковом трафике, выявить ключевые фразы, выстроить семантическое ядро. В это же время по анализу наружной оффлайн-рекламы был сделан противоположный вывод: достаточно трудно произвести разведку, находясь в офисе, поскольку, буквально, без выхода на улицу невозможно собрать информацию о рекламе, размещённой на билбордах, постерах, в общественном транспорте. Кроме того, автором был принят во внимание тот факт, что конкурент может проводить для своих клиентов (особенно в премиум-банкинге и при продвижении ряда нишевых или эксклюзивных продуктов) оффлайн-мероприятия, оценить которые не представлялось бы возможным без «физического» на них присутствия (за исключением организации конкурентом онлайн-трансляции).

В группу «Люди» были включены те, кто прямо или косвенно участвует в предоставлении продукта или услуги. В основном это работники банка, контактирующие с клиентами (сотрудники контакт-центров, представители, менеджеры по работе с клиентами и т.д.), клиенты, персонал и руководство. Именно сотрудники, работающие с клиентами, являются лицом организации и в режиме текущего времени производят банковскую услугу. Среди возможных методов конкурентного анализа по этому элементу маркетинг-микса, прежде всего, рассматривались опросы и фокус-группы, проведение которых реализуемо как в очном, так и в дистанционном формате. Поскольку целью опросов является получение и дальнейший анализ количественных данных, позволяющих выявить определённые закономерности и тенденции в репрезентативной выборке, автор пришёл к выводу о преимуществе цифровизации данного метода сбора первичных данных, обусловленного, в сравнении с оффлайн-подходом, низкой стоимостью реализации, анонимностью и удобством прохождения для респондентов за счёт доступа с мобильных и стационарных устройств, а также автоматизацией консолидации ответов в кратчайшие сроки. Однако в отношении фокус-групп, которые, как правило, направлены на получение качественных данных, автором были выделены некоторые важные аспекты, которые возможно учесть лишь при очном проведении данных маркетинговых мероприятий, среди них: полноценный характер социального присутствия, возможность отследить вербальные реакции участников, оценить их

позы, жесты, выражения лиц, движение глаз, а также уделить внимание паралингвистическим средствам речи (смех, интонация, паузы, особые ударения, смысловые акценты и пр.); покрытие целевой аудитории разных возрастов, поскольку в онлайн-формате, как правило, участвуют активные пользователи сети Интернет в возрасте от 18 до 35 лет, что усложняет проведение исследования среди респондентов более старшего возраста; большая спонтанность ответов, поскольку в очном формате проведения фокус-группы отсутствует временной лаг, обычно обусловленный нестабильным интернет-соединением, что позволяет исследователю получить от респондента ответ, обоснованный на эмоциональном восприятии, нежели на рациональном и глубоком анализе вопроса, который не всегда является необходимым. Таким образом, автор пришёл к выводу о значительном преимуществе анализа этого «Пи» («Люди») в оффлайн-формате в рамках проведения фокус-групп.

Отдельно от упомянутых ранее опросов и фокус-групп в разрезе элемента «Люди» был рассмотрен банковский персонал, а именно сотрудники отделений, ежедневно обслуживающие сотни тысяч граждан. Автором было замечено, что высокие требования к обслуживанию в финансовых организациях могут относительно стабильно соблюдаться на уровне предоставления услуг в цифровом формате, однако постоянство качества в отделениях банка варьируется ввиду отличия характеров, методов построения коммуникаций с клиентами, навыков и компетенций у персонала, что, как результат, формирует необходимость проведения оффлайн-разведки для проведения качественного конкурентного анализа.

Элемент «Процесс» маркетинг-микса услуг представляет собой деятельность, процедуры, протоколы и многое другое, посредством чего данная услуга в конечном итоге предоставляется клиенту. Для банковской сферы в качестве этого элемента были рассмотрены ход оказания услуги, время обслуживания клиента, а также путь клиента (более известный в современном маркетинге как Customer Journey Map). Для анализа элемента «Процессы» были рассмотрены способы оказания различных банковских услуг. С точки зрения кабинетного исследования автор сделал вывод о том, что в его рамках маркетолог может подсчитать количество операций/кликов, времени, требуемого для получения услуги или помощи при работе с мобильным приложением, сайтом или при разговоре с сотрудником организации-конкурента по телефонной линии, также можно оценить и зафиксировать на бумаге (реконструировать) примерный скрипт, которым руководствуется оператор конкурента. Помимо этого, в проведенном исследовании было уделено внимание услугам, для получения которых клиенту всё же необходимо обратиться в ближайшее отделение интересующего его банка, например, для снятия крупной суммы денег со счёта, получения кредита или использования банковской ячейки. Для проведения перечисленных операций личное присутствие клиента обязательно, соответственно, и анализ процесса получения услуг не может быть осуществлён удалённым способом.

В последнем элементе маркетинг-микса, «Вещественное доказательство», применительно к среде, в которой услуга возникает в результате взаимодействия между сотрудником и клиентом в сочетании с товаром или услугой, были рассмотрены характеристики «физических» отделений банков, объекты дистанци-

онного банковского обслуживания (веб-страницы и мобильные приложения), а также отзывы клиентов. В отношении вещественного доказательства автором был сделан вывод по нескольким объектам взаимодействия клиента с банковскими организациями: через сайты, мобильные приложения, которыми пользуются уже более 80 млн граждан Российской Федерации [18], и в отделениях. Для конкурентного анализа сайтов возможным является применение широкого диапазона цифровых инструментов. Например, при помощи платформы SimilarWeb [17] маркетолог может узнать о рейтинге сайта в своей категории (финансы, индустрия питания и пр.), общем количестве визитов за выбранный промежуток времени (с фильтрацией трафика со стационарных и мобильных устройств), проценте отказов (количество пользователей, просматривающих только одну страницу, прежде чем покинуть сайт), количестве просмотренных страниц за визит, а также его среднюю продолжительность, кроме того, пользователь может сравнить все перечисленные метрики с показателями сайта конкурента. В отношении мобильных приложений также можно обратиться к сервису ASOMobile, предоставляющему аналитику [19], которая будет полезна не только в разрезе элемента «Продвижение». Так, например, исследователь может осуществить визуальное сравнение, рейтинги сразу нескольких утилит от разных компаний.

Таким образом, цифровой инструментарий позволяет исследователю производить конкурентный анализ в рамках кабинетного исследования. Для многих из элементов 7 «Пи», несмотря на недоступность некоторых ресурсов для граждан Российской Федерации из-за текущей политической ситуации в мире, может быть подобран цифровой инструмент или технология для проведения необходимой аналитики, однако такая работа не может покрыть весь диапазон маркетинговых целей посредством взаимодействия с объектами исследования лишь в цифровом формате, по крайней мере в сфере, которая была выбрана для проведения научного исследования.

Специфика маркетинговой деятельности в банках не позволяет осуществить мероприятия по проведению конкурентного анализа исключительно в онлайн-формате, поскольку задачи этапа сбора данных требуют также оффлайн-разведки офисов продаж, изучения элементов продвижения, размещённых вне цифрового пространства, организации опросов с участием респондентов в очном формате и прочих маркетинговых мероприятий, подразумевающих не только цифровые подходы.

На следующие итоги исследования стоит обратить внимание. Результаты, обладающие, с точки зрения автора, признаками научной новизны, включают в себя основной вывод о невозможности, несмотря на распространенные иные точки зрения, проведения конкурентного анализа исключительно с помощью цифровых инструментов. Хотя имеется целый ряд программ, делающих деятельность конкурентов прозрачной, и возможностей цифровых инструментов, существует также ряд ограничений, не позволяющих вести речь об исключительных возможностях цифровых инструментов в конкурентном анализе. Выявленные автором ограничения в этой связи обусловлены следующими причинами. Во-первых, роль цифровых инструментов и достигаемая с их помощью степень прозрачности у разных банков разная (например, у инновационных

банков и у банков-последователей или нишевых банков), в каждой группе стратегических конкурентов ситуация может быть разной. Во-вторых, комбинация цифровых и «оффлайновых» инструментов определяется маркетинговой стратегией конкретного банка. В-третьих, значимым является ценовое позиционирование банка. Так, в случае «массовых» банковских продуктов достигается максимальный уровень прозрачности, в то время как в премиальном банкинге цифровые инструменты играют вспомогательную роль, а акцент перенесен на личное взаимодействие, что не поддается изучению в рамках кабинетного исследования. В-четвертых, конкретные задачи конкурентного анализа определяют выбор инструментов анализа. Кроме этого: возможности и потенциал цифровых инструментов стоит рассматривать к общеуправленческому контексту. На их выбор и результативность их использования влияет качество системы управления как один из факторов результативности цифрового маркетинга [7].

Таким образом, на сегодняшний день, проведение в банковской сфере всеобъемлющего и качественного конкурентного анализа посредством применения лишь цифровых инструментов и технологий невозможно. По этой причине автор рекомендует, по аналогии с коммуникационной деятельностью, вести речь о комбинации методов, например, как это отражено в используемом в коммуникациях принципе взаимодействия с потребителем на 360° и в O2O-подходе (online-to-offline).

Ввиду широкого представленного в сети Интернет набора цифровых инструментов, в т.ч. не используемых в российском маркетинге, очевидным является наличие прочих сервисов и платформ, не вошедших в изучаемую выборку в ходе проведения данной работы. Автор планирует рассмотреть некоторые из них в будущем, однако ожидает, что полученные выводы о необходимости применения принципа O2O останутся неизменными, и знакомство с новыми программами лишь дополнит и углубит результаты изучения данной темы, но не изменит их сути. Очевидно, в зависимости от особенностей рынка, на котором оперирует организация, а также производимых ей продуктов или услуг, доля цифровых инструментов, равно как и подход к проведению конкурентного анализа могут варьироваться. Тем не менее, целесообразным стоит обозначить сочетание обоих подходов, когда для достижения поставленной аналитической цели специалист как применяет всевозможные цифровые инструменты, так и не забывает о базовых принципах маркетинга.

#### Список источников

1. *Котлер Ф.* Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому. Технологии продвижения в интернете. — М.: Эскмо, 2017. — 180 с.
2. *Долда М. Е.* Формирование методики запуска нового продукта в социальной сети «Инстаграм» // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2020. — №8. — С. 58–68 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.unecon.ru/wp-content/uploads/2023/02/№8-2020.pdf> (дата обращения: 09.02.2023).
3. *Леонов А. И.* Оперативное управление ассортиментом на основе маркетингового подхода (на примере предприятий, ориентированных на индивидуального заказчика): Дисс. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Гос. ун-т управления. — М., 2005. — 345 с.
4. *Котлер Ф., Келлер К. Л.* Маркетинг-менеджмент. — 15-е изд. — СПб.: Питер, 2021. — 848 с.

5. Катаев А. В. Digital-маркетинг: Учеб. пособие. — Ростов-на-Дону; Таганрог: Изд-во Южного федерального ун-та, 2020. — 161 с.
6. Шевченко Д. А. Цифровой маркетинг-микс: Учебник. — Екатеринбург: Издательские решения, 2021. — 222 с.
7. Леонов А. И. Влияние системы менеджмента на цифровизацию российского маркетинга // Менеджмент в России и за рубежом. — 2020. — №5. — С. 69–77.
8. Рудакова О. С., Маркова О. М. Анализ конкурентной среды коммерческого банка // Инновации и инвестиции. — 2018. — №4 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-konkurentnoy-sredy-kommercheskogo-banka> (дата обращения: 25.01.2023).
9. Информация о кредитных организациях РФ / Банк России [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.cbr.ru/banking\\_sector/credit/](https://www.cbr.ru/banking_sector/credit/) (дата обращения: 19.01.2023).
10. Банк Синара – всего 13% россиян никогда не оформляли банковские продукты онлайн / БанкИнформСервис [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://bankinform.ru/news/124619> (дата обращения: 23.01.2023).
11. Финансовый маркетплейс Банки.ру [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.banki.ru> (дата обращения: 28.01.2023).
12. Финансовый маркетплейс Сравни.ру [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.sravni.ru> (дата обращения: 28.01.2023).
13. Леонов А. И. Индивидуальный маркетинг в цифровой среде // Маркетинг в России и за рубежом. — 2020. — №5. — С. 3–12.
14. Территория комфорта: как банковские офисы стали похожи на кафе / РБК Тренды [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/cmrm/626142179a79478c21b3ab56> (дата обращения: 20.01.2023).
15. Почта Банк открыл новое отделение в Мытищах / Почта Банк [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.pochtabank.ru/news/708905?ysclid=lebom0o84j929332696> (дата обращения: 20.01.2023).
16. Сервис аналитики социальных сетей LiveDune [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.livedune.ru> (дата обращения: 28.01.2023).
17. Сервис аналитики трафика по веб-ресурсу или мобильному приложению SimilarWeb [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.similarweb.com> (дата обращения: 27.01.2023).
18. Ревва Н. Следующая установка: мобильным банкингом пользуются уже 80 млн россиян // Известия [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://iz.ru/1412752/natalia-revva/sleduiushchaia-ustanovka-mobilnym-bankingom-polzuiutsia-uzhe-80-mln-rossii> (дата обращения: 26.01.2023).
19. Сервис аналитики мобильных приложений ASOMobile [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.asomobile.net> (дата обращения: 28.01.2023).

*Статья поступила в редакцию 20.05.2023; одобрена после рецензирования 30.05.2023; принята к публикации 31.05.2023.*

*The article was submitted 20.05.2023; approved after reviewing 30.05.2023; accepted for publication 31.05.2023.*

Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2023. — Вып. 14. — С. 51–57.  
Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics. 2023. Vol. 14. P. 51–57.

Научная статья

УДК 338.2

## МОНИТОРИНГ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Елена Юрьевна Плешакова<sup>1</sup>,  
Рухин Феиз оглы Мамедов<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация

**Аннотация.** В современной практике существуют несколько подходов к оценке качества управления: соответствие стандартам, реализация функций управления, достижения целей и другие. В статье рассмотрена методика применения различных подходов к оценке качества управления ПАО «МТС», полученные выводы доказывают, что используемые подходы, дают схожую оценку качеству управления организацией, но пути совершенствования различны.

**Ключевые слова:** качество управления, функции управления, стандарты, патологии менеджмента, экономические показатели, интегральный показатель.

**Для цитирования:** Плешакова Е. Ю., Мамедов Р. Ф. о. Мониторинг качества управления в организации // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2023. — Вып. 14. — С. 51–57.

Original article

## MONITORING THE QUALITY OF MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

Elena Yu. Pleshakova<sup>1</sup>,  
Rukhin F. o. Mamedov<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Saint-Petersburg State University of Economics,  
Saint-Petersburg, Russian Federation

**Abstract.** In modern practice, there are several approaches to assessing the quality of management: compliance with standards, implementation of management functions, achievement of goals, and others. The article discusses the methodology for applying various approaches to assessing the quality of management of MTS PJSC, the findings prove that the approaches used give a similar assessment of the quality of organization management, but the ways of improvement are different.

**Keywords:** quality management, functions of management, standards, pathologies of management, economic indicators, integral indicator.

**For citation:** Pleshakova E. Yu., Mamedov R. F. o. Monitoring the quality of management in the organization. *Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics*. 2023; 14:51–57. (In Russ.).

В настоящее время весьма актуальной задачей для практических менеджеров является оценка качества управления в организациях. Традиционно считается, что качество управления организацией (качество менеджмента) характеризуется достигнутыми результатами, прежде всего, экономическими. Но опыт показывает, что менеджмент в экономически успешных организациях весьма часто бывает далек от совершенства и не может служить примером для подражания. Это подтверждают как случаи банкротства общепризнанных эффективных компаний, так и корпоративные скандалы. Поэтому целесообразно попытаться заглянуть в процесс менеджмента несколько глубже и найти некоторые скрытые, латентные факторы, определяющие качество управления.

Профессором Цветковым А. Н. разработаны четыре подхода оценки качества менеджмента: стандартный, результатный, функциональный и патологичностный [1].

*«Стандартный» подход* заключается в исследовании соответствия менеджмента конкретной организации неким стандартам, разработанным и принятым международным сообществом или национальными социальными институтами. Международный стандарт принимается как эталон, и усилия организаций сводятся к тому, чтобы их менеджмент соответствовал этим стандартам. В случае соответствия можно считать качество менеджмента соответствующим мировому уровню. Например: качественный менеджмент на основе стандарта ISO 9001.

*Результатный подход.* Понятия «цель» и «результат» соотносятся как желаемое и действительное. Цель формируется до начала процесса ее достижения. Процесс достижения цели рано или поздно заканчивается, получается некий результат, чаще всего отличающийся от первоначально сформулированной цели. Для оценки качества менеджмента необходимо оценить степень достижения целей (результат), сформулированных для организации менеджментом. Если полученный результат позволяет считать цель достигнутой, значит, качество менеджмента высокое.

*«Функционный» подход.* Оценивается уровень выполнения отдельных функций менеджмента: целеполагания, планирования, организации, контроля, мотивирования, разработки и принятия решений, установления коммуникаций. Качество менеджмента в рамках «функционального» подхода определяется тем, насколько эффективно выполняются в организации перечисленные функции, насколько их выполнение методически обеспечено.

*«Патологичностный» подход.* Качество менеджмента идентифицируется путем оценки уровня патологичности менеджмента. В настоящее время существует и используется в аналитической деятельности методика оценки патологичности менеджмента. Методика базируется на перечне патологий менеджмента (свыше 20 патологий) и предполагает экспертную оценку состояния этих патологий по разработанным шкалам. В итоге рассчитывается уровень патологичности менеджмента организации в баллах.

Целью исследования является изучение и практическое применение программы мониторинга качества по четырем подходам на основе данных ПАО «МТС». Она предполагает определение показателей качества управления,

оценку и анализ их выполнения в организации и получение интегральной оценки качества управления.

В качестве исходных данных для проведения исследования были использованы открытые источники информации, такие как сайт компании [2], раскрытая ею отчетность, отзывы работников на независимых порталах в интернете и другие доступные данные. Применение таких данных позволяет получить более объективную картину качества управления в организации.

### Результатный подход

В рамках данного подхода были определены показатели (20 показателей) результата деятельности ПАО «МТС» в 2021 и 2022 гг.: операционная прибыль (ЕБИТ); экономическая добавленная стоимость (EVA); рентабельность продаж (ROS); рентабельность собственного капитала (ROE); платежеспособность (коэффициент быстрой ликвидности QR); индекс удовлетворенности клиентов; количество абонентов; доля рынка РФ (по количеству абонентов); количество новых абонентов; рентабельность мобильной связи; доля косвенных затрат; фондоотдача; средняя стоимость услуг мобильной связи; количество экосистемных пользователей; среднее количество продуктов, используемых одним пользователем; индекс удовлетворенности сотрудников; выручка на одного работника; количество сотрудников, прошедших внутренние курсы; уровень сотрудников с высшим образованием; затраты на мероприятия по охране труда.

Каждый показатель оценивается по шкалам от 1 до 4 баллов.

Максимальное значение качества управления по результатному подходу:  $20 \times 4 = 80$

Минимальное значение:  $20 \times 1 = 20$ .

Среднее значение:  $(80 - 20) : 2 + 20 = 50$ .

Получен результат 43 балла. Это значит, что качество управления по результатному подходу – ниже среднего уровня. Менеджмент организации предпринимает недостаточные меры для соответствующего уровня качества управления, однако есть возможности и условия, позволяющие предпринять дополнительные меры для повышения качества управления до высокого уровня.

В табл. 1 интерпретируется уровень качества управления по результатному подходу.

Таблица 1

### Шкала для интерпретации качества управления по результатному подходу

Баллы	20–30	31–50	51–70	71–80
Интерпретация: уровень качества управления	Недопустимо низкий	Допустимый	Средний	Высокий

Если получен результат 43 балла, то по шкале уровень качества управления – допустимый.

Отрицательная динамика по экономическим показателям с большой вероятностью обусловлена санкциями, введенными против России, поэтому объективно оценивать эти показатели с точки зрения качества управления не представляется возможным.

Малый прирост количества новых клиентов и снижение индекса удовлетворенности клиентов обусловлено как большой конкуренцией, так и не совсем понятной политикой ПАО «МТС» в области повышения цен на тарифы, в том числе на архивные.

Показатели бизнес-процессов находятся на относительно высоком уровне, показатели по персоналу так же, за исключением индекса удовлетворенности сотрудников и выручкой на одного работника. Если выручка все так же может быть объяснена санкциями, то индекс удовлетворенности сотрудников – то, на что компании стоит обратить своё внимание.

### Стандартный подход

В рамках данного подхода были выявлены стандарты систем управления, использование которых характерно для ПАО «МТС». Актуальные для организации стандарты представлены в табл. 2.

Таблица 2

#### Перечень стандартов, использование которых актуально для оцениваемой организации

№	Код стандарта	Наименование стандарта
1	ГОСТ Р 21.1101-2013	Национальный стандарт Российской Федерации. Система проектной документации для строительства. Основные требования к проектной и рабочей документации
2	ГОСТ Р ИСО 9001-2015	Системы менеджмента качества. Требования

Из указанных в приложении стандартов на сайте компании имеется упоминание лишь об ГОСТ Р ИСО 9001-2015. При этом организация ссылается на использование «международных стандартов» в различных сферах своей деятельности (например, в управлении рисками).

Так как организацией используется менее 7 стандартов, представленных в перечне, то результат по стандартному подходу равен 0, дальнейшая оценка качества менеджмента по стандартному подходу не производится.

### Функционный подход

Логика рассуждений: чем выше качество выполнения функций управления, тем выше качество управления.

Пределы изменения уровня качества выполнения функции управления и их оценочное значение компании представлены в табл. 3:

Таблица 3

**Пределы изменения уровня качества выполнения функции управления  
и их оценочное значение в компании**

Функция управления	Пределы изменения, баллы	Оценочное значение, баллы
Целеполагание	4–16	13
Планирование	8–32	28
Организация	7–28	21
Мотивирование	9–36	30
Контроль	5–20	14

Как видно из табл. 3, показатели по функции: целеполагания в компании находятся на уровне выше среднего; планирования – на высоком уровне; организации – на среднем уровне; мотивирования – на уровне выше среднего; контроля – на среднем уровне.

Для интегральной оценки функционального подхода необходимо рассчитать выравнивающие коэффициенты для каждой из групп функций менеджмента. Для этого: 33 показателя (сумма по всем функциям) делим на количество функций (5) –  $33/5 = 6,6$  – среднее значение количества показателей по каждой функции.

Коэффициенты по каждой функции, где знаменатель – количество оценочных показателей по каждой функции:

- Целеполагание  $6,6/4 = 1,65$ ;
- Планирование  $6,6/8 = 0,83$ ;
- Мотивация  $6,6/9 = 0,73$
- Организация  $6,6/7 = 0,94$ ;
- Контроль  $6,6/5 = 1,32$ .

Интегральная оценка качества управления по функциональному подходу:

$$KM_{\phi} = 13 \times 1,65 + 28 \times 0,83 + 30 \times 0,73 + 21 \times 0,94 + 14 \times 1,32 = 104,81$$

$$KM_{\phi \min} = 4 \times 1,65 + 8 \times 0,83 + 9 \times 0,73 + 7 \times 0,94 + 5 \times 1,32 = 32,99$$

$$KM_{\phi \max} = 16 \times 1,65 + 32 \times 0,83 + 36 \times 0,73 + 28 \times 0,94 + 20 \times 1,32 = 131,96$$

Интерпретация интегрального показателя представлена в табл. 4.

Таблица 4

**Шкала для интерпретации интегрального показателя  
по функциональному подходу**

Баллы	33–49	50–82	83–115	116–132
Интерпретация: уровень качества управления	Недопустимо низкий	Допустимый	Средний	Высокий

Таким образом, общая интегральная оценка качества менеджмента в ПАО «МТС», согласно функциональному подходу, находится на среднем уровне.

### Патологичностный подход

Логика рассуждений: качество управления тем выше, чем ниже уровень патологичности менеджмента. Максимальное значение патологичности в баллах при оценке по 21 показателю – 84 балла; минимальное – 21 балл.

Результат оценки характеризуется суммой баллов, исчисленной по шкалам, приведен в итоговой табл. 5.

Таблица 5

### Уровень патологичности менеджмента ПАО МТС

№	Патология менеджмента	Состояние патологии, баллы
1	Приверженность патернализму	2
2	Господство управленческой структуры над основной функцией	4
3	Автаркия подразделений	2
4	Мотивирование должностью	3
5	Бюрократическая инновация	2
6	Конфликт с переходом на личности	3
7	Бессубъектность	4
8	Преобладание личных отношений над служебными	1
9	Игнорирование организационного порядка	1
10	Демотивирующий стиль руководства	4
11	Приверженность пассивному риску	2
12	Приверженность количественному росту	1
13	Информационная фобия	2
14	Управленческая алчность	2
15	Антиинновационное поведение	3
16	Легизм	1
17	Тирания	1
18	Вождизм	1
19	Кратократия	2
20	Угроза статусу	2
21	Демонстративно-формальное соответствие	3
Уровень патологичности, баллы		46

Интерпретация показателя представлена в табл. 6.

Таблица 6

**Шкала для интерпретации оценки качества менеджмента  
по патологичностному подходу**

Баллы	0–10	11–31	32–52	52–63
Интерпретация: уровень качества управления	Недопустимо низкий	Допустимый	Средний	Высокий

Сумма баллов по патологичностному подходу составила 46 баллов, что находится на среднем уровне. Самыми серьезными патологиями среди прочих являются «Господство управленческой структуры над основной функцией», «Бессубъектность», «Демотивирующий стиль руководства».

Таким образом, работа по оценке качества менеджмента с использованием различных подходов имеет практическую значимость и может быть полезной для специалистов в области управления, а также для всех, кто интересуется проблемами качества управления в организации. Результаты исследования могут быть использованы руководством компании для дальнейшего улучшения качества управления и повышения эффективности бизнес-процессов. Кроме того, полученные данные могут быть использованы для анализа и сравнения качества управления в различных компаниях и отраслях.

**Список источников**

1. Борейшо А. А., Цветков А. Н. Качество менеджмента: методические подходы к измерению и инструментарий оценки. — СПб.: СПбГЭУ, 2021. — 134 с.
2. Официальный сайт ПАО «МТС» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mts.ru/>

*Статья поступила в редакцию 20.05.2023; одобрена после рецензирования 30.05.2023; принята к публикации 31.05.2023.*

*The article was submitted 20.05.2023; approved after reviewing 30.05.2023; accepted for publication 31.05.2023.*

Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2023. — Вып. 14. — С. 58–65.  
Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of  
Economics. 2023. Vol. 14. P. 58–65

Научная статья

УДК 339.138

## **ВЫРАВНИВАНИЕ ВОСПРИЯТИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ В РАМКАХ АССОРТИМЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ВЫТЯГИВАНИЯ ВВЕРХ**

**Геннадий Ираклиевич Чарая**

Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ,  
Москва, Российская Федерация

*Аннотация.* Изменения в ассортименте являются распространенной практикой антикризисной деятельности. Выход в премиальный сегмент, отличающийся стабильностью во время кризиса, является одним из привлекательных направлений работы компаний, но ограничен рядом технологических сложностей. Представленная работа, основанная на успешно реализованном консалтинговом проекте, описывает технологии решения ряда методических проблем, препятствующих реализации стратегии вытягивания вверх. Они связаны с выравниванием восприятия потребителя к целевому позиционированию, адаптацией ценовой политики и использованием инструментов премиального маркетинга. Использовались внутренние, вторичные и первичные данные.

*Ключевые слова:* антикризисное управление ассортиментом, ассортиментные стратегии, премиальный сегмент, вытягивание вверх, выравнивание восприятия потребителя.

*Для цитирования:* Чарая Г. И. Выравнивание восприятия потребителя в рамках ассортиментной стратегии вытягивания вверх // Вестник факультета управления СПбГЭУ. — 2023. — Вып. 14. — С. 58–65.

Original article

## **ALIGNMENT OF THE CONSUMER PERCEPTION IN THE FRAMEWORK OF THE TRADING-UP ASSORTMENT STRATEGY**

**Gennady I. Charaya**

The Russian Presidential Academy  
of National Economy and Public Administration,  
Moscow, Russian Federation

*Abstract.* Assortment changes are a common practice of anti-crisis management. Trading up into higher price segments, that are characterized by stability during crises, is one of attractive work directions. However, there are some technological barriers. The paper presented reflects results of a successful consulting project and describes solutions of some methodological problems on the way

of trading up. They are related to the alignment of consumers' perception to premium positioning, price policy adaptation, and the usage of some tools of premium marketing. Interior, secondary and primary data have been used.

**Keywords:** anti-crisis assortment management, assortment strategies, premium segment, trading up, alignment of consumer perception.

**For citation:** Charaya G. I. Alignment of the consumer perception in the framework of the trading-up assortment strategy. *Bulletin of the Faculty of Management of Saint-Petersburg State University of Economics*. 2023; 14:58–65. (In Russ.).

Представленная работа призвана популяризировать успешный опыт выхода в премиальный сегмент, полученный в рамках консалтингового проекта как одного из элементов корпоративной стратегии бренда китайской компании Xiaomi [1] по выходу в премиальный сегмент российского рынка смартфонов и одновременно как способ противодействия влиянию кризисной среды на результативность бизнеса в России. Считается, что наиболее распространенным средством в кризисном контексте бизнесом рассматриваются решения, связанные с управлением ассортиментом [2]. Как известно, в условиях кризиса расширение ассортимента является инструментом для роста выручки и доли рынка, в то время как сокращение глубины ассортимента позволяет сократить издержки [3]. Компания Xiaomi является одной из немногих компаний, отдающих в условиях кризиса предпочтение стратегии расширения ассортимента, пытаясь одновременно удержать издержки [4].

Существует мнение, что премиальные сегменты [5] более стабильны в кризис [2], потому более привлекательны. Рассматриваемый в данной работе проект интересен тем, что в российском маркетинге опыт успешного выхода в премиальные сегменты достаточно редок, хотя в условиях кризиса является одним из возможных направлений противодействия падению доходов на основном (целевом) рынке [2]. Это обусловлено сложностью такого выхода, что, в свою очередь, связано с необходимостью использовать для успешной работы в премиальном сегменте соответствующие технологии в области сервиса, взаимодействия с потребителем, формирования конкурентоспособного продукта и продвижения его адекватными способами, с одной стороны, и отсутствием знаний этих технологий и опыта их внедрения, – с другой стороны. Подобное движение является относительно сложным, с точки зрения механизмов и технологий. Таким образом, несмотря на привлекательность премиум-сегмента рынков, особенно в нестабильной внешней среде, существует ряд ограничений управленческого характера, которые не позволяют решать эту значимую в контексте современного российского бизнеса задачу. Потому популяризация полученного в проекте опыта и его осмысление в контексте современной кризисной среды может быть полезно предпринимателям. Кроме устойчивости премиального сегмента, другой важный аспект связан с уходом целого ряда премиальных марок с российского рынка и необходимостью их замещения российскими марками.

Консалтинговый проект проводился с сентября по декабрь 2021 года. Использовались внутренние данные компании, описывающие в том числе динамику и прогноз ее развития, а также открытые внешние данные, характеризующие поведение потребителей и деятельность конкурентов на российском рынке

смартфонов. Кроме этого, были применены методы групповых опросов (экспертные опросы и фокус-группы) и глубинного интервью. Для научно-методического осмысления результатов консалтингового проекта была сформирована соответствующая теоретико-концептуальная база. Она включала в себя описание специфики премиальных сегментов [5], положения теории управления ассортиментом [6], в частности, в кризисной среде [3; 2; 7], положения теории межкультурного маркетинга как части международного маркетинга [8]. Для целей понимания сути и механизмов влияния кризисной среды на маркетинговую деятельность компании (прежде всего, в условиях российского рынка), использовались соответствующие постулаты теории антикризисного маркетинга и результаты эмпирических исследований антикризисной деятельности компаний [9].

Xiaomi является компанией, использующей максимально дифференцированный подход в управлении ассортиментом [10], что отражается в экосистеме, предлагаемой потребителю. Ассортимент компании представляет собой разнообразие продуктов, включающих в себя всевозможные категории и классы, начиная от одежды и заканчивая крупной бытовой техникой, а также средствами передвижения, оказанием интернет-услуг и услуг по производству продукции для сторонних марок. В ассортименте компании отражена ее миссия (эффективно дополнять повседневную жизнь современного человека), которая явилась своего рода драйвером расширения ассортимента и способствовала постоянному расширению ассортиментной линейки за счет новых типов продукции. Стоит обратить внимание на то, что в самом начале проекта заказчиком был поставлен акцент на необходимость в предлагаемых решениях соответствовать миссии Xiaomi. На сегодняшний день ассортимент компании, с точки зрения показателей глубины, широты, высоты, устойчивости, гармоничности вкупе с другими характеристиками ассортиментной деятельности [6] свидетельствуют о высокой степени диверсификации ассортимента, и компания представлена в разных ценовых сегментах. Это, в свою очередь, в условиях кризиса является особым преимуществом и способствует стабильности продаж, компенсируя падение продаж на одних рынках ростом на других рынках [2].

Доля продаж смартфонов в выручке компании составляла в 2020 году 27,4% [1]. Компания производит устройства, сопоставимые по техническим характеристикам с устройствами премиум-уровня, а результаты сопоставления технических характеристик конкурирующих марок позволяли идентифицировать основных конкурентов по техническим параметрам в премиальном сегменте. Эти преимущества при одновременно низкой цене свидетельствовали о высоком уровне конкурентоспособности продукции и, как ожидалось, давали возможность достигать более высоких темпов роста товарооборота, чем у основных конкурентов. Известно, однако, что связь между уровнем конкурентоспособности и темпами роста выручки не является линейной и, более того, высокий уровень конкурентоспособности не всегда позволяет достичь более высоких темпов роста продаж, чем у менее конкурентоспособных продуктов, что подтверждается результатами ряда исследований [11]. Очевидно, использованная ранее стратегия ценового прорыва с ее масштабным освещением в средствах коммуникации

сформировала устойчивую ассоциацию марки как доступной и не премиальной. Это было подтверждено данными демокопического исследования потребителей, одновременно автором был сделан вывод о влиянии культурных особенностей российского потребителя на результативность продвижения марки в премиальном сегменте в России. Культурные особенности российского целевого сегмента [8] как бы предрасполагают потребителя уделять особое внимание собственному социальному статусу, а также положению социальной группы, в которой он находится [12]. Статусность как категория является значимым фактором покупки в этом сегменте, а статусность как атрибут продукта является одной из искомых ценностей премиальных продуктов [5]. Во всем многообразии продукции Xiaomi данная проблематика особенно выделялась в случае продаж смартфонов. Смартфон является не только неотъемлемым атрибутом современного человека, но и показателем его статуса в обществе, и, несмотря на превосходящие характеристики флагмана компании Xiaomi в сравнении с конкурентами и меньшей ценой, потребители отдавали предпочтение более статусным брендам с более высокой ценой, хотя и с худшими техническими характеристиками. Тем не менее, Xiaomi бесспорно занимает лидирующие позиции по доле рынка, объему продаж и импорта смартфонов [13].

В проекте учитывался опыт адаптации маркетинговых инструментов компании Apple к специфике российских потребителей премиального сегмента. Вне зависимости от своего социального положения, как показывают результаты проведенного демокопического исследования, он стремится приобрести смартфон компании Apple – iPhone. Подобное поведение зачастую отлично от поведения зарубежного потребителя, где данный аспект видится не столь значимым. В качестве иллюстрации стоит обратить внимание на слоган бюджетного смартфона компании Apple. Для американской аудитории он звучит как “Love the power. Love the price” («Люблю мощь. Люблю цену»). Для российской аудитории в слогане отсутствует упоминание (доступной) цены. Презентация для российского потребителя была сосредоточена исключительно на положительных характеристиках продукта, сопоставимыми с премиальными флагманами компании, и особенно подчеркивалась статусность и престижность владения этим смартфоном.

Этот аспект, наряду с другими значимыми параметрами анализа, был изучен в коммуникационной деятельности компании. В частности, контент-анализ сайта выявил относительно низкий, чем у конкурентов, его содержательный уровень (отсутствовали описание ключевых характеристик, указания на инновационность, на премиальный уровень качества и т.п.). Проблема в этой связи усугублялась наличием сторонних импортеров продукции компании, на сайтах которых была выявлена не только крайне гетерогенная визуальная стилистика, но и противоречивая информация о продуктах, о трейд-маркетинговых акциях, которые часто были бессистемными и размывающими позиционирование, и т. п. Все это вводило потенциального покупателя в заблуждение, не способствовало повышению осведомленности и формированию лояльности и могло приводить к возникновению подсознательного отторжения продукта.

Таким образом, проблема была идентифицирована в области восприятия и позиционирования, а недоверие и отсутствие статусности мешало компании

занять позиции на рынке, доступные ей, исходя из технических возможностей продукта. В рамках проекта было выявлено, что не была в достаточной мере учтена специфика российского потребителя, а именно его особое внимание к атрибуту «статусность». Кроме того, при продвижении продукции в премиум-сегменте видится целесообразным использование соответствующей стратегии ценообразования, т. к. это, среди прочего, определяет ценность продукта для потребителя [4]. Компания, таким образом, столкнулась с проблемой размытого позиционирования бренда, и решение укрепления бренда, сформулированное российским руководством компании и проектной группой, выделось в этой связи вполне обоснованным.

Всё это явилось исходной точкой описываемого проекта.

При решении подобного типа консалтинговых задач используется авторская методика структурной декомпозиции работ (СДР), включающей в себя (1) на этапе разработке предложений: исследование бренда, исследование конкурентов, формулирование видения бренда, выявление ключевой проблематики отношения к бренду, оценку рисков, прогноз выручки, формулирование и согласование конкретного результата работы проектной группы по окончании проектной деятельности; (2) на этапе анализа обратной связи: оценку и отбор предложенных инициатив, доработку и/или развитие одобренных инициатив, выявление новых предложений, профессиональное оформление инициатив в виде презентаций и результирующих документов; (3) на этапе доработки предложений: новые оценки и отбор предложенных инициатив, внос коррективов в текущие одобренные предложения (при необходимости), утверждение перечня необходимых документов для защиты проекта, (дополнительно) выявление новых предложений, защиту проекта и сопровождение в реализации (если необходимо). СДР представляет собой пошаговую методику проектирования работ и, с точки зрения автора, носит универсальный характер, потому может быть воспроизведена в условиях иных продуктовых рынков.

Как указывалось выше, на этапе анализа текущего позиционирования компании, конкурентов и их маркетинговых стратегий была выявлена ключевая проблема в области отношения к бренду: потребитель не воспринимал бренд как премиальный. В поведении потребителя также было выявлено стремление избежать покупки некачественной продукции, одним из признаков которой являлось наличие низкой цены. В том числе и эта причина повлияла на формирование некоторой степени «подозрительности» и недоверия к достаточно высоким техническим характеристикам продукта, продаваемого по относительно низкой цене, в соответствии с ценовой политикой компании, эффективной для быстрого проникновения на рынок, но не адекватная специфике целевого сегмента. В этой связи появляется необходимость подкрепления продукта высокой ценой, что направлено на формирование атрибута статусности и одновременно призвано сократить разрыв между восприятием потребителя бренда Xiaomi и конкурентов компании, закрепить у потребителя восприятие данного бренда как относящегося к премиум-сегменту. Ожидалось, таким образом, что в рамках стратегии премиального ценообразования, подкрепленной коммуникационными инструментами, произойдет своего рода «выравнивание» восприятия потребителя.

В рамках проекта были разработаны решения относительно веб-сайтов компании, а также по мероприятиям и инструментам, позволяющим сделать бренд более понятным потребителю (требование прозрачности бренда). Ожидается, что в перспективе представление потребителю подобного рода прозрачности позволит повысить его уровень доверия к бренду и лояльности в целом. Инструменты повышения прозрачности бренда включали в себя избавление от веб-сайтов-субститутов (сайты сторонних импортеров), усиление акцента в коммуникациях на инновационности компании, внедрение инструментальной стратегии премиального ценообразования [4]) и адаптацию ценовой политики к этой стратегии (в частности, в области использования скидок и трейд-маркетинговых акций), более активное и комплексное использование возможностей шоу-румов в коммуникациях, а также привлечение к участию в коммуникациях медийных личностей. Шоу-румы явились одним из компонентов концепции маркетинга места как инструмента формирования целевого восприятия (что, кстати, соответствует глобальной стратегии компании и примером чего является использование известных «статусных» мест – Имперского дворца Хофбург в Вене, Дворца телекоммуникаций в Мадриде, Эйфелевой башни в Париже).

В результате анализа русскоязычного веб-сайта как одного из ключевых инструментов продвижения были разработаны концепции презентационных веб-сайтов линеек продуктов (веб-страниц продуктов) с отдельной стилистикой. Применение данных концепций позволяет создать правильное впечатление о новом продукте линейки и одновременно оставить неизменной концепцию веб-сайта продаж компании. Существовавшая в компании политика продвижения, вкупе с глубоким ассортиментом, порождала, по сути, эффект внутреннего каннибализма, когда разные продукты, конкурируя за внимание посетителя сайта в многочисленных объявлениях об акциях и распродажах с активным использованием разнообразных ярких (кричащих) цветов, не позволяла создать сдержанную стилистику премиального продукта.

В рамках позиционирования новый акцент был поставлен на стиль жизни, при этом, как и требовал заказчик, были использованы возможности экосистемы вкупе с миссией компании. В свою очередь, инструментами донесения сути особого стиля жизни явились медийные личности, олицетворяющие данный стиль жизни, и шоу-румы с их возможностями непосредственного взаимодействия с потребителем. Автор в проекте исходил из того, что современные премиум-продукты воспринимаются в большей степени как элемент, подчеркивающий стиль жизни. Согласно данной точке зрения, устройства помогают потребителям с наименьшими усилиями и максимальным удовольствием от процесса пользования решать стоящие перед ними задачи. Одним из способов демонстрации доносимой характеристики продукта явилась рекомендация указывать в договоре с медийной личностью на обязательство не только использовать продукт компании, но и освещать факт его пользования, демонстрируя всеобъемлющие возможности решения потребительских задач. Необходимо подчеркнуть, что обращение к единственной медийной личности не позволило бы компании покрыть аудиторию целиком, что связано с различием сфер деятельности, а также субкультур, поколений и социальных классов, охватывае-

мых медийными фигурами. Потому речь шла об одновременном подключении к коммуникациям разных медийных фигур.

Как следовало из внутренних данных компании, низкие цены достигались за счет снижения уровня маржинальности: с одной стороны, создавалось конкурентное преимущество и гибкость в ценовой деятельности, с другой стороны, уровень маржинальности после успешного выхода на российский рынок стал восприниматься как одна из актуальных проблем. Решением этого противоречия явилось предложение автора интегрировать рекламные объявления в систему смартфонов. Это решение позволило, по сути, вести речь о новом источнике дохода и одновременно способствовало многократному увеличению продаж.

Еще одна проблема, способствовавшая размыванию позиционирования, заключалась в наличии нерелевантных и навязчивых рекламных объявлений, возникающих при настройке только что купленного смартфона при отсутствии возможности их отключения, даже несмотря на файлы cookie [14]. Для снижения этого фактора неудовлетворенности, неприемлемого для премиальной продукции, было предложено установить систему контроля качества и содержания рекламных объявлений.

Результаты от внедрения разработанных автором решений измерялись (прогнозировались) на этапе сразу после их реализации преимущественно психометрическими показателями и лишь позже могла идти речь о достижении экономических (коммерческих и финансовых) результатов. Тем не менее, возможность трансформации психографических показателей в экономические была очевидна заказчику на этапе защиты проекта, рост целевых выручки и рентабельности продаж воспринимался как достижимый с помощью разработанных инструментов. Автор убедил заказчика в том, что некоторые психографические показатели (а именно те, которые связаны с восприятием бренда) целесообразно рассматривать как своего рода финальные и на одном уровне с экономическими показателями результативности. Косвенные результаты реализации проекта отражены в данных за 2022 г. [13] (подтверждение является именно косвенным в силу действия известных процессов в этот период; в частности, имело место повсеместное поднятие цен на смартфоны [15], но по иным причинам, чем те, которые были значимы в проекте).

Представленное выше описание хода работ и обоснование разработанных инструментов как производные от сформулированной задачи адаптации инструментов продвижения к условиям премиального сегмента и выявленных проблем призвано способствовать решению одной из актуальных задач в кризисной среде, а именно задачи выхода в премиальный сегмент. Данная работа имела целью ознакомить управленцев с технологиями решения этой актуальной в современном бизнес-контексте задачи, но одновременно и методически сложной в силу своей специфичности и комплексности проблем, решаемых одновременно – причем не только на этапе выхода, но и устойчивого развития в премиальном сегменте. Автор полагает, что представленные технологии обладают искомой степенью универсальности и могут быть воспроизведены в условиях разных продуктовых рынков, что требует, однако, дальнейшей апробации, применительно к продвижению других типов продуктов.

## Список источников

1. The 2020 Annual Report – Xiaomi Corporation. 2020 [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://i01.appmifile.com/webfile/globalweb/company/ir/announcement\\_us/annual\\_report\\_2020\\_e.pdf](https://i01.appmifile.com/webfile/globalweb/company/ir/announcement_us/annual_report_2020_e.pdf) (дата обращения: 10.01.2023).
2. *Леонов А. И.* Ассортиментные стратегии антикризисного маркетинга // *Маркетинг в России и за рубежом.* — 2022. — №3. — С. 39–46.
3. *Draganska, Michaela, Dipak C. Jain* (2005). Product-Line Length as a Competitive Tool // *Journal of Economics & Management Strategy.* Vol. 14. Issue 1. P. 1–28.
4. *Hitesh Bhasin.* Premium Pricing – Definition, Strategy, Advantages. Февраль 2020. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.marketing91.com/premium-pricing/> (дата обращения: 15.01.2023).
5. *Андреева А. Н.* Маркетинг роскоши: современные стратегии. — Т. 2. — СПб.: Graduate School of Management, St. Petersburg University, 2008.
6. *Леонов А. И.* Управление ассортиментной политикой предприятия: Монография. — М.: ИПЦ «Глобус», 2004. — 206 с.
7. *Головизнина Ю. В., Головизнин И. В.* Модели противодействия ассортиментному дефициту на рынке ритейла в условиях санкций // *Вестник факультета управления СПбГЭУ.* — 2022. — Вып. 12. — С. 14–25. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.unecon.ru/wp-content/uploads/2023/02/%E2%84%9612-2022.pdf> (дата обращения: 15.01.2023).
8. *Котлер Ф., Келлер К. Л.* Маркетинг менеджмент. — 15-е изд. — СПб.: Питер, 2021. — 848 с.
9. *Leonow, Alexander* (2020). The Impact of Crisis on Marketing: An Exploratory Study of an Emerging Market // *Journal of Marketing Trends.* Vol. 6. Nr. 1. p.p. 13–21.
10. Сегментация рынка – критерии определения ЦА – Сбербанк [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.sberbank.ru/ru/s\\_m\\_business/pro\\_business/segmentaciya-rynka-kriterii-opredeleniya-celevoj-auditorii/](https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/pro_business/segmentaciya-rynka-kriterii-opredeleniya-celevoj-auditorii/) (дата обращения: 05.01.2023).
11. *Леонов А. И.* Как влияет конкурентоспособность на объем продаж? // *Практический маркетинг.* — 2004. — №7. — С. 16–19.
12. *Martineau P.* Social Classes and Spending Behavior. *Journal of Marketing.* Vol. 23, No. 2. Октябрь 1958.
13. Тесно вместо Айфона: как изменился рынок смартфонов в 2022 году – Тинькофф журнал [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://journal.tinkoff.ru/smartphone-2022/> (дата обращения: 15.01.2023).
14. Что такое файлы cookie? [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/5f4e8d719a794788d1c8b49f> (дата обращения: 10.01.2023).
15. Сотовые операторы подняли цены на iPhone на 10–20 тыс. рублей [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://iz.ru/1297485/2022-02-26/sotovye-operator-y-podniali-tceny-na-iphone-na-10-20-tys-rublei> (дата обращения 07.01.2023).

*Статья поступила в редакцию 20.05.2023; одобрена после рецензирования 30.05.2023; принята к публикации 31.05.2023.*

*The article was submitted 20.05.2023; approved after reviewing 30.05.2023; accepted for publication 31.05.2023.*