

ВЫСШАЯ ШКОЛА  
ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ БИЗНЕСА  
И МЕНЕДЖМЕНТА

# СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ПРОБЛЕМЫ,  
ГИПОТЕЗЫ,  
ИССЛЕДОВАНИЯ

Сборник  
научных трудов

Выпуск 8



ВЫСШАЯ ШКОЛА  
ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

---

ФАКУЛЬТЕТ  
БИЗНЕСА  
И МЕНЕДЖМЕНТА

# СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ПРОБЛЕМЫ,  
ГИПОТЕЗЫ,  
ИССЛЕДОВАНИЯ

Сборник  
научных трудов



**Выпуск 8**

Издательский дом  
Высшей школы экономики

---

Москва, 2017

УДК 005(063)  
ББК 65.290-2я43  
С56

Научный редактор и составитель  
кандидат экономических наук, доцент кафедры управления  
человеческими ресурсами факультета бизнеса и менеджмента  
НИУ ВШЭ *К.В. Решетникова*

**С56** **Современный** менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования. Вып. 8 [Электронный ресурс]: сб. науч. тр. / под науч. ред. К. В. Решетниковой; сост. К. В. Решетникова; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», ф-т бизнеса и менеджмента. — Электрон. текст. дан. (7,75 Мб). — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2017. — ISBN 978-5-7598-1679-9

В сборник, подготовленный при финансовой поддержке факультета бизнеса и менеджмента НИУ ВШЭ, вошли статьи участников VIII ежегодной научной международной конференции факультета бизнеса и менеджмента «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования», организованной факультетом бизнеса и менеджмента НИУ ВШЭ 12–13 ноября 2015 г. в Москве. Авторы статей, вошедших в сборник, представляют молодое поколение исследователей в области менеджмента и бизнеса.

УДК 005(063)  
ББК 65.290-2я43

ISBN 978-5-7598-1679-9

© Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», факультет бизнеса и менеджмента, 2017

# СОДЕРЖАНИЕ

## **Раздел I. Маркетинг. Маркетинговые коммуникации**

*О.В. Никитина*

Исследование взаимосвязи воспринимаемой потребителями ценности и продаж в электронной коммерции ..... 7

*И.А. Трошин*

Эффекты брендинга территорий и их вклад в стоимость территориального бренда..... 13

*Я.И. Каткова*

Результативность PR-коммуникаций на примере российского авиарынка..... 20

*Н.А. Садилова*

Тенденции использования гендерных стереотипов и юмора в современной российской телерекламе ..... 33

## **Раздел II. Организационные исследования и управление человеческими ресурсами**

*С.Е. Галактионов*

Влияние силы организационной культуры на систему менеджмента качества в ГК «Продукты Питания»..... 45

*Д.А. Паньков, Е.С. Сидоренко*

Взаимосвязь стилей управления руководителей в наше время..... 55

*Е.Н. Петюкова, Н.Ю. Старикова*

Управление талантами как способ инновационного развития организации ..... 67

## **Раздел III. Инновации и предпринимательство**

*Adam Sulich*

Future Entrepreneurs' Expectations Based on the Example of Wroclaw University of Technology Students ..... 81

*Д.Г. Цой*

Роль Московской биржи в развитии малого инновационного бизнеса в России ..... 90

#### **Раздел IV. Менеджмент в индустрии гостеприимства и туризма**

*А.А. Владимирова*

Проблемы, с которыми сталкиваются иностранные туристы в Москве .....103

*А.Н. Сергеева*

Анализ внешнего окружения гостиничных предприятий Российской Федерации. ....116

РАЗДЕЛ I

**МАРКЕТИНГ.  
МАРКЕТИНГОВЫЕ  
КОММУНИКАЦИИ**



## ИССЛЕДОВАНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ ВОСПРИНИМАЕМОЙ ПОТРЕБИТЕЛЯМИ ЦЕННОСТИ И ПРОДАЖ В ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

---

---

---

---

---

*В исследовании рассматриваются проблемы взаимосвязи воспринимаемой потребителями ценности и объема продаж в электронной коммерции. Предложен универсальный метод расчета индекса воспринимаемой потребительской ценности с использованием обширных данных, применимый для различных отраслей (на примере рынков онлайн-бронирования гостиниц и интернет-торговли книгами).*

*Наиболее важным результатом исследования является подтверждение гипотезы о неисключении асимметрии информации между покупателями и продавцами в условиях доступности оценок других покупателей с помощью информационных технологий, а также статистический вывод о значимой, но очень слабой корреляции маркетинговой категории «воспринимаемая потребителями ценность» и реальных показателей продаж.*

**Ключевые слова:** воспринимаемая потребительская ценность, асимметрия информации, методы измерения качества продукта, прогнозирование продаж.

Вопрос создания ценности и уникального торгового предложения является одним из центральных в маркетинге. Предполагается, что потребитель сопоставляет свою субъективную оценку ценности товара/услуги с ценой, установленной продавцом, и проводит аналогичные сравнения для похожих товаров/услуг, предлагаемых другими торговцами. В результате такого сопоставления ценности и затрат для конкурирующих предложений покупатель и принимает наиболее приемлемое для него решение [Волков, 2005].

Наиболее часто воспринимаемую покупателем ценность определяют с помощью оценок экспертов и опросов потребителей [Марн, Регнер, Завада, 2004]. Однако появление в открытом досту-



пе больших массивов данных, характеризующих потребительский спрос, предпочтения и апостериорные оценки для различных товаров и услуг, стимулировало появление целого ряда маркетинговых исследований, основанных на данных отзывах и рейтингах покупателей в Интернете как сигналов качества и ценности [Duan, Gu, Whinston, 2008; Forman, Ghose, Wiesenfeld, 2008; Ögüt, 2012].

Несмотря на значительное количество таких исследований, в большинстве случаев они адаптированы к специфике отдельных отраслей и не имеют единой методологии измерения воспринимаемой потребительской ценности.

Данным исследованием сделана попытка предложить универсальную методику расчета индекса воспринимаемой потребительской ценности и оценки ее взаимосвязи с продажами, которая была протестирована на больших объемах данных из двух отраслей: онлайн-бронирования гостиниц и интернет-торговли книгами.

В качестве исходных данных были собраны:

- Массив данных из 1 514 150 отзывов потребителей (для 2124 отелей) с крупнейшего туристического сайта онлайн-бронирования Booking.com (за период с января 2013 г. по март 2015 г., для отелей в 13 крупных туристических городах мира, включая Москву и Санкт-Петербург). Для целей исследования косвенным показателем продаж гостиничных услуг являлось рассчитанное отношение количества отзывов об отеле к количеству номеров в нем [Никитина, 2015].

- Массив данных из 3 761 379 отзывов потребителей (для 35 794 наименований книг) с сайта крупнейшего ритейлера в сфере художественных книг Amazon.com. Для целей исследования был выбран сегмент «романы», который характеризуется высоким показателем доли независимых издателей/авторов книг. В качестве показателя продаж использовался уровень продаж согласно рейтингу bestsellers.

Для каждого массива данных был рассчитан индекс воспринимаемой потребительской ценности по формуле Р. Беста [Бест, 2011]:

Индекс воспринимаемого качества = (Воспринимаемое качество / Среднее воспринимаемое качество по рынку) × 100.

Индекс воспринимаемой цены =  
= (цена / средняя цена по рынку) × 100.

Воспринимаемая ценность = Индекс воспринимаемого качества –  
– Индекс воспринимаемой цены.

Рассчитанный таким образом индекс воспринимаемой ценности определяет покупательское поведение, отражая то, насколько чувствительными являются восприятие и предпочтения потребителя к изменениям в свойствах и цене продукта.

В рамках данного исследования с использованием больших данных (bigdata) получено статистическое подтверждение значимости взаимосвязи воспринимаемой потребителем ценности и продаж. Тем не менее как для рынка онлайн-бронирования гостиниц, так и для рынка книг корреляция оказалась очень слабой. Что показывает: даже в условиях доступности отзывов других покупателей сохраняется асимметрия информации — потребителю все еще сложно выбрать товары с наибольшей воспринимаемой ценностью.

Таблица 1

**Корреляции (рынок книг)**

Название коэффициента		Рейтинг продаж Amazon	Индекс воспринимаемой потребителем ценности
РоСпир-мена	Рейтинг продаж Amazon	Коэффициент корреляции	1,000
		Знач. (2-сторонняя)	0,140
		<i>N</i>	35 794
	Индекс воспринимаемой потребителем ценности	Коэффициент корреляции	0,008
		Знач. (2-сторонняя)	0,140
		<i>N</i>	35 794

В качестве визуального инструментария использована модель «карты ценности», которая впервые была определена в основополагающей работе Б. Гэйла [Gale, 1994]. Карта ценности является графическим отображением того, как потребители оценивают соотношение между воспринимаемой ценой и воспринимаемым качеством конкурирующих предложений.

Таблица 2

## Корреляции (рынок онлайн-бронирования гостиниц)

Название коэффициента		Кол-во отзывов в расчете на один номер (продажи)	Индекс воспри- нимаемой потреби- телем ценности
Кол-во отзы- вов в расчете на один номер (продажи)	Корреляция Пирсона	1	0,178*
	Знач. (2-сторонняя)		0
	<i>N</i>	2124	2124
Индекс вос- принимаемой потребителем ценности	Корреляция Пирсона	0,178**	1
	Знач. (2-сторонняя)	0	
	<i>N</i>	2124	2124

\* Корреляция значима на уровне 0,01 (2-сторонняя).

В отличие от рынка книг, где можно наблюдать отдельные кластеры по цене, полученная модель карты ценности для рынка отелей позволяет говорить о группировке значений воспринимаемой ценности преимущественно в рамках одного большого кластера отелей. Это свидетельствует об ограниченном представлении большинства потребителей о преимуществах гостиничных услуг или об отказе от их приобретения по определенной цене.

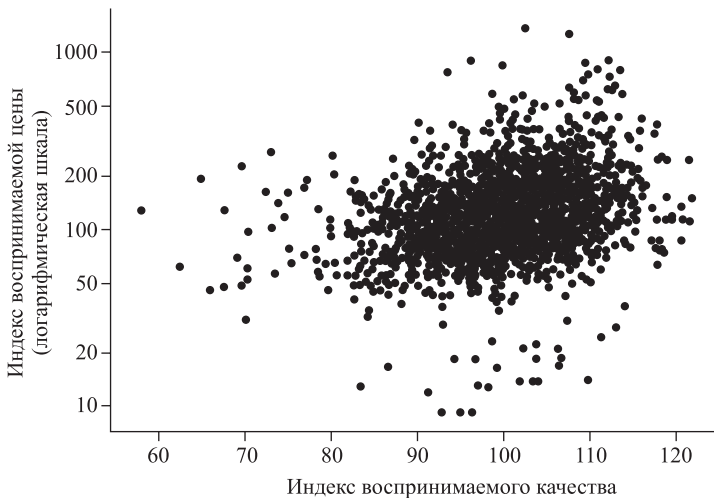
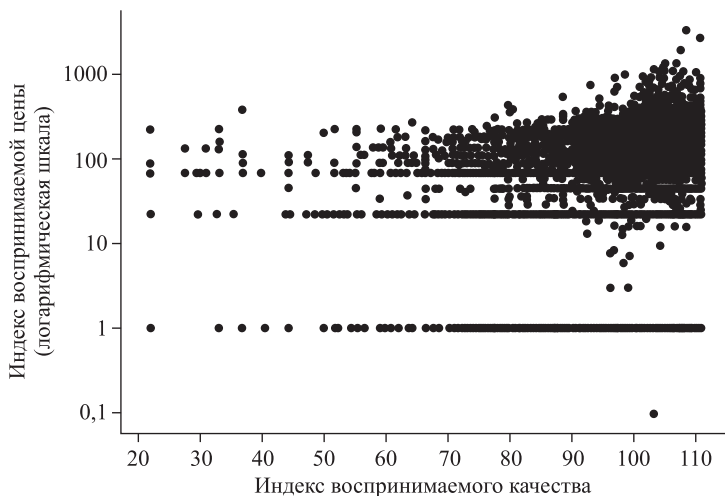


Рис. 1. Карта ценности (рынок онлайн-бронирования гостиниц)



*Рис. 2.* Карта ценности (рынок книг)

Исследование имеет практическое значение для маркетинга гостиничных услуг, а также интернет-торговли книгами. Кроме того, по нашему мнению, данная теоретическая модель имеет универсальные возможности для анализа взаимосвязи воспринимаемой потребительской ценности и продаж с использованием открытых массивов данных отзывов и рекомендаций потребителей на рынке электронной коммерции.

## Источники

*Бест Р.* Маркетинг от потребителя. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

*Волков Д.Л.* Управление ценностью: показатели и модели оценки // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 4. С. 67–76.

*Марн М., Регнер Э., Завада К.* Ценовое преимущество. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

*Никитина О.* Статистический анализ потребительских предпочтений в электронной коммерции // Вопросы статистики. 2015. № 6. С. 46–52.

*Duan W., Gu B., Whinston A.B.* Do online reviews matter? — An empirical investigation of panel data // *Decision Support Systems*. 2008. Vol. 45 (4). P. 1007–1016.

*Forman C., Ghose A., Wiesenfeld B.* Examining the relationship between reviews and sales: The role of reviewer identity disclosure in electronic markets // *Information Systems Research*. 2008. Vol. 19 (3). P. 292–313.

*Gale Bradley T.* *Managing Customer Value: Creating Quality and Service that Customers Can See*. N.Y.: Simon & Schuster, 1994.

*Öğüt H.* The influence of internet customer reviews on the online sales and prices in hotel industry // *The Service Industries Journal*. 2012. Vol. 32 (1/2).

### **Analysis of Correlation between Customer Perceived Value and Sales in E-Commerce**

*This article addresses the issues concerning correlation between customer perceived value and volume of sales in e-commerce. The author proposes the universal method of calculating the index of customer perceived value with the aid of big data, that could be applied for various industries (providing examples from the hotel rooms online-booking and books markets).*

*The most crucial result of the study appears to confirm the hypothesis that in the presence of evaluations of other customers made available by modern information technologies the information asymmetry between customer and merchants still remains, and also the statically provided conclusion of significant, yet very weak correlation between marketing category “customer perceived value” and real sales indexes.*

**Key words:** customer perceived value, information asymmetry, methods of product quality measurement, sales forecasting.

© Никитина О.В., 2017

## ЭФФЕКТЫ БРЕНДИНГА ТЕРРИТОРИЙ И ИХ ВКЛАД В СТОИМОСТЬ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО БРЕНДА

---

---

---

---

---

---

---

---

*В настоящее время в сфере территориального управления наблюдается рост интереса к процессу брендинга мест. Использование бюджетных средств, направленных на обеспечение данной деятельности, предполагает оценку эффективности проведенных мероприятий. Однако на теоретическом и методологическом уровнях отсутствуют четкое понимание капитала (стоимости) территориального бренда и механизмы по его измерению, что является сдерживающим фактором в развитии брендинговых концепций. В представленной статье рассмотрены имеющиеся подходы к понятию капитала территориального бренда и методам его измерения, выявлены их преимущества и недостатки, а также задано направление для дальнейших исследований.*

**Ключевые слова:** территориальный маркетинг, территориальный брендинг, капитал территориального бренда, оценка стоимости территориального бренда.

В рамках глобального роста территориальной конкуренции и борьбы за новых потребителей города, регионы и даже страны проявляют все больший интерес к процессу территориального брендинга, рассматриваемого ими как возможность дифференцировать себя на фоне конкурентов в борьбе за новых потребителей территориального продукта, а также повысить удовлетворенность уже существующих.

Создание территориального бренда способно содействовать решению целого ряда важнейших управленческих задач региона, связанных с увеличением туристических потоков, повышением инвестиционной привлекательности, повышением качества жизни и формированием позитивного территориального имиджа [Kotler et al., 1993].

В то же время мероприятия по созданию территориального бренда требуют значительного объема финансовых вложений,

в том числе бюджетного финансирования. Поскольку в условиях ограниченности ресурсов региональные власти вынуждены быть уверенными в эффективности любых проводимых маркетинговых программ, территориальным менеджерам необходимо понимать степень влияния бренда территории на ее успешное развитие. В связи с этим возникает проблема оценки стоимости (в других вариантах — капитала) территориального бренда. В рамках решения поставленной проблемы возникает вопрос методологии и формата проведения данной оценки.

Некое общее и единое определение территориального бренда в настоящее время отсутствует, а его понимание основывается на нескольких принятых точках зрения. Сложившаяся ситуация приводит к вариативности понимания сущности и целей брендинга территорий и диверсификации подходов к измерению капитала территориального бренда. Например, согласно Американской маркетинговой ассоциации [АМА, 2016], бренд — это имя, определение, слоган, символ, конструкция или любая другая особенность, позволяющая отличить определенного продавца товаров или услуг от ряда других. Зачастую региональные власти воспринимают процедуру формирования подобного территориального бренда не как затраты, а как долгосрочные инвестиции. В итоге они хотят видеть конкретные результаты по достижению целевых показателей, заложенных в социально-экономические стратегии территорий. Г.Ю. Никифорова [2011] указывает на необходимость измерения капитала бренда в разрезе конкретных целей брендинга территории. Автор выделяет три ключевые группы данных целей. Первая группа представляет собой социальные цели брендинга. Сюда относятся такие параметры, как увеличение качества жизни, создание новых рабочих мест, прирост миграции, повышение рождаемости и др. Вторая группа состоит из коммуникационных целей брендинга, к которым относятся рост узнаваемости города, повышение его имиджа на внешних рынках, прирост числа туристов. Третья группа является результатом успешной реализации задач первых двух и представляет собой экономические цели. В эту группу входят: рост заработной платы, повышение налоговых доходов, создание добавленной стоимости произведенным на территории товарам и услугам, общий прирост ВРП. Данный подход позволяет сравнивать достижение запланированных целей с сопутствующими этому процессу затратами. В то же время главная проблема подхо-

да — отсутствие четкого механизма определения вклада маркетинга и брендинга территорий в наблюдаемый конечный результат. Кроме того, данный подход к измерению капитала территориального бренда способен привести к росту социальной напряженности, поскольку не предполагает измерения удовлетворенности резидентов. Например, среди жителей Барселоны в последнее время наблюдается крайне негативное отношение к развитию туризма [Dejevsky, 2015], а недавно избранный мэр города и вовсе пообещал «подрезать крылья» туристической индустрии. Таким образом, несмотря на весьма важный вклад бренда Барселоны в достижение социально-экономических целей (вклад туризма в общий ВРП Каталонии составляет 12%), оценка его капитала подвергается отрицательному воздействию со стороны жителей. Аналогичная ситуация, когда власти ради достижения собственных целей ставили потребности внешних групп выше, чем потребности внутренних, наблюдалась во время подготовки к чемпионату мира по футболу в Бразилии [Mayer, 2013].

Вместе с тем некоторые исследователи [Zenker, Braun, 2015] критикуют вышеупомянутое определение территориального бренда, полагая, что брендом, в частности территориальным, является возникающая у потребителей сеть ассоциаций, которая выражается во всех формах их поведения и степени удовлетворенности.

Ряд авторов [Shafranskaya, Potapov, 2014] определяют главной целевой группой территориального бренда непосредственно местных жителей. Предложенный ими подход основывается на сигнальной теории, где бренд является сигналом качества как способности удовлетворять потребности жителей. Таким образом, капитал бренда формируется за счет степени удовлетворенности резидентов. Несмотря на то что удовлетворенность резидентов следует рассматривать как основополагающую черту территориального брендинга [Zenker, Martin, 2011], данный подход не учитывает восприятие бренда внешними группами потребителей, которое может существенно различаться [Zenker, Beckmann, 2013].

В то же время существует множество альтернативных брендинговых концепций, направленных на иные целевые сегменты. Например, в рамках современных тенденций поведение инвесторов все больше начинает зависеть не только от финансовых показателей, но и от восприятия ими ценностей территориального бренда, которые, в свою очередь, сформированы его материальными и не-



материальными активами. Основываясь на этом выводе, Якобсон [Jacobsen, 2009; 2012] создал концепцию территориального бренда, ориентированную на инвесторов. Формирование капитала бренда в рамках данной модели происходит за счет сравнения восприятия инвесторами атрибутов бренда и их реального поведения (решения об инвестировании). В данной ситуации бренд способен не только создать для территории удачный имидж, но также выступить дополнительным коммуникационным каналом, по которому до инвесторов может быть доведена необходимая информация [Metaxas, 2010]. Однако, несмотря на общность в рамках конкретной целевой группы, атрибуты и ценности территориального бренда по-разному воспринимаются разными инвестиционными подгруппами в зависимости от их деятельности.

Эта тенденция распространяется и на другие группы потребителей, которые в настоящее время становятся более специфичными [Zenker, Beckmann, 2013]. Например, туристов можно разделить на отдыхающих и бизнес-туристов. Новые сегменты различаются между собой не только общей структурой, но также потребностями, запросами и ожиданиями. В данных условиях Зенкер и Браун [Zenker, Braun, 2015] предлагают изучать капитал бренда на основе наиболее общих и сильных потребительских ассоциаций, связанных с рассматриваемой территорией. Важность связанных с брендом ассоциаций подчеркивают наблюдения об их возможном отличии от реальных физических характеристик места. Следует также отметить, что несмотря на многогранные различия целевых групп, территориальный бренд должен развиваться комплексно, а не отдельно для каждого сегмента. В противном случае он может потерять значительную часть своего капитала [Динни, 2013].

Объединить данные подходы и сформировать общее восприятие сущности и капитала территориального бренда попытался Лукарелли [Lucarelli, 2012]. Предложенная им модель капитала территориального бренда состоит из трех компонентов:

- составляющие бренда места (сюда входят символы и слоганы, история и культура места, event-маркетинг, элементы пространственного планирования и т.п.);
- измерение бренда места, основанное на количественных, качественных и комплексных методах оценки бренда;
- вклад бренда места, основанный на экономическом, социально-политическом и коммуникационном (имидж) вкладах.

Составляющие бренда места можно обозначить как визуальную индивидуальность, физические компоненты которой обеспечивают базовое формирование образа места. В рамках измерения территориального бренда Лукарелли апеллирует к методам оценки восприятия бренда целевыми аудиториями [Zenker, Martin, 2011; Zenker, Braun, 2015], отмечая, однако, недостаточность их результатов для измерения общего капитала бренда. Третья составляющая — самая главная, поскольку иллюстрирует непосредственно возникающие эффекты от мероприятий территориального брендинга. При этом следует учитывать не только сформировавшийся имидж места, но и производные от него социально-экономические эффекты. В то же время в рамках данной модели отсутствует «общий знаменатель», который мог бы объединить данные составляющие. Не все наблюдаемые параметры могут быть измерены количественно. Некоторые из них поддаются исключительно качественной оценке.

Особое место в настоящее время заняли попытки по созданию платформы для проведения денежной оценки стоимости территориального бренда. В рамках социально-экономического вклада бренда в территориальное развитие подобной платформой может выступить его экономическая составляющая, как правило, измеряемая в финансовых показателях, однако не отражающая всей полноты возникающих эффектов. В то же время подобный подход невозможен при трактовке бренда как совокупности потребительских ассоциаций. Точкой опоры здесь может послужить ряд проведенных эмпирических исследований [Zenker et al., 2013], в которых было изучено влияние территориального имиджа на отдельную целевую группу потребителей, куда входили научные работники. В процессе исследования был определен процент заработной платы, которым ученые готовы пожертвовать при выборе наиболее предпочтительного региона. В данном подходе совокупная готовность пожертвовать доходами (с точки зрения размера годового оклада) может быть использована в качестве индикатора стоимости территориального бренда. Вместе с тем, данный подход является сложно реализуемым на практике, ввиду множества разнородных целевых групп, предъявляющих различные требования [Zenker, Beckmann, 2013].

Таким образом, оценка капитала территориального бренда на сегодняшний день — актуальный дискуссионный вопрос, требующий проведения новых исследований. Выявленные сложности

обусловлены многофакторностью капитала бренда, ввиду которой возникает множество его составляющих и как следствие многообразие применяемых методов. Оптимальной денежной оценке сегодня поддаются лишь экономические эффекты брендинга территорий, в то время как наибольшая составляющая капитала территориального бренда не отражает напрямую эффективности направленных на нее затрат. Решение вопросов понимания сущности капитала (стоимости) территориального бренда позволит разработать единую систему методов по его оценке, что на практике приведет к повышению эффективности реализуемых концепций территориального брендинга.

## **Источники**

*Динни К.* Брендинг территорий. Лучшие мировые практики / пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

*Никифорова Г.Ю.* Оценка эффективности брендинга территории // Российское предпринимательство. 2011. № 10. С. 109–116.

American Marketing Association. Dictionary of marketing terms. 2016. <[www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx)>.

*Dejevsky M.* As Barcelona has found, it's possible for a city to have too many tourists // Independent. 2015. <<http://www.independent.co.uk/voices/comment/as-barcelona-has-found-its-possible-for-a-city-to-have-too-many-tourists-10452542.html>>.

*Jacobsen B.P.* Investor-based place brand equity: A theoretical framework // Journal of Place Management and Development. 2009. No. 1. P. 70–84.

*Jacobsen B.P.* Place brand equity: A model for establishing the effectiveness of place brands // Journal of Place Management and Development. 2012. No 3. P. 253–271.

*Kotler F., Haider D.H., Rein I.* Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations. N.Y.: The Free Press, 1993.

*Lucarelli A.* Unraveling the complexity of city brand equity: A three-dimensional framework // Journal of Place Management and Development. 2012. No. 3. P. 231–252.

*Mayer A.* Brazil protests show cost of hosting major sports events // CBC News. 2013. <[www.cbc.ca/news/world/story/2013/06/28/f-brazil-protests-sports-events.html](http://www.cbc.ca/news/world/story/2013/06/28/f-brazil-protests-sports-events.html)>.

*Metaxas T.* Place marketing, place branding and foreign direct investments: Defining their relationship in the frame of local economic development process // *Place Branding and Public Diplomacy*. 2010. No. 3. P. 228–243.

*Shafranskaya I., Potapov D.* An empirical study of consumer-based city brand equity from signalling theory perspective // *Place Branding and Public Diplomacy*. 2014. No. 1. P. 117–131.

*Zenker S., Beckmann S.C.* My place is not your place: Different place brand knowledge by different target groups // *Journal of Place Management and Development*. 2013. No. 1. P. 6–17.

*Zenker S., Braun E.* Rethinking the Measurement of Place Brands // *Rethinking Place Branding Comprehensive Brand Development for Cities and Regions* / M. Kavaratzis, G. Warnaby, G.J. Ashworth (eds). Basel: Springer International Publishing, 2015.

*Zenker S., Eggers F., Farsky M.* Putting a price tag on cities: Insights into the competitive environment of places // *Cities*. 2013. No. 2. P. 133–139.

*Zenker S., Martin N.* Measuring success in place marketing and branding // *Place Branding and Public Diplomacy*. 2011. No. 1. P. 32–41.

### **Place Branding Effects and Their Contribution to the Place Brand Equity**

*Nowadays places demonstrate the great raise of interest to the process of place branding. Using the government finances for creating a place brand means estimating the effectiveness of place branding activities. However, there are both the multiplicity of understanding of place brand equity (value) essence and the wide range of methods for its estimating. The author investigates existing theoretical approaches and estimating methods defining their advantages and disadvantages and sets the framework for the future research.*

**Key words:** place marketing, place branding, place brand equity, place brand value assessment.

## РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ PR-КОММУНИКАЦИЙ НА ПРИМЕРЕ РОССИЙСКОГО АВИАРЫНКА

---

---

---

---

---

---

*Данное исследование посвящено анализу финансовой результативности положительных и отрицательных PR-коммуникаций на российском авиарынке. На примере трех крупнейших российских авиакомпаний найдено и объяснено влияние всех видов PR-активности на увеличение объемов продаж акций рассматриваемых компаний. Также показано, что увеличение количества отрицательной информации о компании в СМИ приводит к уменьшению ее цен на акции, чего не происходит в обратном случае, увеличение числа положительной информации не приводит к росту ни рыночных цен на акции, ни их волатильности.*

**Ключевые слова:** маркетинговые коммуникации, медиа, PR, связи с общественностью, СМИ, продвижение, результативность, фондовый рынок, акции.

### Введение

Информация о компаниях ежедневно появляется в различных средствах массовой информации (СМИ). Такая информация может быть положительной, отрицательной или нейтральной. Положительная информация — это результат работы PR-отделов компаний: их взаимодействия с изданиями и журналистами, участие в отраслевых конференциях и выставках, интервью, ток-шоу, рейтингование и т.д. Отрицательная информация — это результат сбоев в работе, негативных новостей и проблемных ситуаций, с которыми столкнулась компания. PR-отдел в этом случае работает над минимизацией ущерба для репутации компании. Так или иначе, вся информация в СМИ доводится до различных заинтересованных сторон: клиентов, поставщиков, инвесторов, которые принимают решения в новых условиях. Таким образом, PR-коммуникации с помощью решения различных стейкхолдеров влияют на финансовые показатели компаний. Но в силу ряда причин оценка финансовой результативности PR-коммуникаций зачастую не про-

водится. В периоды финансовой стабильности такая ситуация не критична, но в периоды экономического спада, когда компании детально анализируют свою деятельность, работа PR-отделов должна быть оценена с финансовой точки зрения.

## Обзор литературы

В научном сообществе тематике результативности маркетинговых коммуникаций и PR посвящено множество исследований. Одной из первых работ по связям с общественностью, стала статья Нагента Веддинга [Wedding, 1950], в которой автор обосновывает важность использования PR в продвижении компании. В его исследовании 48% респондентов, представляющих компании с потребительскими и промышленными товарами, а также банки, отметили, что «PR — это необходимый компонент продаж и репутации компании». Веддинг также дает рекомендации по увеличению эффективности PR: проведение предварительных опросов мнения сотрудников и клиентов, максимальная честность в коммуникациях и сочетание нескольких методов для достижения наибольшего результата.

Помимо ряда теоретических работ, посвященных обзору связей с общественностью и СМИ, есть эмпирические исследования в этой области. Фэнг и Пересс в своей работе [Fang, Peress, 2009] изучали влияние медиаохвата на доходность акций различных компаний, при этом учитывался размер фирм и их использование медиа. Авторы доказали, что медиаактивность влияет на доходность акций. Недостатком этого исследования является то, что анализировались только печатные СМИ. Еще одна подобная эмпирическая статья — работа Чэна [Chan, 2003], в которой автор проанализировал продолжительность влияния новостей на фондовый рынок. Помимо изучения влияния новостей на доходность и объемы продаж ценных бумаг, Чэн включил в модель ликвидность и риск ценных бумаг. Он показал, что 90% от всего влияния новостей проходит в течение одного месяца, т.е. рынок возвращается в исходное состояние в краткосрочном периоде. Кроме того, Чэн сделал выводы по различным типам рынков: наихудшее влияние новости оказывают на маленькие, низколиквидные рынки, а также рынки, о которых информация в СМИ появляется редко. Основным недостатком этого исследования стало рассмотрение только заголовков в качес-

тве переменной новостей, т.е. не учитывалась влияние СМИ, в котором появилась информация, и заметность сообщения в этом СМИ. В работе Притамани и Сингал [Pritamani, Singal, 2001], напротив, уделено особое внимание типу информации и ее тональности. Авторы сделали выводы о том, что информация, касающаяся доходов и аналитических рекомендаций, оказывает наибольшее влияние на доходность ценных бумаг, причем рост, вызванный положительной информацией, превышает падение, вызванное соответствующей отрицательной информацией. Исследователи Митчелл и Малхерин [Mitchell, Mulherin, 1994] изучали влияние количества новостей на цены и объемы продаж ценных бумаг, в свою модель они также включили макроэкономические новости в качестве независимой переменной. Недостатком этой модели стало то, что в количестве новостей не учитывается их тональность и заметность.

Таким образом, за последние годы по рассматриваемой тематике проведен широкий ряд исследований в финансовой, маркетинговой, медийной научных областях. Но несмотря на это, большинство исследований имеет массу недостатков и ограничений, таких как не учет влияния СМИ, заметности и тональности сообщения, анализ только некоммерческих предприятий, использование узкоотраслевой или недостоверной информации, обзор относительно старых данных, изучение очень широкого круга зарубежных фирм. Поэтому необходимо современное комплексное исследование взаимосвязи всех PR-коммуникаций и финансовой результативности компаний российского рынка.

## **Методология исследования**

Объектом для данного исследования был выбран российский авиарынок, так как, во-первых, из-за принадлежности к сфере услуг репутация компаний и PR-продвижение здесь имеют ключевую роль, а во-вторых, из-за кризиса этот рынок сейчас претерпевает глобальные изменения, которые необходимо изучить. Исследуемыми компаниями стали «Аэрофлот», «Трансаэро» и «ЮТэйр» — три крупнейших игрока российского рынка в первой половине 2015 г., с долями 28, 14,5 и 6,5% соответственно. Поскольку все три компании являются публичными, т.е. выпускают ценные бумаги на фондовом рынке, то в качестве показателей финансовой результативности могут быть использованы цены и объемы продаж акций.

Целью исследования является оценка взаимосвязи PR-коммуникаций и финансовой результативности компаний российского авиарынка.

Основные задачи исследования:

1. Выявить взаимосвязи PR-коммуникаций с финансовой результативностью авиакомпаний.
2. Проанализировать направление влияния в выявленных взаимосвязях.
3. Разработать рекомендации для авиакомпаний по максимизации финансовой результативности с помощью PR-коммуникаций.

В качестве показателя PR-коммуникаций был выбран Медиа-Индекс компании «Медиалогия», который учитывает влияние СМИ, где появилась информация, заметность этой информации в самом СМИ и тональность сообщения (позитивное, нейтральное, негативное).

В качестве финансовой результативности использовались цены на акции и их объемы продаж на Московской бирже, где представлены все исследуемые компании.

Для исключения влияния сезонности в качестве периода наблюдения выбран год.

Из различных информационных источников была собрана база данных о PR-активности в различных СМИ, ценах и объемах продаж акций компаний «Аэрофлот», «Трансаэро» и «ЮТэйр» за 1 год (еженедельные данные с 30 августа 2014 г. до 30 августа 2015 г.). PR-активность в различных СМИ была условно разделена на положительную, нейтральную и отрицательную. Чтобы отдельно рассмотреть активное PR-продвижение и коммуникационные решения проблемных ситуаций и сбоев PR-отделом, в исследовании использовалась только положительная и отрицательная информация соответственно.

Методом исследования выбран корреляционный анализ между МедиаИндексом, отражающим PR-активность, и ценой/объемом продаж акций рассматриваемых компаний.

## **Результаты исследования**

PR-коммуникации любой компании в первую очередь направлены на продвижение товаров и услуг, а также на поддержание репутации [Wedding, 1950], поэтому в первой части исследования



рассматривается только положительная PR-активность, а во второй — отрицательная.

- *Исследование положительной PR-активности*

Исходя из проведенного обзора литературы, предполагается, что положительная информация в СМИ положительно влияет и на цены, и на объемы продаж на фондовом рынке. Иными словами, положительные новости о компании привлекают новых инвесторов, спрос на акции растет, следовательно, растут их цены и объемы продаж.

Основные гипотезы исследования:

1. Существует значимая положительная взаимосвязь положительных PR-коммуникаций с ценами на акции.

2. Существует значимая положительная взаимосвязь положительных PR-коммуникаций с объемами продаж.

Проверка гипотезы № 1. В табл. 1 представлены полученные корреляции между положительным МедиаИндексом и ценами на акции всех рассматриваемых компаний.

*Таблица 1*

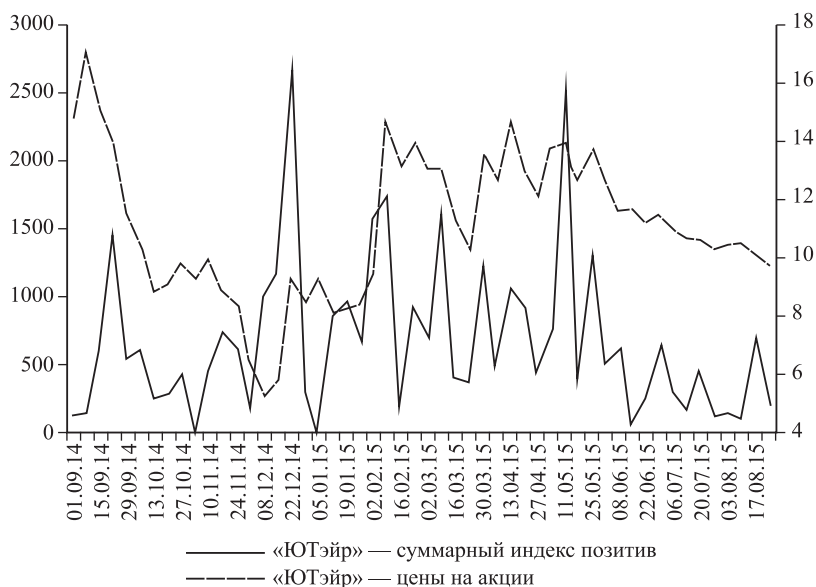
<b>Компания</b>	<b>Коэффициент корреляции Спирмена между МедиаИндексом и ценой акции</b>	<b>Значимость коэффициента</b>
«Аэрофлот»	0,173	0,221
«Трансаэро»	0,180	0,201
«ЮТэйр»	0,152	0,283

В результате проведенного корреляционного анализа найдена положительная взаимосвязь положительных PR-коммуникаций с ценами на акции у всех трех компаний российского авиарынка, но эта связь не значима даже на 10%-м уровне значимости, т.е. гипотеза № 1 не подтвердилась. Это можно объяснить тем, что на цены на фондовом рынке оказывает влияние множество факторов и взаимосвязь с PR-активностью в этом случае не является значимой, особенно в условиях крайней нестабильности российского авиарынка.

Когда первая гипотеза не подтвердилась, возникло предположение о влиянии положительной информации не на сами рыночные цены, а на их волатильность на рынке (изменчивость от минимальной до максимальной цены за рассматриваемый период). При проверке этого предположения все три корреляции также оказа-

лись положительными, но значимым стал только коэффициент у компании «ЮТэйр». Это еще раз доказало, что гипотеза о значимой взаимосвязи положительной PR-активности с ценами на акции не подтверждается на рассматриваемом рынке.

На рис. 1 представлены значения выбранных показателей и их динамика для компании «ЮТэйр». На графике видна очень слабая взаимосвязь МедиаИндекса с ценами на акции. Это означает, что взаимного влияния между этими показателями у «ЮТэйр» нет: положительная информация не приводит к изменению цен на акции, а рост цен на акции не приводит к изменению информации.



**Рис. 1.** Положительный МедиаИндекс и цены на акции «ЮТэйр»

Проверка гипотезы № 2. В табл. 2 представлены полученные корреляции между положительным МедиаИндексом и объемами продаж акций всех рассматриваемых компаний.

Гипотеза № 2 подтвердилась. Значимая положительная взаимосвязь положительных PR-коммуникаций с объемами продаж найдена у двух компаний из трех. У «Аэрофлота» и «ЮТэйра» эта связь положительна и значима на 5%-м уровне, т.е. положительная ин-

формация в СМИ приводит к увеличению объемов продаж ценных бумаг на фондовом рынке. У компании «Трансаэро» связь оказалась незначимой. Это можно объяснить тем, что в неблагоприятной финансовой ситуации компании, никакая положительная информация не способствует покупкам акций «Трансаэро».

Таблица 2

Компания	Коэффициент корреляции Спирмена между МедиаИндексом и объемом продаж акций	Значимость коэффициента
«Аэрофлот»	<b>0,386</b>	<b>0,005</b>
«Трансаэро»	-0,004	0,979
«ЮТэйр»	<b>0,401</b>	<b>0,003</b>

На рис. 2 показаны значения выбранных показателей у «Аэрофлота». На графике прослеживается положительная взаимосвязь показателей и заметно некоторое запаздывание изменений объемов (в среднем на 1 период). Это означает, что информация влияет на объемы продаж акций и такое влияние в части случаев прослеживается в том же периоде, в части — в следующем периоде.

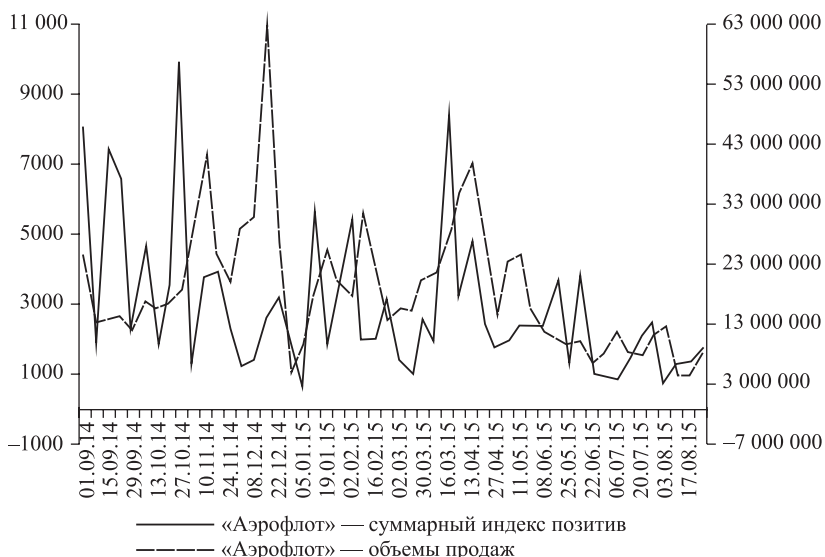


Рис. 2. Положительный МедиаИндекс и объемы продаж акций «Аэрофлота»

### *Исследование отрицательной PR-активности*

В исследовании отдельно была рассмотрена отрицательная PR-активность, т.е. сообщения в СМИ, содержащие отрицательные отзывы, критику, проблемные ситуации и сбои. Предполагается, что отрицательная информация в СМИ отрицательно влияет на цены и положительно на объемы продаж на фондовом рынке. Иными словами, отрицательные новости о компании приводят к оттоку инвесторов и повышению предложения акций, следовательно, падают их цены и увеличиваются объемы продаж.

Необходимо отметить, что отрицательный МедиаИндекс имеет значения только меньше нуля, а цены и объемы продаж только неотрицательные значения, поэтому при объяснении это нужно учесть.

В случае отрицательной PR-активности также были выдвинуты две гипотезы:

Существует значимая отрицательная взаимосвязь между отрицательными PR-коммуникациями и ценами на акции.

Существует значимая положительная взаимосвязь между отрицательными PR-коммуникациями и объемами продаж.

Проверка гипотезы № 3. В табл. 3 представлены полученные корреляции между МедиаИндексом и ценами на акции всех рассматриваемых компаний.

*Таблица 3*

Компания	Коэффициент корреляции Спирмена между МедиаИндексом и ценой акции	Значимость коэффициента
«Аэрофлот»	<b>-0,326</b>	<b>0,018</b>
«Трансаэро»	0,224	0,110
«ЮТэйр»	<b>0,268</b>	<b>0,055</b>

Гипотеза № 3 подтвердилась частично. Для компаний «Трансаэро» и «ЮТэйр» взаимосвязь между отрицательным МедиаИндексом и ценами на акции положительная, а для компаний «Аэрофлот» и «Ютэйр» — значима. Отрицательное значение коэффициента корреляции у «Аэрофлота» означает, что отрицательная информация в СМИ приводит к увеличению цен на акции. Это может быть связано с информацией о присоединении «Трансаэро», так как данная информация отнесена к отрицательной и для «Трансаэро», и для «Аэрофлота», но несмотря на это, она увеличивает цены акций «Аэрофлота» и уменьшает — «Трансаэро».

На рис. 3 представлена динамика выбранных показателей у «Трансаэро». На графике прослеживается слабая положительная взаимосвязь в начале года и ее полное отсутствие начиная с марта 2015 г., когда у компании начались серьезные финансовые затруднения. Начиная с этого момента никакие новые отрицательные новости уже не влияли на цены акций «Трансаэро».



**Рис. 3.** Отрицательный МедиаИндекс и цены на акции «Трансаэро»

Проверка гипотезы № 4. В табл. 4 представлены полученные корреляции между отрицательным МедиаИндексом и объемами продаж акций всех рассматриваемых компаний.

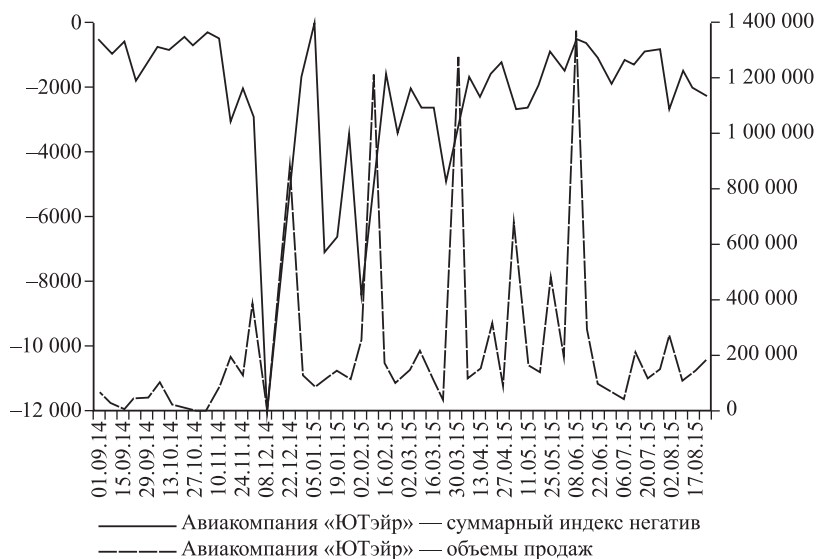
*Таблица 4*

Компания	Коэффициент корреляции Спирмена между МедиаИндексом и объемом продаж акций	Значимость коэффициента
«Аэрофлот»	-0,200	0,154
«Трансаэро»	-0,001	0,993
«ЮТэйр»	<b>-0,448</b>	<b>0,001</b>

Полученные коэффициенты корреляции между отрицательным МедиаИндексом и объемом продаж акций отрицательны

для всех трех компаний. Но значим из них только коэффициент у «ЮТэйр». Таким образом, гипотеза № 4 подтвердилась частично. Отрицательный коэффициент означает рост объемов продаж акций при увеличении количества негативной информации, т.е. инвесторы действительно начинают продавать акции при появлении негативных новостей о компании в СМИ.

На рис. 4 приведены значения выбранных показателей у компании «ЮТэйр». На графике видна отрицательная взаимосвязь отрицательного МедиаИндекса с объемом продаж акций «ЮТэйр». То есть рост отрицательной информации приводит к росту продаж акций в этом же или следующем периоде. Как и в случае с положительной PR-активностью, влияние на объемы продаж иногда происходит с задержкой, но все равно происходит.



**Рис. 4.** Отрицательный МедиаИндекс и объемы продаж акций «ЮТэйр»

## Выводы и рекомендации

Так как рассматриваемые компании занимают около 50% российского авиарынка и обладают разными долями и местоположением на нем, то можно предположить, что для авиарынка России в целом характерны: значимая положительная взаимосвязь обоих

типов PR-коммуникаций с объемами продаж и значимая отрицательная взаимосвязь отрицательных PR-коммуникаций с ценами на акции. В работе также найдено направление этой связи (PR-коммуникации влияют на цены и объемы продаж акций) и период запаздывания (в среднем 1 неделя).

Тот факт, что положительная PR-активность приводит к увеличению объемов продаж акций, означает, что в этой ситуации растет количество инвесторов и их заинтересованность, т.е. растет спрос. Следовательно, компаниям необходимо заниматься положительным освещением в СМИ для увеличения капитализации компании в будущем.

Отрицательные PR-коммуникации, которые приводят к сокращению цен и увеличению продаж акций компании, означают, что существующие инвесторы активно продают акции, а потенциальные инвесторы покупают по снижающимся ценам, т.е. предложение на рынке растет, несмотря на уменьшение доходности. Следовательно, при появлении проблемной ситуации, не зависящей от PR-отдела, компании для сохранения капитализации необходимо приложить максимальные усилия для нераспространения информации в СМИ, а при невозможности этого — для смены тональности сообщения с негативного на нейтральное или положительное.

Данное исследование на примере авиарынка может быть продолжено. Так как рынок очень динамичен, а гипотезы были подтверждены лишь частично, то можно увеличить период рассмотрения, проанализировать актуальные данные и изменить частоту наблюдений.

Также можно использовать предложенную методологию на других рынках, например, фармацевтическом, пищевом или телекоммуникационном.

## **Источники**

*Antweiler W., Murray Z.F.* Is all that talk just noise? The information content of internet stock message boards // *The Journal of Finance*. 2004. Vol. 59. Iss. 3. P. 1259–1294.

*Chan W.S.* Stock price reaction to news and no-news: Drift and reversal after headlines // *Journal of Financial Economics*. 2003. Vol. 70. P. 223–260.

*Fang L., Peress J.* Media coverage and the cross-section of stock returns // The Journal of Finance. 2009. Vol. 64. No. 5. P. 2023–2052.

*Gentzkow M., Shapiro J.M.* Competition and truth in the market for news // Journal of Economic Perspectives. 2008. Vol. 22. No. 2. P. 133–154.

*Grullon G., Kanatas G., Weston J.P.* Advertising, breadth of ownership, and liquidity // The Review of Financial Studies. 2004. Vol. 17. No. 2. P. 439–461.

*Klibanoff P., Lamont O., Wizman T.A.* Investor reaction to salient news in closed-end country funds // Journal of Finance. 1998. Vol. 53. No. 2. P. 673–699.

*Mitchell M.L., Mulherin J.H.* The impact of public information on the stock market // The Journal of Finance. 1994. Vol. 49. No. 3. P. 923–950.

*Pound J., Zeckhauser R.* Clearly heard on the street: The effect of takeover rumors on stock prices // The Journal of Business. 1990. Vol. 63. Iss. 3. P. 291–308.

*Pritamani M., Singal V.* Return predictability following large price changes and information releases // Journal of Banking and Finance. 2001. Vol. 25. No. 4. P. 631–656.

*Tetlock P.C.* Giving content to investor sentiment: The role of media in the stock market // The Journal of Finance. 2007. Vol. 62. Iss. 3. P. 1139–1168.

*Tetlock P.C., Saar-Tsechansky M., Macskassy S.* More than words: Quantifying language to measure firms' fundamentals // The Journal of Finance. 2008. Vol. 63. Iss. 3. P. 1437–1467.

*Vega C.* Stock price reaction to public and private information // Journal of Financial Economics. 2006. Vol. 82. P. 103–133.

*Wedding N.* Advertising and public relations // The Journal of Business of the University of Chicago. 1950. Vol. 23. No. 3. P. 173–181.

### **The Efficiency of PR-Communications on the Example of Russian Aviation Market**

*This study focuses on the analysis of the financial impact of positive and negative PR-communication on the Russian aviation market. The influence of all*



*types of PR activity on increase in shares sales was found and attributed on the example of three largest Russian airlines. It is also shown that an increase in the number of negative information about the company in mass media leads to decrease its share prices, which will not happen in the reverse case, an increase in the quantity of positive information does not leads to increase share prices and prices volatility.*

**Key words:** PR (public relations), mass media, media, public information, efficiency, stock market, stock returns, shares.

© Каткова Я.И., 2017

## ТЕНДЕНЦИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ГЕНДЕРНЫХ СТЕРЕОТИПОВ И ЮМОРА В СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ТЕЛЕРЕКЛАМЕ

---

---

---

---

*Несмотря на изменение гендерных ролей в современном обществе, результатом которого стало то, что сегодня женщина уже не зависимая и слабая героиня, занимающаяся только домом и детьми, в рекламе до сих пор широко распространено использование гендерных стереотипов. Данное исследование направлено на рассмотрение того, как сегодня представлены гендерные стереотипы в российской телерекламе, и существует ли какая-либо взаимосвязь между использованием в современной рекламе тех или иных образов и юмора как одного из широко используемых способов повышения эффективности рекламного воздействия. Исследование проведено с использованием метода контент-анализа, позволяющего определить основные тенденции, присутствующие в российской телерекламе и обозначить возможные направления для дальнейших исследований. Также рассмотрено возможное практическое применение результатов исследования.*

**Ключевые слова:** реклама, гендерные стереотипы, юмор, контент-анализ.

В настоящее время как за рубежом, так и в России проведено много различных исследований, посвященных гендерным стереотипам в рекламе. Однако исследования, посвященные использованию юмора в рекламе и вопросу его взаимосвязи с эксплуатируемыми образами, все-таки остаются редкостью. Значимость таких исследований заключается в том, что они позволяют рассмотреть тенденции использования двух этих элементов в рекламе и затем выработать наиболее эффективную подачу рекламного сообщения.

С одной стороны, представление товара в рекламе неизбежно происходит в контексте существующих идей об устройстве обще-

ства и взаимоотношений в нем [Юрчак, 2000]. Поэтому если в обществе имеют место определенные стереотипы, они будут находить отражение и в рекламе. С другой стороны, реклама является мощным способом воздействия на сознание потребителя, способным прививать определенные ценности и нормы [Батаева, 2010]. В этом случае реклама выступает сильнейшим механизмом взаимодействия человека с обществом, отражающим и создающим общественные явления и нормы. Так, реклама, претендующая на то, чтобы быть эффективной, должна быстро реагировать на изменения в социуме и сознании людей.

Гендерные стереотипы можно определить как убеждения в том, что определенные атрибуты и характеристики присущи именно женскому или именно мужскому полу [Colman, 2012]. Они формируются в обществе с опорой на традиции, ценности, принятое в этом обществе место и роль мужчины и женщины и т.п. Любое изменение, происходящее в сознании общества, находит отражение и в рекламе, поэтому гендерные исследования и представляют интерес для маркетинговой практики — они позволяют выявить существующие тенденции и изучить, как те или иные образы принимаются аудиторией, чтобы затем выбрать наиболее успешное и эффективное направление для создания собственной рекламы.

Большинство исследований рекламы сходится во мнении, что гендерные стереотипы проявляются в том, что женщины обычно изображаются в домашней обстановке с детьми, в то время как мужчины — вне дома. Если же женщина показана работающей, то, как правило, в подчинении [Ibid.]. Мужчины в большинстве случаев служат авторитетом и источником информации, так как во многих культурах люди больше склонны доверять и считать достоверным источником информации именно мужчин [Ibid.].

Также проявлением гендерных стереотипов является объективизация женщин в рекламе, чаще всего алкоголя, сигарет, косметических товаров и т.п. [Ibid.]. Реклама, чтобы быть успешной, должна привлекать, «соблазнять» зрителей, и одним из наиболее желаемых объектов является женщина [Туркина, 2000]. Поэтому зачастую женщина представляется не как активный действующий герой рекламы, а приобретает черты «символического дополнения» к рекламируемому товару [Юрчак, 2000]. Именно с этим во многом связано то, что один из наиболее распространенных элементов гендерных стереотипов — это внешний вид героини. В большинстве

случаев она изображается молодой и привлекательной внешне, что как бы подчеркивает ее «декоративную» роль [Colman, 2012].

Гендерные стереотипы могут быть и источником юмора в рекламе или использоваться в сочетании с ним [Eisend et al., 2014]. Здесь возникает вопрос, существует ли какая-то связь между юмором и использованием типичных образов женщин и мужчин в рекламе?

Исследования юмора в рекламе показывают, что его использование привлекает внимание и позитивно влияет на отношение зрителей к рекламе и ее восприятие [Eisend, 2011]. Кроме того, юмор снижает влияние каких-либо негативных аспектов рекламы, например, использование нежелательных проявлений гендерных стереотипов, переключая внимания зрителя с них на юмористическую составляющую [Ibid.]. Однако данный вопрос на сегодняшний день остается достаточно малоизученным в контексте разных культур. Юмор находится в прямой зависимости от культуры исследуемой страны, а значит, актуально и рассмотрение того, как гендерные стереотипы проявляются в юмористических рекламных роликах.

Описанные ранее гендерные стереотипы в той или иной степени присущи почти всем культурам. Принимая во внимание патриархальный строй семьи, который все еще занимает достаточно прочную позицию в сознании россиян, можно говорить о том, что в нашей стране также распространены гендерные стереотипы. В то же время сейчас в России, как и во всем мире, женщины все активнее занимают руководящие должности, добиваются больших успехов в бизнесе. Образ деловой и самодостаточной женщины становится все более распространенным, и женщина все чаще выступает в роли субъекта, а не объекта рекламы [Левинсон, 2000], поэтому особый интерес представляет изучение того, как в изменяющихся реалиях выглядят гендерные стереотипы в российской рекламе.

Опираясь на исследование [Eisend et al., 2014], наша работа ставит целью описать использование юмора и гендерных стереотипов в российской рекламе. Объектом исследования послужила реклама, размещаемая на российских телеканалах: «Первый», «ТНТ», «Пятница» и «2x2».

Работа была проведена с применением метода контент-анализа, выбор которого обусловлен тем, что он сочетает как качественный, так и количественный подход к сбору информации, и позволяет увидеть общие тенденции рекламного рынка, не замутненные спецификой определенной товарной категории [Кутлалиев, 2006].

Следуя предложенной схеме [Eisend, 2014], в течение трех недель случайным образом было выбрано восемь непоследовательных дней, во время которых проходил просмотр рекламных роликов. Сбор данных осуществлялся в три этапа с промежутком в 2–2,5 месяца в период с марта по сентябрь 2015 г. Для анализа было выбрано четыре российских телеканала: «Первый», «ТНТ», «Пятница» и «2×2». По данным портала TNS за последние несколько месяцев «Первый» канал имеет наибольшую среднесуточную долю просмотров (TNS). Однако, принимая во внимание характеристики целевой аудитории, а именно тот факт, что основными зрителями «Первого» канала являются люди среднего и старшего возраста, для анализа также был взят телеканал «ТНТ», который, по данным портала TNS, входит в пятерку телеканалов с лидирующими показателями среднесуточной доли просмотров (TNS) и направлен на более широкую целевую аудиторию в возрасте от 14 до 44 лет. При этом основная аудитория телеканала — это молодежь в возрасте от 18 до 30 лет (Media). Кроме того, была проанализирована реклама, размещаемая на телеканале «Пятница», целевая аудитория которого люди в возрасте от 14 до 44 лет, и телеканале «2×2», который ориентируется на зрителей в возрасте 18–30 лет (средний возраст телезрителя составляет 26 лет) [Профмедиа ТВ]. Стоит также отметить, что целевая аудитория телеканала «2×2» преимущественно мужская (77%) [Там же]. Таким образом, выборка включает каналы с различающимися целевыми аудиториями, что может отразиться в разном содержании рекламных роликов.

Выборка для последующего анализа представляет собой все ролики, показанные в период прайм-тайм (в России прайм-таймом считается время с 19.00 до 23.00 часов) [Телеконтекст]. Следуя схеме [Eisend, 2014], из анализа были исключены анимационные ролики и ролики, включающие частичную анимацию, а также те, в которых присутствуют нераспознаваемые центральные фигуры и в которых центральными фигурами являются дети. В результате было отобрано 154 рекламных ролика, содержащих в общей сложности 186 центральных персонажей.

Для проведения контент-анализа рекламных роликов на наличие в них стереотипов были выбраны следующие переменные: возраст, аргументация в пользу рекламируемого товара, надежность, иерархия персонажей, место действия рекламного ролика, тип рекламируемого продукта (товары для домашнего использова-

ния или другие категории товаров), роль персонажей (зависимая или независимая) и голос закадровой озвучки. Кроме того, все рекламные ролики были оценены на наличие и отсутствие в них юмора. Ограничением исследования можно считать некоторый субъективизм при оценке отдельных критериев.

После окончания полевого этапа исследования данные были проанализированы в программе SPSS методами иерархического кластерного анализа, *T*-критерия для независимых выборок, расчет коэффициента хи-квадрат ( $\chi^2$ ) и кросс-табулирования.

В целом распределение персонажей мужского и женского пола в рекламных роликах примерно равнозначно — 43,5 и 56,5% соответственно. Рекламные ролики с элементами юмора составляют 25,3% от всех проанализированных рекламных роликов.

Результаты исследования подтверждают общие для России и Германии характерные особенности гендерных стереотипов: женщины, как правило, изображаются молодыми, в качестве пользователя продукта, а не источника информации, в рекламе лекарств и товаров для дома [Eisend, 2014]. Однако результаты не позволяют однозначно утверждать зависимость женских персонажей в российской рекламе. Женщины чаще выступают в роли независимых персонажей и практически в равной степени могут находиться как в домашней обстановке, так и вне ее. Однако дома женщины изображаются практически в 2,5 раза чаще, чем мужчины. Кроме того, несмотря на то что женщины присутствуют в рекламе чаще, чем мужчины, они все равно в большинстве случаев изображаются более зависимыми по сравнению с мужчинами либо в присутствии мужчины в кадре. Кроме того, женские образы, как правило, используются в рекламе, не содержащей юмор.

Что касается персонажей мужского пола, то они могут изображаться как младше, так и старше 35 лет, как правило, вне дома, в качестве независимого персонажа и в подавляющем большинстве случаев озвучиваются мужским закадровым голосом. Мужчины действительно чаще изображаются в рекламе товаров, не относящихся к дому и лекарственным препаратам. При этом центральные персонажи мужского пола, так же как и женские, чаще выступают как пользователи продукта, нежели в качестве авторитета информации и могут появляться как в юмористических, так и в неюмористических рекламных роликах. При этом в качестве авторитета, предоставляющего информацию о продукте, и персонажа, рекла-

мирующего такие категории товаров, как автомобили, развлечения, финансовые услуги и т.п., чаще всего используются именно персонажи мужского пола. Кроме того, в рекламных роликах с юмористической составляющей также чаще используются именно мужские образы. Все закономерности подтверждены значением коэффициента  $\chi^2$  с уровнем значимости  $p \leq 0,05$  (см. табл. 1).

Таблица 1

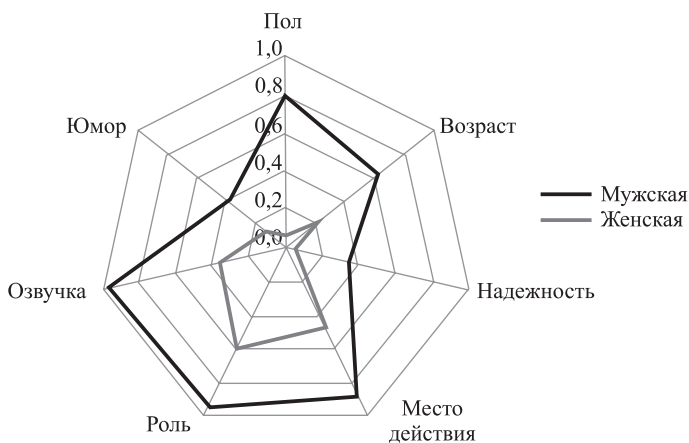
**Взаимосвязь пола центрального персонажа с другими переменными**

Взаимосвязь переменных	Значение коэффициента $\chi^2$
Пол — возраст	19,517 ( $p = 0,000$ )
Пол — надежность	21,092 ( $p = 0,000$ )
Пол — место действия	8,713 ( $p = 0,003$ )
Пол — роль	7,311 ( $p = 0,007$ )
Пол — озвучка	54,116 ( $p = 0,000$ )
Пол — тип продукта	26,856 ( $p = 0,000$ )
Пол — юмор	30,908 ( $p = 0,000$ )

По результатам процедуры иерархического кластерного анализа и проверки значимости различий с помощью  $T$ -критерия рекламные ролики были разделены на две группы: «женская» и «мужская» реклама. Характеристики каждой группы отражены на рис. 1. При кодировании отмечались характеристики, присущие стереотипному представлению 1 — о мужчинах, и 0 — о женщинах. Связь кластера и таких переменных, как телеканал и тип продукта, были проверены с помощью коэффициента  $\chi^2$ . Переменные аргументации, иерархии были исключены из дальнейшего анализа, так как при проверке  $T$ -критерия уровень значимости был  $p \geq 0,05$ . Связь полученных групп и телеканала также оказалась незначима:  $p = 0,079$ . Статистическая значимость всех обнаруженных различий между группами подтверждается значением  $T$ -теста, двусторонняя значимость при проверке которого, для всех переменных  $p = 0,000$ , в случае с переменной тип продукта также подтвердилась связь с выделенными кластерами ( $\chi^2 = 22,120$  ( $p = 0,000$ )).

Из рис. 1 видно, что к «мужской» группе относятся преимущественно рекламные ролики с центральным персонажем мужского пола, возраст которого в целом может быть как моложе 35 лет,

так и старше. При этом центральный персонаж является пользователем продукта, действие ролика происходит вне дома. Данные персонажи рекламируют товары, не относящиеся к домашнему использованию, такие как автомобили, развлечения, финансовые услуги, фастфуд и снеки. Практически во всех роликах данной группы мужчина — это независимый персонаж и его озвучивают мужским закадровым голосом. В роликах именно этой группы в большей степени используется юмор.



*Рис. 1.* Средние значения переменных групп «мужских» и «женских» рекламных роликов

Что касается второй группы, названной «женской», то ее центральными персонажами в подавляющем большинстве выступают женщины младше 35 лет, являющиеся пользователями товара. Женщины могут быть как независимыми героинями, так и зависимыми персонажами. Они могут изображаться как в домашней обстановке, так и вне ее. Товары, рекламируемые в данной группе, в основном предназначены для домашнего использования и лекарства. Озвучиваются такие ролики преимущественно женским закадровым голосом и юмор в них практически не присутствует.

Таким образом, можно заметить, что получившаяся классификация в значительной мере отражает основные существующие гендерные стереотипы, отмеченные в немецком исследовании. Кроме того, именно «мужская» реклама в большей степени ис-



пользует юмор, что и было отмечено в обсуждаемом исследовании [Eisend et al., 2014].

Таким образом, связь между полом центрального персонажа и использованием юмора существует и в российской телерекламе. Это может объясняться утверждениями психологов о том, что женщины придают большую ценность такому качеству, как чувство юмора, — они предпочитают выбирать себе в партнеры тех, кто может заставить их смеяться, в то время как мужчины наоборот выбирают для отношений тех, кто смеется над их шутками [Ibid.]. Иными словами, юмор выступает средством привлечения противоположного пола. Поэтому именно мужчины чаще изображаются в юмористических рекламных роликах как наиболее частые пользователи юмора в повседневной жизни [Ibid.]. Кроме того, известно, что женщины более болезненно воспринимают шутки в свой адрес, нежели мужчины, которые не расценивают их как что-то недопустимое [Жуков].

Следует обратить внимание на то, что если «мужская» реклама действительно демонстрирует стереотипные представления о роли мужчины в обществе, то ситуация с «женской» рекламой более сложная. Несмотря на то что стереотипы в целом рассматриваются как негативное явление, независимо от того, в чью сторону они направлены, в отношении мужского пола они все же воспринимаются не столь болезненно, как в отношении женского [Meduza]. По существующим в рекламе тенденциям уже можно заметить происходящие в обществе и сознании людей изменения. Мнение о том, что главная задача женщины — исключительно дом и семья, похоже, становится менее значимым для массового сознания, все большую популярность набирает борьба с сексизмом, что обуславливает тенденцию к изменению женского образа в СМИ. Однако в России стереотипные представления о роли мужчин и женщин все еще достаточно распространены. Вследствие существования этих противоречивых друг другу тенденций и возникают изменения в образе женщины в российской рекламе: она в равной степени может изображаться как дома, так и на работе, как в качестве зависимой, так и независимой героини.

Таким образом, рекламодатели оказываются перед выбором — либо идти протоптанной дорожкой, выбирая традиционные стереотипы, либо попытаться выделиться из общего числа конкурентов, пытаясь их сломать. Результаты исследования также мо-

гут служить полезной основой для изучения того, как потребители относятся к гендерным стереотипам и влияет ли наличие юмора в рекламе на ее восприятие.

## **Источники**

*Батаева Е.* Гендерная визуальность современной рекламы // Социология: теория, методы, маркетинг. 2010. № 3. С. 136–153.

*Жуков Д.* Фундаментальное различие полов [Электронный ресурс]. <[http://www.psychologos.ru/articles/view/fundamentalnye\\_razlichiya\\_dvuh\\_polov/4](http://www.psychologos.ru/articles/view/fundamentalnye_razlichiya_dvuh_polov/4)>.

*Кутляев А., Попов А.* Эффективность рекламы. 2-е изд. М.: ЭКСМО, 2006.

*Левинсон А.* Женщина как цель и как средство в отечественной рекламе // Женщина и визуальные знаки / под общ. ред. А. Альчук. М.: Идея-Пресс, 2000. С. 43–64.

Профмедиа ТВ [Электронный ресурс]. <<http://www.profmmediatv.ru/channels>>.

*Соколова Е.* Гендерные стереотипы в СМИ как инструмент коммуникации [Электронный ресурс]. <<http://journals.urfu.ru/index.php/Izvestia1/article/view/775/724>>.

Телеконтекст, сборник фактов о телевидении [Электронный ресурс]. <<http://телеконтекст.ртс.рф/products/item291.php>>.

*Туркина О.* Пип-шоу (идиоадаптация образа женщины в российской рекламе) // Женщина и визуальные знаки / под общ. ред. А. Альчук. М.: Идея-Пресс, 2000. С. 78–84.

*Юрчак А.* По следам женского образа // Женщина и визуальные знаки / под общ. ред. А. Альчук. М.: Идея-Пресс, 2000. С. 65–77.

*Colman P., Vercic A.* Consumer opinion's on gender stereotyping in advertising // Economic Research. 2012. No. 2. P. 117–126.

*Eisend M.* How humor in advertising works: A meta-analytic test of alternative models // Marketing Letters. 2011. No. 22. P. 115–132.

*Eisend M., Plagemann J., Sollwedel J.* Gender roles and humor in advertising: The occurrence of stereotyping in humorous and nonhumorous

advertising and its consequences for advertising effectiveness // Journal of Advertising. 2014. No. 22. P. 256–273.

Media International Russia [Электронный ресурс]. <<http://mediainrussia.com/tnt>>.

Meduza [Электронный ресурс]. <<https://meduza.io/cards/kak-ne-byt-seksistom-v-rossii>>.

TNS Gallup Media [Электронный ресурс]. <<http://www.tns-global.ru/>>.

### **Tendencies of Using Humor and Gender Stereotypes in Modern TV-Advertising**

*Despite the change in gender roles in modern society, which resulted in the fact that today a woman is no longer a dependent and weak character, solely focused on the household and children, in advertising the use of gender stereotypes is still widespread. This study is aimed to examine how today gender stereotypes are presented in Russian television advertising, and whether there is any relation between the use of different images and humor, as one of the most popular ways to improve the advertising impact. The study is conducted using the content analysis method which gives the opportunity to identify the main trends presenting in Russian TV advertising and possible areas for further research. The practical application of research results is also considered.*

**Key words:** advertising, gender stereotypes, humor, content-analysis.

© Садилова Н.А., 2017

РАЗДЕЛ II

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ  
ИССЛЕДОВАНИЯ  
И УПРАВЛЕНИЕ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ  
РЕСУРСАМИ**



## ВЛИЯНИЕ СИЛЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ГК «ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ»

---

---

---

---

---

*В статье проведен анализ и представлены методы и инструменты исследования взаимосвязи стиля лидерства, типа организационной культуры и ее силы. На основе сформулированной авторами гипотезы о влиянии стиля лидерства на силу организационной культуры проведено сопоставление характеристик лидера и силы культуры в организации, а также определена методология оценки стиля лидера и его влияния на организационную культуру и уровень конформности как показателя ее силы. Приведены и адаптированы для целей исследования зарубежные инструменты оценки типов лидерства и организационной культуры.*

**Ключевые слова:** лидерство, стили лидерства, ситуационное лидерство, оценка лидера, организационная культура, сила организационной культуры, конформизм, конформность, LBDQ (опросник описания поведения лидера), эффективность управления, тип организационной культуры, OCAI.

Цель исследования — выявление взаимосвязи силы организационной культуры и отношения к внедрению системы менеджмента качества лидеров организации и ее сотрудников.

### **Характеристика объекта исследования**

Группа компаний «Продукты Питания» — это комплекс предприятий пищевой промышленности, включающий несколько заводов на территории Калининградской области, управляющую компанию в г. Калининграде и отделение в г. Москве. Общее число сотрудников предприятия составляет примерно 2000 человек. Организационная структура — иерархическая с элементами дивизиональной: отделения дочерних компаний подчиняются руководителям этих компаний, при этом отчитываясь и принимая поручения от соответствующих отделений управляющей компании.

Группа компаний основана иностранными инвесторами, руководство — иностранцы.

Исследование было проведено в группе компаний: «Продукты Питания» — одного из основных предприятий группы, крупнейшего мясопромышленного комплекса, и управляющей компании группы.

На предприятии имеется проблема внедрения системы менеджмента качества: работа в этом направлении ведется более двух лет, но никаких практических результатов при достаточном вложении различных ресурсов достигнуто не было.

## Методы

В ходе исследования основным способом сбора информации было анкетирование.

Сотрудники предприятий заполнили три вида анкет:

- OCAI — анкета на выявление паттерна предпочтительной и текущей организационной культуры по методу Кима Кэмерона и Роберта Куинна;

- LBDQ — анкета анализа лидерского поведения по методу Университета Огайо, направленная на выявление предрасположенности лидера к неформальной поддержке деятельности коллектива (Concerning) или использование иерархических и бюрократических способов для этого (Initiatingstructure);

- TQM — анкета анализа отношения к системе менеджмента качества, основанная на исследованиях в области эмпирического определения критических факторов для СМК [Зиагарджан, Заири, 1998].

*Таблица 1*

### Содержание анкет исследования

Наименование	Содержание	Заполняли
OCAI	Диагностика текущего и предпочтительного состояния организационной культуры предприятия	Все сотрудники и члены топ-менеджмента
ЧЛ1	Диагностика предпочтительного состояния системы менеджмента качества	Топ-менеджмент предприятий
ЧЛ2	Диагностика текущего состояния системы менеджмента качества	Сотрудники предприятий
LBDQ	Диагностика поведения лидера (руководителя)	Сотрудники предприятий

После заполнения анкет сотрудниками их результаты обрабатывали, обобщали и сопоставляли двумя группами паттернов: профили сотрудников и лидеров организаций. На основе сравнения профилей организационной культуры и отношения к ключевым факторам СМК были построены регрессионные уравнения, охарактеризовавшие уровень воздействия тех или иных лидеров на организацию, построена математическая модель влияния.

## **Содержание исследования**

Взаимодействия людей внутри организации, их правила и нормы работы и поведения определяются организационной культурой, которая и обуславливает поведение персонала в той или иной ситуации. Это неразрывно связано и со стилем управления, и с разделением работниками целей и ценностей организации [Щербина, 1999]. Актуальность данного исследования заключается в том, что организационная культура определяет также модель управления организацией и ее эффективность, сопряженную с фактором влияния стиля управления и типом лидера, возглавляющего организацию [Долгая, 2015].

Сила организационной культуры — это параметр, характеризующий уровень конформности в организации, т.е. готовности сотрудников изменять свои установки, мнение, восприятие или поведение в соответствии с установками, мнением, восприятием или поведением, одобряемым руководством или организацией [Щербина, 1999]. Так как сила организационной культуры определяется конформностью — показателем, зависящим от степени подчинения индивида мнению других людей, — то, в сочетании со спецификой организационной деятельности, мы можем сделать вывод, что показатель силы организационной культуры зависит от степени подчиненности сотрудников мнению руководства.

С помощью данного измерения можно также определить и параметр силы организационной культуры. Для этого необходимо провести исследования мнений о нынешнем и предпочтительном состоянии организационной культуры отдельно у высшего руководства и у остальных сотрудников. Это позволит определить степень соответствия нынешних и идеальных профилей организационной культуры предприятия. На основании сопоставления можно детерминировать различные ситуации соответствия и несоответст-



вия, а также ожиданий менеджмента и сотрудников от организационной культуры и только после этого делать выводы о ее силе [Галактионов, 2015].

В ходе исследования были составлены гистограммы сопоставления текущих и предпочтительных профилей организационной культуры управляющей компании и компании «Продукты Питания».

Ниже представлены результаты диагностики силы организационной культуры управляющей компании группы (рис. 1). В рамках данного исследования были сопоставлены профили президента группы и главы управляющей компании С. Влаховича и сотрудников управляющей компании, которые проработали в ней более 1,5 лет.



**Рис. 1.** Сопоставление текущего профиля организационной культуры президента и сотрудников управляющей компании

*Таблица 2*

**Сопоставление текущего профиля организационной культуры президента и сотрудников управляющей компании**

Тип культуры	Президент	Управляющая компания
Клан	1,0	2,5
Адхократия	2,3	2,6
Рынок	4,0	3,0
Иерархия	2,7	1,9



**Рис. 2.** Сопоставление желаемого профиля организационной культуры президента и сотрудников управляющей компании

*Таблица 3*

**Сопоставление желаемого профиля организационной культуры президента и сотрудников управляющей компании**

Тип культуры	Президент	Управляющая компания
Клан	1,8	2,7
Адхократия	2,3	2,1
Рынок	4,7	2,8
Иерархия	1,2	2,4

**Вывод.** Проведенное сопоставление диагностирует расхождение интересов сотрудников и руководства — президент группы, разделяя американские принципы руководства, предпочитает свободу действий сотрудников в условиях исполнения общих рыночных интересов, в то время как сотрудники заинтересованы в поддержке семейных ценностей, а не конкурентных, и работе в рамках линейных инструкций, без необходимости принимать самостоятельные решения.

Вторым предприятием группы, на котором прошло исследование, был один из заводов компании «Продукты Питания». Ниже представлены профили предпочтительной и текущей организационной культуры руководителя предприятия — Сергея Пимонова (директор ППК) и сотрудников предприятия.



*Рис. 3.* Сопоставление текущего профиля организационной культуры директора и сотрудников ППК

*Таблица 4*

**Сопоставление текущего профиля организационной культуры  
директора и сотрудников ППК**

Тип культуры	Директор ППК	Сотрудники
Клан	2,2	2,1
Адхократия	2,7	2,2
Рынок	3,2	2,7
Иерархия	2,0	3,0

*Таблица 5*

**Сопоставление желаемого профиля организационной культуры  
директора и сотрудников ППК**

Тип культуры	Директор ППК	Сотрудники
Клан	3,0	2,7
Адхократия	2,0	2,1
Рынок	2,8	2,6
Иерархия	2,2	2,6



**Рис. 4.** Сопоставление желаемого профиля организационной культуры директора и сотрудников компании ППК

**Вывод.** Данное сопоставление диагностирует небольшое расхождение мнения сотрудников и лидера организации о текущем состоянии дел в организационной культуре предприятия, но подчеркивает совпадение интересов сотрудников и руководства в плане предпочтительной организационной культуры. Это свидетельствует о достаточно сильной организационной культуре. Кроме того, выявлены расхождения по отдельным подразделениям в силу их профессиональной специфики, но общий паттерн схожий.

В ходе исследования было изучено влияние мнения лидеров организации на мнение организаций посредством регрессионного анализа сравнения параметров текущей и предпочитаемой организационной культуры, а также проведено сравнение отношения к системам менеджмента качества.

Сравнение проведено посредством уравнения  $y = a \times x + b$ , где  $y$  — значение параметра, который находится под влиянием лидера;  $a$  — сила влияния лидера;  $b$  — коэффициент независимости от мнения лидера.

Иными словами, величина показателя  $b$  прямо пропорциональна независимости мнения сотрудников, а величина  $a$  прямо пропорциональна силе влияния мнения лидера.

Таблица 6

**Уравнения зависимостей мнения подчиненных  
от мнения лидера по OCAI**

<b>Вид зависимости</b>	<b>Текущее состояние, <math>y</math></b>	<b>Предпочитаемое состояние, <math>y</math></b>	<b>Уровень конформности</b>
Мнения сотрудников УК от мнения президента	$1,94 + 0,18 \times a$	$2,19 + 0,13 \times x$	Низкая
Мнения сотрудников ППК от мнения директора ППК	$1,32 + 0,45 \times x$	$1,86 + 0,26 \times x$	Средняя
Мнения директора ППК от мнения президента	$1,71 + 0,29 \times x$	$1,46 + 0,59 \times x$	Средняя
Мнения сотрудников ППК от мнения президента	$1,82 + 0,24 \times x$	$2,46 + 0,02 \times x$	Очень низкая

Также в ходе исследования были выявлены зависимости отношения к системе менеджмента качества, на основе анкеты TQM.

Таблица 7

**Уравнения зависимостей мнения подчиненных  
от мнения лидера по TQM**

<b>Вид зависимости</b>	<b>Текущее состояние, <math>y</math></b>	<b>Уровень конформности</b>
Мнения сотрудников УК от мнения президента	$1,09 + 0,09 \times x$	Очень низкая
Мнения сотрудников ППК от мнения директора ППК	$0,99 + 0,27 \times x$	Средняя
Мнения директора ППК от мнения президента	$0,94 + 0,31 \times x$	Средняя
Мнения сотрудников ППК от мнения президента	$1,25 + 0,08 \times x$	Очень низкая

Данные зависимости демонстрируют слабое влияние руководства группы компаний на мнение сотрудников относительно системы менеджмента качества, в том числе и относительно ее внедрения, что подчеркивается практической проблемой внедрения системы менеджмента качества на предприятии.

Проведенное исследование подтверждает гипотезу о влиянии силы организационной культуры, как показателя конформности мнения сотрудников относительно мнения лидера на предприятии, на отношении к системе менеджмента качества на предприятии, что ведет к эффективности внедрения системы менеджмента качества.

Нам удалось математически обосновать модель влияния мнения лидера на мнение сотрудников организации, что в дальнейшем открывает новый подход к планированию внедрения новых решений, подхода внедрений и ресурсов на внедрения.

Материалы и результаты исследования обобщены, проанализированы и вместе с рекомендациями представлены дирекции по персоналу предприятия. На текущий момент дирекция по персоналу предприятия приняла данные выводы в работу и откорректировала план работы, в том числе и по введению в строй новых регламентов и требований по отношению к сотрудникам компаний, входящих в группу.

Дальнейшие исследования будут направлены на апробацию данного подхода на иных предприятиях и построению окончательной математической модели скорости управления изменениями на предприятии в зависимости от силы организационной культуры компании.

## **Источники**

*Галактионов С.Е.* Методы измерения силы организационной культуры предприятия // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского ин-та бизнеса. 2015. № 1 (30). С. 65–69.

*Долгая А.А.* Организационная культура как фактор построения системы управления предприятием // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского ин-та бизнеса. 2015. № 1 (30). С. 18–21.

*Зиагарджан Т., Заури М.* Эмпирический анализ критических факторов СМК // Бенчмаркинг менеджмента качества и технологий. 1998. Вып. 5. № 4. С. 291–303.

*Щербина С.В.* Организационная культура как фактор перехода к рыночной экономике: дис. ... канд. экон. наук. МГУ, 1999.

## **Measuring of the Influence of Organizational Culture Power on Quality Management System in the «Producty Pitania» Company**

*In the thesis there is an analysis had been done and methods and instruments of research of interconnection between leadership style, organizational culture type and its power had been selected. On the basis of hypothesis formulated by authors the matching correlation of leadership characteristics and organizational culture power was carried out in the article, and the appropriate methodology of leadership style assessment as well as its impact on the organizational culture and conformity level as a power indicator. There are contemporary overseas culture and leadership assessment instruments presented, analyzed and adapted to the authors research purposes.*

**Key words:** leadership, leadership styles assessment of leadership, situational leadership, organizational culture, power of organizational culture, conformism, conformity, LBDQ (Leadership Behavior Description Questionnaire) , management efficiency, organizational culture power estimation, OCAI.

© Галактионов С.Е., 2017

## ВЗАИМОСВЯЗЬ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В НАШЕ ВРЕМЯ

---

---

---

---

---

*На перспективное развитие большинства компаний влияют такие факторы, как решение финансовых вопросов, организация производственного процесса, подбор персонала, но не менее важную роль имеет стиль управления, выбранный руководителем. Однако на сегодняшний день не существует единого стиля управления, который подойдет для любой организации, поэтому при формировании стиля руководства следует учитывать различные факторы, которые могут влиять на выбор конкретного стиля управления. В данной статье рассмотрены стили управления и их взаимосвязи на различных уровнях организационной структуры в компании X.*

**Ключевые слова:** стили управления, демократический стиль, либеральный стиль, авторитарный стиль, взаимосвязь.

В настоящее время становление рыночных отношений в России во многом определяется формированием современных управленческих отношений. Именно управленческое звено обеспечивает интеграцию экономических процессов в организации. Руководитель выступает как ведущее лицо, поскольку именно он определяет цели и направленность работы коллектива. Руководитель контролирует подбор кадров, формирует психологический климат, оказывает влияние на сотрудников и мотивирует их на достижение целей организации.

Одна из важнейших характеристик деятельности руководителя — стиль руководства. Проблема выбора наиболее эффективного стиля управления привлекла внимание исследователей в связи с необходимостью прогноза его эффективности у конкретных профессионалов. Перед учеными достаточно часто ставится задача описать и оптимизировать индивидуальный стиль руководства. При этом предполагается, что существует некий его идеальный вариант, позволяющий реализовать принципы теории «обогащения труда», которая подразумевает, что сотрудники будут лично заинтересованы в выполнении той или иной задачи. Тем не менее однозначной



связи между выделяемыми различными стилями управления и их эффективностью не установлено.

Итак, стиль руководства — это манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации. Несомненно, каждый управленец должен уметь ставить цели для подчиненных, контролировать и координировать их деятельность. В настоящее время для успешного управления руководителю необходимо сочетать в себе черты и лидера, и менеджера [Шоул, 2011].

Значительное влияние на развитие современных представлений о лидерстве оказали эксперименты, проведенные в 30–40-х годах XX века К. Левиным и его исследовательской группой специалистов [Евтихов, 2014, с. 105]. Ученые исследовали три группы школьников, которыми руководили наставники, используя авторитарный, демократический и либеральный стили руководства. В результате исследователям удалось описать три «классических» стиля управления, которые приведены в табл. 1.

*Таблица 1*

**Описание «классических» стилей управления**

Характеристика стиля	Стиль управления		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Описание	Требовательность Единоначалие Игнорирование социально-психологических факторов	Коллегиальность Доверительные отношения Ориентация на процесс	Низкая требовательность Отсутствие дисциплины Пассивность руководителя
Достоинства	Быстрое принятие решений.	Возможность самореализации для сотрудников	Высокая мотива- ция сотрудников
Недостатки	Отсутствие само- стоятельности и развития подчиненных	Отсутствие обратной связи с руководителем	Замедление приня- тия решений
Условия применения	Повседневная, рутинная работа	Творческий кол- лектив	Взаимодействие подчиненных и руководителя

Каждый из описанных стилей имеет преимущества и недостатки, поэтому невозможно однозначно определить стиль, который будет одинаково эффективен во всех организациях. При выборе стиля управления следует также учитывать условия, в которых данный стиль будет применен эффективно. Более подробная сравнительная характеристика стилей руководства представлена в табл. 2.

Таблица 2

**Сравнительная характеристика стилей управления**

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стиль управления		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Способы принятия решений	Единолично	Совместно с коллективом	Указания руководства или инициатива подчиненных
Способ доведения решений до исполнителей	Приказ, распоряжение	Предложение	Просьба
Распределение ответственности	Только у руководителя	В соответствии с полномочиями	Только у исполнителей
Отношение к инициативе	Подавляется полностью	Поощряется	Отдает инициативу в руки подчиненных
Принципы подбора кадров	Отсутствие квалифицированных кадров	Деловые, грамотные работники	Подбором кадров не занимается
Отношение к знаниям	Считает, что все сам знает	Постоянно учится и требует того же от подчиненных	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных
Стиль общения	Жестко формальный, соблюдение дистанции	Дружески настроен, любит общаться, идет на контакты	Общение с подчиненными по их инициативе
Характер отношений с подчиненными	По настроению, «нервное»	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стиль управления		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Осуществляет дифференцированный подход к людям	Мягкое, формальное
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Наказание — основной метод стимулирования	Используются различные стимулы	Поощрение используется чаще, чем наказание

Поведение менеджера может меняться в зависимости от ситуации, поэтому гибкость стиля является важным признаком качества менеджера. Следует не только менять стиль управления, но и создавать соответствующие ситуационные условия.

В настоящее время при формировании стиля руководства у менеджера, вместе со всеми перечисленными факторами формирования руководства, учитывается также эффективность конкретного стиля для данной организации. Эффективность стилей можно оценить по отдельным элементам деятельности организации, представленным в табл. 3.

Таблица 3

### Сравнительная характеристика стилей управления по критерию эффективности

Слагаемые эффективности	Стиль управления		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Эффективность достижения цели	Обеспечивает выживание и снижение убытков при работе в условиях дефицита Низкая мотивация сотрудников в экономии ресурсов	Большие затраты на координацию работ Высокая мотивация сотрудников в экономии ресурсов	Сотрудникам предоставляется полная свобода действий для работы Высокие затраты на протяжении всей деятельности организации Плохая координация работ

Слагаемые эффективности	Стиль управления		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Эффективность выполнения работ	Быстрое решение Четкое распределение ролей Зависимость от лидера	Медленное решение Неясное распределение ролей Независимость от лидера	Медленное решение Отсутствие распределения ролей Независимость от лидера
Социальная эффективность	Потеря инициативы среди сотрудников Организованная забота о молодежи	Инициативность, предприимчивость сотрудников Заинтересованность в будущей смене менеджеров	Инициативность, предприимчивость сотрудников Отсутствие заинтересованности в развитии персонала

Источник: [Корягина, 2012].

Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать такие факторы, как личные качества управленца, зависимость от предстоящих задач, организационные условия и условия окружающей среды.

От выбора стиля управления зависит не только авторитет руководителя компании, но и эффективность его деятельности, атмосфера в коллективе и взаимоотношения между подчиненными и руководителем. Если все в компании работают достаточно эффективно и ровно, то помимо поставленных целей могут быть достигнуты и многие другие цели, например взаимопонимание и удовлетворенность работой.

Интересный фактор, который также оказывает воздействие на формирование стиля руководства, — влияние выбранного стиля управления вышестоящего менеджера. Поэтому, основываясь на теоретической базе, можно выдвинуть следующие гипотезы, которые будут проверены в практической части работы:

- если руководитель высшего звена использует авторитарный стиль управления, то подчиняющийся ему менеджер с высокой вероятностью также будет склонен к авторитарному стилю, что обусловлено жесткими рамками, которые задает вышестоящий управляющий;
- менеджер, подчиняющийся руководителю с демократическим стилем управления будет склонен к демократическому стилю; также существует вероятность формирования других стилей, так

как в отличие от авторитарного, демократичный руководитель не ограничивает деятельность подчиненных конкретными рамками;

- руководитель с либеральным стилем управления, не будет оказывать явного влияния на подчиненного менеджера, так как либеральный руководитель характеризуется отсутствием активного участия в непосредственном управлении коллективом.

Рассмотрим распределение стилей управления на разных уровнях организационной структуры в компании X.

Компания X — это крупная компания, работающая в сфере строительства и ремонта, а также выполняющая полный спектр услуг от обследования и обслуживания объекта до непосредственного выполнения ремонтных работ. В настоящее время компания X активно развивается в сфере российского строительного бизнеса. Основная деятельность компании — строительство антикоррозийных конструкций, ремонт и нанесение теплоизоляционных и огнезащитных покрытий.

Заказчиками данной компании в разное время были и остаются по сей день крупнейшие промышленные предприятия России: ОАО «Уралкалий», ОАО «Соликамский магниевый завод», нефтяная компания «Лукойл», энергетическая компания «Газпром» и т.д.

Для того чтобы выявить взаимосвязь стилей руководства между различными уровнями структурных подразделений была разработана программа исследования, которая представлена в табл. 4.

*Таблица 4*

### **Программа исследования**

<b>Этап</b>	<b>Инструменты</b>	<b>Результат</b>
Анализ представленных документов	Положение об организационной структуре Положения о структурных подразделениях, коллегиальных и совещательных органах	Формальная структура и иерархия подразделений организации
Интервью с помощником руководителя	Гайд глубинного интервью	Неформальная структура и иерархия организации
Анкетирование руководителей подразделений компании	Опросники В.П. Захарова, А.А. Ершова	Выявление доминирующего стиля руководства у руководителей подразделений

Данная структура позволяет рассмотреть стили руководства и их взаимосвязи с формальной и неформальной точек зрения. Формальная часть — это положения, закрепленные в организационных документах. Напротив, узнать, соблюдены ли нормы, закрепленные формально, и каковы стили управления на практике, помогут интервью с помощником руководителя и анкетирование самих руководителей структурных подразделений.

Исследовав представленное положение об организационной структуре компании X, было выявлено, что данная организация имеет дивизиональный тип структуры управления. В ее организационной структуре пять уровней, на каждом из которых сосредоточено до семи менеджеров. Данная структура схематично изображена на рис. 1.

В процессе исследования было проведено интервью с помощником руководителя организации. При этом были затронуты вопросы, касающиеся структуры организации и ее подразделений, стилей управления, наиболее распространенных в компании, текучесть персонала и текучесть конкретно руководителей компании, сложности карьерного роста, с которыми сталкиваются сотрудники компании. Кроме того, обсуждалась тема дисциплины и атмосферы в коллективе, правила выполнения стоящих перед работниками задач, поддержание и продвижение инициатив подчиненных и много другое. По словам руководителя, устоявшаяся в компании структура полностью соответствует установленной структуре в положении об организационной структуре предприятия.

В ходе интервью помощник руководителя подтвердил, что полученные данные из положения об организационной структуре предприятия достоверны и соблюдены, так как компания придерживается формально закрепленных норм и правил. Помощник руководителя отмечает, что в компании принят дружественный демократический стиль. Также было отмечено, что в компании создан климат открытости и доверия, и при возникновении затруднений подчиненные могут обратиться за помощью к вышестоящему руководителю. В связи с комфортными условиями в компании наблюдается низкая текучесть.

В рамках исследования было проведено анкетирование. В силу ограничения возможностей общения с руководителями из-за отдаленности отделов было опрошено 5 из 13 руководителей, которые находятся на разных управленческих уровнях компании X.

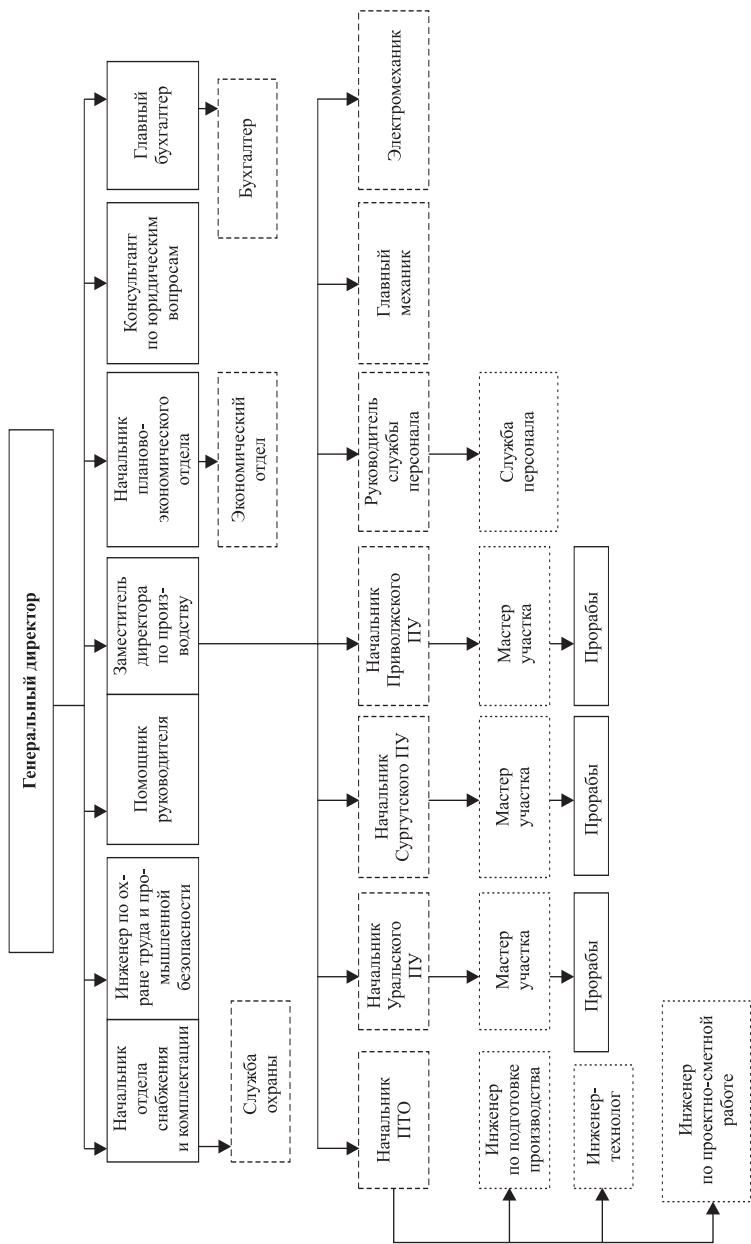


Рис. 1. Организационная структура компании X

В качестве объекта исследования была рассмотрена ветвь организационной структуры, затрагивающая все уровни управления данной организации.

В качестве инструментов для анкетирования руководителей были выбраны две различные методики. Первая — методика В.П. Захарова, направленная на определение стиля управления трудовым коллективом. В результате опроса выявлена приверженность интервьюируемого к одному из стилей руководства — авторитарный, либеральный, демократический [Дроздов, 2012]. Вторая — тест А.А. Ершова, измеряющий следующие четыре типа позиций, склонностей или ориентации руководителя: ориентация на интересы дела; ориентация на отношения с людьми, психологический климат в коллективе; ориентация на официальную субординацию; ориентация на себя [Там же].

Была выявлена связь между представленными методиками, которая выглядит следующим образом — приверженец авторитарного стиля ориентируется на официальную субординацию или на себя; тот, кто больше склонен к либеральному стилю — на интерес дела; управленец-демократ ориентируется на отношения с людьми, психологический климат в коллективе.

В результате анкетирования были установлены стили управления руководителей на различных уровнях, которые схематично представлены на рис. 2.

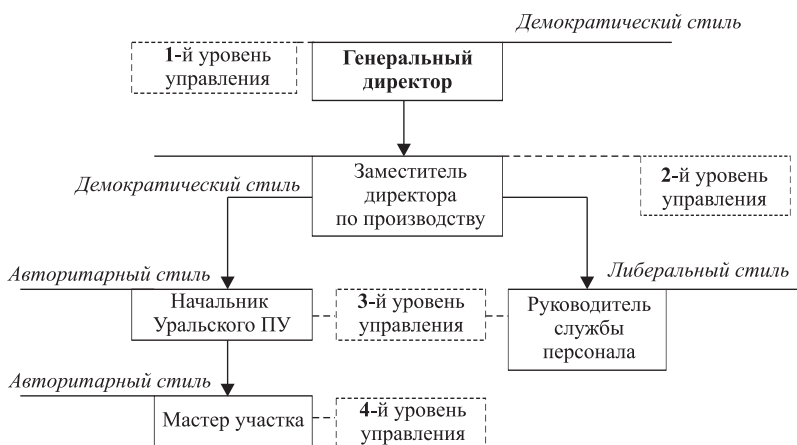


Рис. 2. Взаимосвязь стилей руководства на различных уровнях



По результатам проведенного анкетирования, генеральный директор обладает демократическим стилем управления (1-й уровень) и ориентируется на взаимоотношения и климат в коллективе. На формирование данного стиля влияют такие факторы, как расположение с подчиненными в одном офисе, схожий уровень образования, культуры и компетенций директора и подчиненных. Заместитель директора по производству придерживается демократического стиля. Методика А.А. Ершова определяет, что менеджер, находящийся на 2-м уровне в организационной структуре, в большей степени ориентируется на коллектив и создание в нем дружественной атмосферы. Можно сказать, что менеджер берет с директора позитивный пример управления подчиненными и буквально следует ему. Таким образом, мы получаем взаимосвязь демократ — демократ.

Переходя к 3-му уровню в организационной иерархии, мы наблюдаем, что снижается влияние руководителя 2-го уровня на формирование стиля руководства подчиненных ему менеджеров на нижестоящем уровне. Как мы можем видеть, начальник Уральского производственного участка, находящийся на 3-й ступени, стремится соблюдать внешние проявления деятельности руководителя и большую дистанцию с подчиненными, сохранять авторитет любой ценой и как следствие использует авторитарный стиль и ориентируется на субординацию. Находящийся также на 3-м уровне руководитель службы персонала, обладая достаточно высоким уровнем компетентности, в большей степени ориентируется на дело и руководствуется либеральным стилем управления. Можно заметить, на 3-м уровне нет заметного влияния вышестоящего руководителя 2-го уровня. С одной стороны, это может быть связано с тем, что руководитель 2-й ступени редко контактирует с подчиненными менеджерами, занимающими позиции на 3-м уровне. С другой стороны, заместитель директора, возможно, использует различные методы управления, заимствованные из всех трех «классических» стилей. Таким образом, мы получаем взаимосвязи демократ — авторитар и демократ — либерал.

Продвигаясь к 4-му уровню, мы наблюдаем, что мастер участка ориентируется на себя. Это выражено в стремлении реализовать себя, добиться личных целей, самостоятельности и независимости. Будучи молодым специалистом, находящимся на нижней ступени в иерархии, и, как следствие, имеющим перспективу карьерного рос-

та, мастер участка использует авторитарный стиль. Несомненно, в данном случае прослеживается влияние вышестоящего менеджера, который дает четкие задания мастеру и очень требовательно относится к их выполнению, также играет роль специфика работы и необходимость контроля безопасности, помимо этого в формировании стиля руководства играют роль субъективные факторы. Таким образом, мы получили взаимосвязь авторитар — авторитар.

Таким образом, получены следующие взаимосвязи: демократ — демократ, демократ — либерал, демократ — авторитар, авторитар — авторитар. Выдвинутые гипотезы о влиянии стиля вышестоящего руководителя на формирование стиля управления нижестоящего менеджера подтверждены в рамках исследуемого предприятия. Иными словами, если вышестоящий менеджер обладает демократическим стилем управления, то, скорее всего, руководитель, стоящий под таким менеджером, будет демократом, но также может обладать и другим стилем управления. Также подтвердилось, что руководитель, обладающий авторитарным стилем управления, максимально влияет на формирование авторитарного стиля управления нижестоящего менеджера.

Подводя итог, можно утверждать, что взаимосвязь на различных уровнях присутствует. При формировании стиля управления нижестоящего менеджера очевидно влияние стиля руководства его непосредственного руководителя, однако также необходимо учитывать и влияние коллектива, специфики деятельности отдела.

В настоящее время не существует «хороших» или «плохих» стилей управления. Специфика отрасли, сфера деятельности, психологические особенности, образование, опыт подчиненных и множество других факторов влияют на формирование определенного стиля каждого руководителя. Практика показала, что руководители компании X на разных уровнях организационной структуры обладают собственным стилем, который способствует росту и развитию компании. Также важно отметить, что формирование стиля управления нижестоящего руководства зависит от стиля управления руководителя, стоящего над ним.

Для того чтобы утверждать о достоверности предложенных гипотез необходимо расширить область исследования. В дальнейшем аналогичные исследования будут проведены на других предприятиях.

## Источники

Дроздов И.Н. Управление персоналом. 2012 [Электронный ресурс]. <<http://gtmarket.ru/laboratory/basis/4498>>.

Евтихов О.В. Управление персоналом организации. М.: НИЦ Инфра-М, 2014. С. 105.

Корягина Л.А. Анализ современных стилей управления. 2012 [Электронный ресурс]. <<http://www.rae.ru>>.

Шоул Дж. Методика обучения лидерству руководителей нижнего звена. Управление человеческим потенциалом. 2011. № 1 (25) [Электронный ресурс]. <<http://proxylibrary.hse.ru>>.

### Relations between Leadership Styles in Present

*Factors such as solving financial matters, organizing manufacturing process and staff recruitment in fluence perspective development of most organizations. However managers leadership style also play a significant role. We cannot confirm that there exists a model of style that we equally can use in different organizations. Therefore we should consider the specifics of organization and other factors that affect leadership style. In this article we examine leadership styles and their relations between different levels in company's hierarchy.*

**Key words:** managerial style, democratic leadership, laissez-fair leadership, autocratic leadership, relation.

© Паньков Д.А., Сидоренко Е.С., 2017

## УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ КАК СПОСОБ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

---

---

---

---

---

---

---

---

*В настоящей статье приводятся результаты исследования трудовых коллективов коммерческих организаций с целью анализа, выбора и реализации методик развития персонала, а также оценки результатов проведенных в компаниях тренингов и их влияния на результативность деятельности организаций.*

**Ключевые слова:** управление талантами, эксперимент, эффективность управления персоналом.

В современных условиях глобализации экономики обостряется борьба работодателей за каждого эффективного работника и, как прогнозируют ученые, накал этой борьбы с течением времени будет только нарастать. В этих условиях в системе управления человеческими ресурсами существенно возрастает роль такого направления, как управление талантами. Эта стремительно прогрессирующая сфера работы с персоналом с каждым годом вызывает все больший интерес менеджеров по всему миру. Вопросы повышения эффективности работы персонала, разработки способов увеличения результативности труда становятся основными в деятельности современного менеджмента. Актуальность этой проблемы стала решающей при выборе направления исследования. В настоящей работе поставлена задача не только раскрыть понятие «управление талантами», но и оценить эффективность этого направления HR-деятельности, определить его специфику и особенности в реалиях российского бизнеса.

Управление талантами — это целенаправленная деятельность по созданию в компании системы поиска, привлечения, найма, развития и вовлечения перспективного персонала, способного достигать больших успехов. С точки зрения бизнеса талант — это способность достигать исключительных результатов, признаваемых и вознаграждаемых владельцами, менеджерами и потребителями.

Для того чтобы выявить эффективные методы мотивирования и вовлечения работников и оценить эффективность используемых способов развития талантов, необходимо изучить непосредственно процесс развития талантов и влияния отдельных методов на их развитие. С этой целью было проведено исследование в форме анкетирования до и после проведения эксперимента в следующих организациях:

- федеральная сеть центров дополнительного образования «Юниум»;
- сеть частных стоматологических клиник «Доктор Мартин» (отделение на станции метро «Новые Черемушки»).

Область деятельности компании «Юниум» — предоставление образовательных услуг, что вызывает особый интерес к подходу управлением талантами и политике развития человеческих ресурсов.

В октябре 2015 г. было проведено пилотное исследование в форме анкетирования, целью которого был анализ организационных проблем, профессиональных и личностных потребностей работников, которое позволило определить характер и методику эксперимента, направление дальнейшего исследования.

В анкетировании приняли участие сотрудники центрального офиса «Юниум» (44 человека, средний возраст 23 года). Анкетирование включало блоки утверждений: блок исследования профессиональных компетенций, блок о санитарно-гигиенических условиях работы, блок о внутри организационных коммуникациях, блок о мотивации. Каждое утверждение необходимо было оценить в баллах. Цель анкетирования — определить наиболее проблемные зоны в профессиональной жизни и деятельности работников.

После обработки результатов опроса была выявлена следующая проблема: коммуникации в деловых отношениях недостаточно развиты (рис. 1).

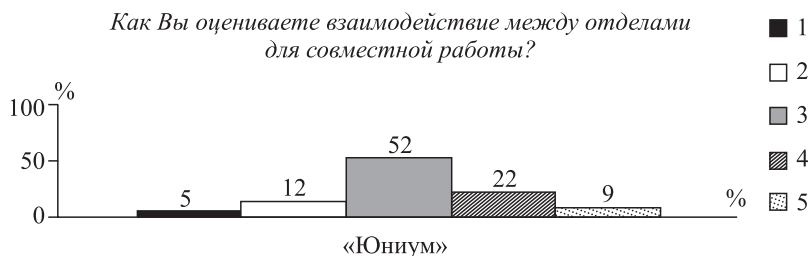
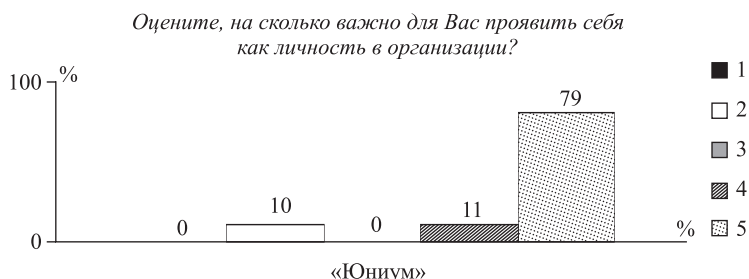


Рис. 1. Оценка коммуникационного взаимодействия в отделах

Одним из показателей проблемы можно назвать недостаточное внимание к личностным характеристикам и потребностям сотрудников, а именно: отсутствие при принятии управленческих решений учета интересов сотрудников, их склонностей и увлечений. Другим показателем проблем внутренних коммуникаций можно считать тот факт, что члены экспериментальной группы организации располагают скудной и только формальной информацией о других членах коллектива, несмотря на то что большую часть времени они вынуждены проводить в одном помещении, в непосредственной близости друг от друга, часто выполняя одни и те же или схожие функции.

Заметим, что в федеральной сети центров дополнительного образования «Юниум» процесс принятия новых сотрудников происходит в традиционном режиме: вновь нанятый персонал начинает проходить адаптацию в коллективе, становится его частью, однако о полном включении сотрудника в жизнь организации говорить не приходится. Новый персонал воспринимается исключительно как «винтики», набор определенных профессиональных кадров не только руководством, но и рядовыми сотрудниками. Все общение ограничивается обсуждением работы, профессиональных тем, учебы, глобальных мировых новостей и происшествий.

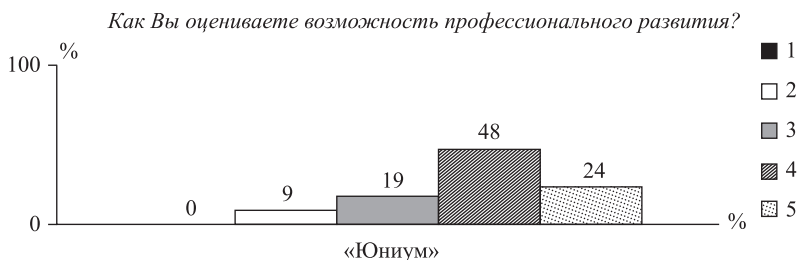
По результатам исследования выявлено, что для сотрудников важным аспектом деловых отношений также является возможность реализовать себя не только как трудовую единицу, но и как яркую индивидуальность, как личность (рис. 2).



**Рис. 2.** Оценка важности личностной реализации

В условиях этого исследования был определен важный фактор оценки: возраст респондентов 23 года, что указывает на их принадлежность к поколению Y, одной из особенностей которого является

ся восприятие рабочего процесса под особым углом. Поколение Y (Миллениум) — это люди, которые родились с 1984 по 2000 г. Они верят в свою удачу, рассчитывая на быстрый успех. Долго чего-то ждать и добиваться для них является проблемой: им нужно все и сразу. При этом «Игроки» способны выполнить большой объем в сжатые сроки, если уверены, что в итоге получат за свой труд достойное вознаграждение. Работу они выбирают по душе, заработная плата не столь важна, подтверждая особенность отношения к труду как к способу развития и удовлетворения профессионального интереса. Для них важнее развитие — не стоять на месте, а постоянно совершенствоваться и получать новые интересные проекты и задания (рис. 3).



**Рис. 3.** Оценка возможности профессионально развиваться

Следовательно, данная проблема затрагивает особенности не области работы организаций, а модели управления, которую необходимо корректировать, улучшать и модернизировать, так как будущее поколение, которое находится в процессе получения образования или только начинает свою трудовую карьеру, попадает под влияние существующей политики и будет склонно копировать ее в будущем.

Директор компании «Юниум» нацелен на работу именно с молодым коллективом, который совершенно иначе смотрит на трудовой процесс. Директор видит проблемные зоны: сотрудники не могут раскрыть свой потенциал полностью, они ограничивают себя только рабочими функциями (рис. 4), а в них течет «свежая кровь», которая может принести множество интересных нестандартных идей и предложений по улучшению и развитию компании. Когда молодым сотрудникам надоедает выполнять одни и те же функции, то они просто уходят, а это дополнительные издержки и затраты

компании, помимо тех, что компания потеряла, не в полной мере используя потенциал сотрудников.

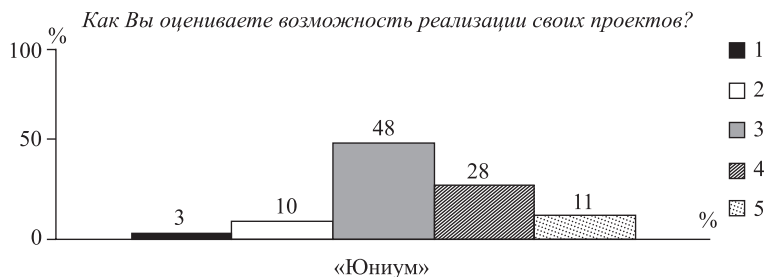


Рис. 4. Оценка реализации потенциала сотрудников

Для решения проблемы был разработан сценарий тренинга для развития коммуникативной составляющей внутри организации и выявления скрытого потенциала сотрудников. Методика тренинга представляла собой традиционное взаимодействие с членами выбранной группы для раскрытия индивидуальных характеристик работников. Тренинг помог не только выявить личностные особенности, но и сплотить членов группы организации, многие из которых нашли общие увлечения, а большинство проявили интерес к получению дополнительной мотивации для улучшения своих результатов в образовательном процессе. Результаты тренинга помогли выявить скрытый потенциал работников, что позволило руководству принять управленческие решения — осуществить кадровые ротации, которые повысили мотивацию работников к эффективному труду и его результативность.

Тренинг «Счастливый полет» в компании «Юниум» проходил в одном из учебных помещений центрального офиса. Сначала было объявлено, что это обычное собрание, но по корпоративной почте каждому сотруднику пришло видеоприглашение, что вызвало бурное обсуждение. Помещение было задекорировано в форме ракеты, ведущие были в фирменных шарфах, завязанных как у стюардесс. Каждому сотруднику, играющему роль пассажира, на входе раздавались конфеты «Пилот», такие как выдают перед взлетом и посадкой самолета. Далее демонстрировалось видео, которое подчеркивало важность каждого сотрудника компании, указывающее на положительное влияние работы по улучшению общей ситуации образовательной сферы как со стороны организации в целом, так и



отдельного сотрудника, подчеркивалась социально значимая роль каждого работника организации.

Далее были подведены итоги квартала: на стенде вывесили картонные макеты ракет, а внутри поместили фотографии экипажа, т.е. сотрудников конкретных отделов. Данная иллюстрация наглядно показывала успехи каждой команды (отделов) по достижению поставленных целей. Экипаж, достигший лучших результатов, был награжден памятными призами. Следующим блоком встречи послужила работа по налаживанию коммуникаций внутри коллектива, где уделялось внимание каждому сотруднику. Руководитель направлял беседу таким образом, чтобы каждый из присутствующих поделился какой-либо интересной информацией о себе: историями из жизни, увлечениями, интересами, надеждами, мечтами, своими особенностями.

Результатом этой беседы стало предложение о проведении двух принципиально новых проектов, тут же были сформированы команды, разработан план действий, который был одобрен директором организации. Прозвучало много идей по развитию и улучшению работы бизнеса, многие идеи развивались стремительно, обретая целостную форму, каждый сотрудник принимал участие в обсуждении деталей, старался внести полезные и эффективные дополнения. Следует отметить, что руководство также принимало активное участие в беседе, наравне с рядовыми сотрудниками.

В завершение собрания было объявлено о начале нескольких конкурсов, которые были восприняты сотрудниками с большим энтузиазмом. Подведение результатов было намечено на следующее подобное собрание, назначены ответственные сотрудники за проведение и организацию данных мероприятий. После тренинга было предложено сделать общую фотографию. Стоит отметить, что многие сотрудники поделились фотографией в социальных сетях и блогах, оставляя положительные отзывы о компании и рабочем коллективе.

Подводя итоги, можно констатировать, что благодаря тренингу директор смог составить карту талантов сотрудников, и с учетом этих личностных особенностей разработать дальнейшие пути развития бизнеса, а также сплотить коллектив и увеличить вовлеченность в рабочий процесс, актуализировать для сотрудников их личную роль в развитии организации, посредством внесения предложений и пожеланий, реализации проектов. Более того, тренинг показал, кто из сотрудников себя исчерпал и в скором вре-

мени покинет компанию, уточнив тем самым кадровую политику организации. Также тренинг помог выявить тех сотрудников, чья работа была недооценена. Таким образом, тренинг и собрание помогли вовремя мотивировать их на дальнейшую работу и не потерять эти уникальные кадры.

Через три недели было проведено повторное анкетирование (с некоторыми «ключевыми» сотрудниками — интервьюирование), которое помогло сформировать обратную связь по тренингу. Большинство сотрудников отметили, что не предполагали, что работают с такими интересными и творческими личностями. Многие разрабатывают свои предложения и проекты, с которыми хотят поделиться на следующем совещании. Тренинг помог взбодрить и взбудоражить сотрудников, повысить мотивацию качественного выполнения работы, ведь через пару месяцев все узнают, смогла ли ракета улететь на Луну или так и осталась на орбите.

Для сопоставления полученных результатов было также проведено анкетирование среди сотрудников стоматологии «Доктор Мартин», а именно в отделении клиники на станции метро «Новые Черемушки». В данном мероприятии приняли участие все сотрудники вышеописанного отделения начиная от санитарки и заканчивая главным врачом клиники. Следует отметить, что общее число участников анкетирования составляет 37 человек, а средний возраст опрошенных 26 лет. При сравнении с сотрудниками образовательного центра «Юниум» можно заметить, что этот показатель в «Доктор Мартин» выше на три полных года.

При анализе результатов анкетирования, мы смогли выяснить, что существует множество похожих затруднений и проблемных участков в этих двух организациях.

Прежде всего, хочется отметить первый блок вопросов, посвященный коммуникациям внутри коллектива (рис. 5).

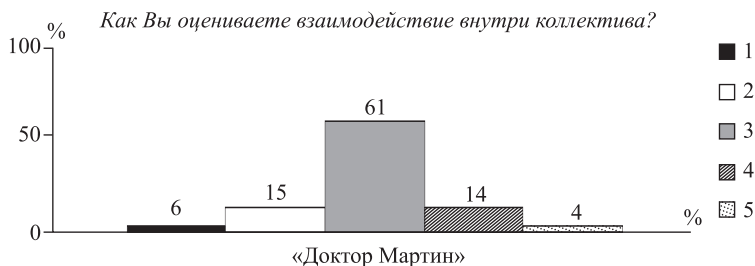
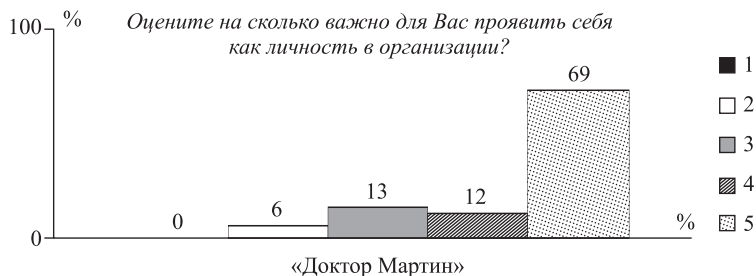


Рис. 5. Оценка коммуникационного взаимодействия

В данной организации также существует проблема в сфере общения и деловых отношений: сотрудники зачастую общаются друг с другом формально, не проявляя особенного внимания личностным характеристикам своих коллег. В сравнении с организацией «Юниум», процесс адаптации находится в менее развитом состоянии и требует существенных доработок. Дело в том, что адаптационный процесс затрагивает только рабочие вопросы: описание определенного порядка действий при выполнении механических операций, а также их особенности, распорядок рабочего дня и графика, требования, предъявляемые к сотрудникам и обязанности персонала. Безусловно, межличностные коммуникации между сотрудниками присутствуют, однако они не постоянны и, скорее, ограничиваются обсуждением текущих происшествий на политической арене страны и спортивными достижениями известных спортивных команд. Также многие сотрудники объясняли свое нежелание налаживать неформальные контакты с вновь прибывшими ссылаясь на тот факт, что в организации присутствует повышенный уровень текучести кадров.

Стоит отметить, что при существующей ситуации результаты анкетирования также показывают высокую значимость в блоке индивидуальной личностной реализации (рис. 6).



**Рис. 6.** Оценка важности личностной реализации

Сотрудники стоматологии проявляют схожее стремление выделяться своими уникальными личностными особенностями внутри коллектива. Безусловно, целевая аудитория опрошенных в основной своей массе представляет собой группу людей примерно одного возраста, поэтому качества поколения Y, применимы к персоналу обеих организаций.

Однако, в противовес сотрудникам образовательного центра «Юниум», сотрудники стоматологической клиники не показыва-

ют столь явных и высоких результатов в блоке профессионального развития (рис. 7).



Рис. 7. Оценка возможности профессионально развиваться

Дело в том, что часть сотрудников стоматологии «Доктор Мартин» имеет среднее медицинское образование (некоторая часть ассистентов, санитарки, сотрудники охраны, курьеры). Эта группа сотрудников не проявляет явного интереса к продолжению процесса образования и повышения квалификации, так как вполне удовлетворена своим настоящим положением на карьерной лестнице, уровнем ответственности и компенсационных выплат. Хотелось бы отметить, что в коллективе также присутствует часть сотрудников, которые находятся в процессе получения образования, им интересно познание и развитие своих профессиональных знаний, умений и навыков (администраторы, молодые специалисты, студенты, проходящие стажировку, врачи).

Отдельно стоит подчеркнуть блок с вопросами о реализации персональных проектов (рис. 8).



Рис. 8. Оценка реализации потенциала сотрудников

Суть дифференциации результатов ответов в этом блоке заключается в различной сфере деятельности образовательного центра «Юниум» и сетевой частной стоматологической клиники «Доктор Мартин». Если в такой организации, как «Юниум» у сотрудников есть возможность инициации создания персональных проектов и, таким образом, проявление своей индивидуальности и особенных знаний, то рабочий процесс в стоматологической клинике предполагает, в большей степени, командную, форматизированную работу. Дело в том, что не все сотрудники имеют доступ к внесению изменений в рабочий процесс. Так, например, ассистент стоматолога не может предлагать новые пути лечения тех или иных заболеваний, так как этот вопрос очень сложного характера и требует глубокого научного обоснования и клинических испытаний. В свою очередь, администраторы стоматологии стараются внести элементы оптимизации в рабочий процесс. Конечно, это не относится в полной мере к вопросу реализации персональных проектов, однако уже можно говорить об отсутствии стагнации в данном виде деятельности. Что касается деятельности медицинских специалистов, имеющих высшее образование, то можно говорить о большем объеме допуска к реализации личных проектов: данные сотрудники организации регулярно проходят обучение как у ведущих российских деятелей науки в области стоматологии, так и участвуют в мастер-классах у зарубежных коллег.

Для разрешения существующей сложной ситуации внутри коллектива администрацией стоматологии было решено провести внеочередное собрание сотрудников. Следует отметить, что в отличие от компании «Юниум», формат мероприятия был более схож с традиционным корпоративным собранием. Данный образ проведения мероприятия был выбран не случайно, так как подобный формат наиболее полно учитывал интересы всех сотрудников, таким образом создавая комфортные условия для раскрытия новых каналов коммуникаций внутри коллектива. Были приложены все усилия, для того чтобы сгладить строгую иерархию внутри коллектива для объединения всех сотрудников организации в единую группу, а также поддерживалась неформальная обстановка, в которой организаторы мероприятия старались раскрыть личностную, индивидуальную сторону каждого сотрудника. Благодаря вовлечению всех сотрудников в подведение промежуточных итогов этого года и последующем укреплении контактов между сотрудниками организации, было заметно увеличение вовлеченности в дела коллег со стороны подавляющего большинства сотрудников.

Результатом проведенной работы стало увеличение объема неформальных коммуникаций внутри коллектива, также большинство сотрудников отмечали смягчение иерархических границ, снижение барьеров при адаптации вновь прибывших сотрудников в коллектив. Так как данное мероприятие дало положительный эффект, директор стоматологической клиники решил придать подобным мероприятиям системный характер для улучшения морально-психологического климата внутри организации, а также для увеличения вовлеченности в работу и последующего снижения текучки кадров, которое призвано сократить издержки организации на поиск и адаптацию новых сотрудников.

В настоящее время управление подразумевает под собой не просто постановку задач перед сотрудниками и мониторинг их выполнения, а нечто более глубокое. Наука управления человеческими ресурсами смещается в сторону творчества, при этом базой для творчества остается серьезная аналитика.

## Источники

Лобанова О. Управление талантами и их оценка: приоритеты и тенденции // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 11. С. 10–11.

Мамонов Е. Как проводить дискуссию в тренинге // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2015. № 5. С. 72–81.

Коде Э. Статус в поиске: Кризис под прицелом // Управление персоналом и карьера. 2014. № 26. С. 29–30.

Федеральная сеть образовательных центров для школьников «Юниум» [Электронный ресурс]. <<http://unium.ru/>>.

## Talent Management as a Way of Innovation Organizational Development

*This article presents the staff researching of commercial organizations. The main purpose of the research consists in analyzing, selecting and implementing methods of personnel development. Also, in this article we will examine results of the company's training and their impact on the effectiveness of the organizations.*

**Key words:** talent management, experiment, the effectiveness of human resource management.

© Петюкова Е.Н., Старикова И.Ю., 2017



РАЗДЕЛ III

**ИННОВАЦИИ  
И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО**





Adam Sulich

Wroclaw University of Technology,  
Faculty of Computer Science and  
Management

## FUTURE ENTREPRENEURS' EXPECTATIONS BASED ON THE EXAMPLE OF WROCLAW UNIVERSITY OF TECHNOLOGY STUDENTS

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Purpose.* The growing attention to entrepreneurship caused a debate about whether entrepreneurship education can help to solve the young people unemployment problem worldwide. Some scholars believe entrepreneurship education leads to entrepreneurial behavior or enterprise, and help young people to find their place on the labor market. For scientists definitions of entrepreneurship can be different than for the entrepreneurs or students. The fresh graduates and students of Wroclaw University of Technology have similar problems and expectations and they can be an example of representative group.

*Design/methodology/approach.* The aim of this article was to analyze students' and graduates' salary expectations and needs towards their first employer (or themselves — students who want to be future entrepreneurs). The paper presents results of surveys conducted among the students of the Wroclaw University of Technology in years 2014 ( $N = 971$ ) and 2015 ( $N = 1241$ ).

*Findings.* Students and graduates of Wroclaw University of Technology undertake professional activity, every year more often, as entrepreneurs. They are rarely able to accurately assess the value of their qualifications. Their salary expectations as the self-employed are doubled than the others. Due to lack of one common definition of entrepreneurship among scientists, students and graduates, also don't see difference between entrepreneurial behavior and enterprise or running a business.

**Key words:** expected net salary, student survey.

### Introduction

Entrepreneurship has multiple definitions. It is considered by many authors from different perspectives: economic, psychological, pedagogical, sociological, etc. [Dawidziuk, 2003]. Because of so many definitions

there is a distinction between entrepreneurship and enterprise [Kobia, Siklalieh, 2009]. For some authors these two terms mean one and the same thing, while for others, they are quite different [Balcerak, 2011]. Entrepreneurship is the process whereby an individual or a group of individuals use organized efforts and means to pursue opportunities to create value and grow by fulfilling wishes and needs through innovation and uniqueness, no matter what resources are currently controlled [Coulter, 2001]. In this regard entrepreneurship and enterprise are intertwined as a dynamic process of vision, change and creation [Kuratko, Hodgetts, 2004].

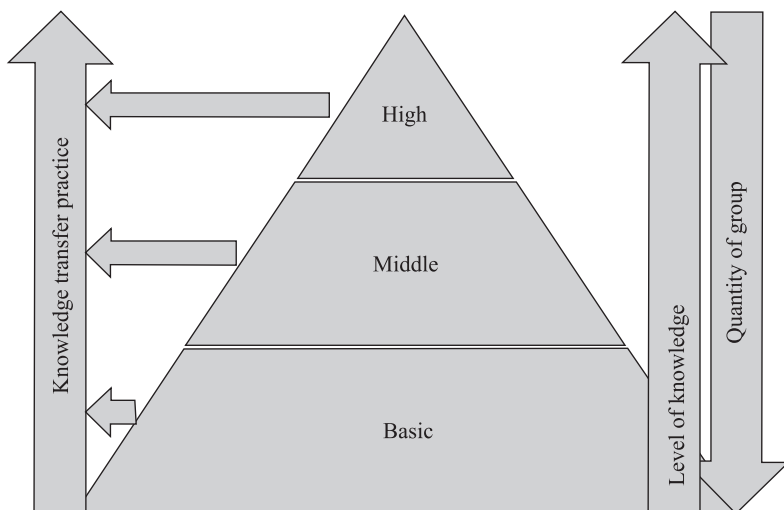
For some researchers these terms mean different things and they separate enterprise from entrepreneurship. Enterprise involves measures to encourage individuals to become entrepreneurs and equip them with the necessary skills to make business successful [Mason, 2000]. In essence, enterprise is about spotting opportunities, creating new ideas into working realities [Nixon, 2004]. Enterprise therefore precedes entrepreneurship.

There is a lack of a common definition of entrepreneurship [Balcerak, 2011; Kobia, Siklalieh, 2010], but still ongoing debate is about addressing question: can we develop entrepreneurship among students? Is entrepreneurship education needed? Answer to this question can be extremely hard and there are many examples of effective entrepreneurs like Bill Gates or Steve Jobs, which did not attend to any form of entrepreneurship education nor tertiary education [Balcerak, 2011]. Education is not a condition to become enterprising, but some of its elements can be trained or taught, enhanced in managers simulation games [Ibid.]. Only learning in action (reflection in action) gives students the opportunity on the labor market and avoid unemployment problems [Kolb, Kolb, 2008].

One reason for the increasing interest in entrepreneurship education is the impact of entrepreneurship on economic growth and employment [Audretsch, 2001]. Even though the prevalence rate of entrepreneurship is low; for example, in high-income countries, less than 10% of the adult population is involved in entrepreneurial activities [Kew et al., 2013]. By promoting entrepreneurship, economies can further generate economic growth and employment. Entrepreneurship education could be one way to increase the prevalence rate of entrepreneurs and, thereby, stimulate economic growth [Rauch, Frese, 2007].

The growing entrepreneurship among students is the possibility to transfer knowledge from universities to newly established enterprises and this process is called academic entrepreneurship [Wrzecioniarz, 2010].

Transfer of knowledge into practice is higher in the highest levels of pyramid of knowledge, where the group quantity of entrepreneurs is smaller (Fig. 1). In top element of pyramid the level of knowledge, its concentration, is highest.



*Fig. 1.* Pyramid of knowledge (based on Wrzecioniarz, 2010)

The group with basic level of knowledge is the largest group (Fig. 1). This group has the smallest knowledge transfer to business. Contrary to basic level group is high knowledge level where transfer rate is the highest. Entrepreneurship education among students which possess the highest level of knowledge, can help to transfer new innovative ideas to business and establish new companies [Wrzecioniarz, 2010]. The proposed knowledge based economy involves large group of society into tertiary education and proves that entrepreneurship education is important.

Young people in Poland are very ambitious and want to study at tertiary education level, what shows constantly growing enrolment ratio from 9,8% in 1990 to 40,9% in 2009. Last published data from 2011 shows, that net enrolment ratio was 40,6% [MNiSW, 2013]. On the other side unemployment among graduates of Polish universities also is growing since 1990 and was 5,6% in 2013 [GUS, 2014]. Observed dynamic changes in domestic job market are a challenge for the whole of employment

supporting organizations in public sector — careers offices especially. In Polish job market tensions coming from demographic changes, like the ageing of Polish society and work emigration of young people, also have significant impact.

The entrepreneurship education can help reduce huge unemployment rate among fresh graduates. Question is, to whom it should be dedicated? Maybe students do not need any help nor support and they want to discover and learn everything by their own. How students understand the entrepreneurship? Two surveys were conducted in years 2014 and 2015 to address this and many other questions.

During the surveys students were asked about what type of agreement they want to start their career with and in which area they want to establish their companies. They were asked also to point their salary expectances. Surveys were conducted during 1-month period each (in separate years).

## **Surveys results**

A significant amount of students attended both surveys of Wrocław University of Technology in years 2014 ( $N = 971$ ) and 2015 ( $N = 1241$ ). These groups are representative groups of each faculty of the university. Most of them (2014 = 58,1% and 2015 = 63,2%) are students of first 3 years of their studies (before bachelor or engineer degree in Bologna scheme). The rest of students are master students, focused more on their studies and thesis, not involved so much in development of their careers. Some of the students (2014 = 38%, 2015 = 12%) participated in extra courses organized by Career Service about entrepreneurship (which are not included in a curriculum). On the other hand 31% of students who participated in the surveys do not want any help from this office or any other, they just want to finish their studies and then start their own businesses. There is a large group of students (2014 = 68%, 2015 = 71,3%) which never heard about the Academic Entrepreneurship Incubator at Wrocław University of Technology what was backed by the survey. The idea of pyramid of knowledge (Fig. 1) does not work in separated levels of tertiary education (bachelor, master and doctoral studies). Younger students are involved shortly in their thesis (during their 2nd and 3rd year of studies), often they change their supervisor to another (2014 = 42,8%, 2015 = 55%) and they change also their master thesis as well. This instability in their interests, was reason to not plan students' careers (2014 = 46%, 2015 = 58,2%).

The significant growth in number of students interested in establishing their own companies from 1,24% in 2014 to 6,20% answers in 2015 can be explained as result of ongoing entrepreneurship education in secondary schools. Although they consider establishing their own companies, this does not mean they really do it in future. For this growing number of students it is more important to rely on their own companies and create their own work environment with independent rules. In 2014 only 1% of students were involved in their own business when almost 6% graduates successfully were self-employed [Sulich, 2015].

One year later 3% of students worked for themselves and 7% of graduates of Wroclaw University of Technology declared work in own businesses (Table 1).

Students were asked to point their desired amount of money they would like to earn as the entrepreneurs (Table 1). In 2014 they wanted earn 3875 PLN (934 EUR)<sup>1</sup> net but in 2015 they expected exactly 4500 PLN (1084 EUR) net in first month of their activity. The students expectations seems to be very carefully fold out, because they pointed also to difficulties they have to face during their first few months. The average expected net salary was also increasing among the rest of students from 638 EUR (in 2014) to 707 EUR (2015) and was almost half lower than expected among the future business owners (Table 1).

*Table 1*

**Expected and accepted salaries in 2015 among the students and graduates of Wroclaw University of Technology. Exchange rate between PLN and EUR was on 04.08.2015 equal 4,15 [NBP, 2015]**

Kind of agreement	Percentage of employed, %	Salary net in EUR	
		Expected	Accepted
<b>Graduate</b>	<b>98</b>	<b>788,08</b>	<b>656,87</b>
Contract work	3	722,89	530,12
Contract of employment	74	787,51	667,04
Contract trainee / internship	9	883,53	771,08
Contract of mandate	8	662,65	506,02
Own business	7	1084,34	783,13

---

<sup>1</sup> The exchange rate in this article for 1EUR is 4,15 PLN, and all other numbers are calculated based on this relation.

Table 1

Kind of agreement	Percentage of employed, %	Salary net in EUR	
		Expected	Accepted
<b>Student</b>	<b>32</b>	<b>707,44</b>	<b>600,55</b>
Contract work	9	765,50	767,17
Contract of employment	24	741,55	679,34
Contract trainee / internship	16	679,64	533,07
Voluntary agreement	3	542,17	468,93
Contract of mandate	44	694,78	560,02
Own business	3	933,73	658,63
<b>Average</b>		<b>718,48</b>	<b>608,59</b>

Source: Survey results.

For 32% of students entrepreneurship education does not lead to enterprise, 56% of participants see possibility that this kind of education can help in future to set up own business. Only 22% of students who attended in surveys were convinced that entrepreneurship education is base for enterprise.

Areas of economy which students are interested in their future businesses are presented on Fig. 2. Among the area of service (75%) most popular are IT companies (40%) the rest are translations (32%) and other consulting businesses.

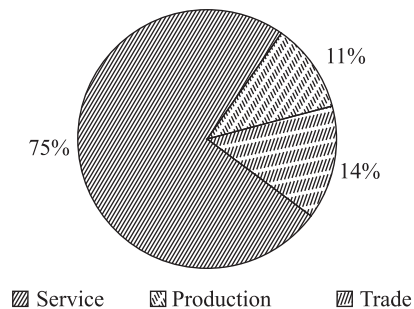


Fig. 2. Areas of economy which students are interested in enterprise

Source: Survey results.

Popularity of IT business among the participants of survey can be explained by large number of students involved in IT related field of studies 2014 = 63% [Sulich, 2015]. Analysis of similar data [Wrzecionarz, 2010] shows that students are even more interested in IT area of services because this kind of business is less capital-intensive.

## **Conclusion**

Students consider self — employment and being entrepreneurial as an alternative way for young people to live in economic freedom, although most of them prefer a contract as employee (Table 1). The growing interest in enterprise among students and graduates backed in survey showed that entrepreneurship education is not always understood as the beginning of their own businesses. Students understand enterprise also in many different ways like scientists and there is not one common definition for them. There is a growing demand to continue entrepreneurship education not only at Wroclaw University of Technology but also at other Polish universities. The education should be provided for really interested students in form of workshops with cooperation of both offices (at Wroclaw University of Technology Career Office and Entrepreneurship Incubator) and entrepreneurs. This kind of education is probably most beneficial for future leaders and entrepreneurs, even they do not want any help (as declared in survey).

Expectations of future entrepreneurs are growing every year, especially in salaries. If these demands cannot be fulfilled, young people decide more often to run their own businesses. Participants of the surveys that undertake professional activities are rarely able to accurately assess the value of their qualifications (Table 1). It is really amazing that young people interested in own businesses see “the glass ceiling” above them, and do not go out beyond the limits in their income.

Entrepreneurship education among students which possess the highest level of knowledge, can establish new companies according to proposed the knowledge pyramid concept. This concept as backed by the survey, does not work in separated levels of tertiary education, because of instability of students which do not plan their careers nor their future.

## **References**

*Audretsch D.* Research issues relating to structure, competition, and performance of small technology-based firms // *Small Business Economics*. 2001. Vol. 16. P. 37–51.



*Balcerak A.* Przedsiębiorczość I postawa przedsiębiorcza (in Polish). Kształtowanie zachowań innowacyjnych, przedsiębiorczych i twórczych w edukacji inżyniera: praca zbiorowa / Jan Skonieczny (ed.). Wrocław: Indygo Zahir Media, cop. 2011. P. 145–160.

*Coulter M.* Entrepreneurship in Action. Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall, 2001.

*Dawdziuk S.* Czy przedsiębiorczości można się nauczyć // Burke A.E. (ed.). Modern Perspectives on Entrepreneurship. Dublin: Senate Hall, 2006. P. 1–22.

GUS 2014 (in Polish). Kwartałna informacja o aktywności ekonomicznej ludności. <<http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/kwartałna-informacja-o-aktywnosci-ekonomicznej-ludnoscii-ii-kwartał-2014-r-,2,17.html>>.

*Kew J., Herrington M., Litovsky Y., Gale H.* Generation Entrepreneur? The state of global youth entrepreneurship. 2013. <<http://www.youth-economicopportunities.org/sites/default/files/uploads/resource/GenerationEntrepreneur.pdf>>.

*Kobia M., Sikalieh D.* Towards a search for the meaning of entrepreneurship // Journal of European Industrial Training. 2010. Vol. 34. Iss. 2. P. 110–127. Permanent link to this document. <<http://dx.doi.org/10.1108/03090591011023970>>.

*Kolb A.Y., Kolb D.A.* Handbook of Management Learning // Education and Development / S.J. Armstrong, C. Fukami (eds). London: Sage Publications, 2008.

*Kuratko D., Hodgetts R.* Entrepreneurship, Theory, Process, Practice. 6th ed. Thomson South-Western. Stamford, CT, 2004.

*Mason P.L.* Understanding recent empirical evidence on race and labour market outcomes in the USA // Review of Social Economy. 2000. Vol. 58. No. 3. P. 319–338.

MNiSW. Higher education in Poland (in Polish). Szkolnictwowyższe w Polsce. 2013. <[https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013\\_07/0695136d37bd577c8ab03acc5c59a1f6.pdf](https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_07/0695136d37bd577c8ab03acc5c59a1f6.pdf)>.

NBP. National Bank of Poland. 2015. <<http://www.nbp.pl/home.aspx?navid=archa&c=/ascx/tabarch.ascx&n=a149z150804>>.

*Nixon R.* GEES Enterprise, Skills & Entrepreneurship Resource Pack. Plymouth, 2004.

*Rauch A., Frese M.* The Psychology of Entrepreneurship, available at. <<http://books.google.com.2007>>.

*Sulich A.* Oczekiwania płacowe studentów i absolwentów Politechniki Wrocławskiej wobec pierwszego pracodawcy, “e-mentor”. 2015. Vol. 2 (59). P. 24–27. <<http://dx.doi.org/10.15219/em59.1166>>.

*Wrzecioniarz P.* (ed.). Przedsiębiorczość Akademicka Dolnego Śląska, Media Consulting Agency Wrocław. 2010. P. 9–10, 16–18. <[http://mca-media.pl/wp-content/uploads/Przedsi%C4%99biorczosc\\_Akademicka\\_popr.pdf](http://mca-media.pl/wp-content/uploads/Przedsi%C4%99biorczosc_Akademicka_popr.pdf)>; <[http://mcamedia.pl/wp-content/uploads/Przedsi%C4%99biorczosc\\_Akademicka\\_popr.pdf](http://mcamedia.pl/wp-content/uploads/Przedsi%C4%99biorczosc_Akademicka_popr.pdf)>.

© Sulich A., 2017

## РОЛЬ МОСКОВСКОЙ БИРЖИ В РАЗВИТИИ МАЛОГО ИННОВАЦИОННОГО БИЗНЕСА В РОССИИ

---

---

---

---

---

*Создание рынка инноваций и инвестиций (РИИ) при Московской бирже предполагает развитие инновационного рынка России и организацию стимулирующих мероприятий по привлечению капитала в венчурный бизнес страны. Согласно зарубежной практике, данный сектор является залогом успеха при формировании нового направления для современной экономики, что подчеркивает интерес к изучению причин медленного развития отечественного аналога и нуждается в сравнении с международными биржевыми площадками. В данной работе поставлена цель изучить развитие эмитентов РИИ и определить его роли для инновационного рынка страны.*

**Ключевые слова:** Московская биржа, рынок инноваций и инвестиций, инновационный рынок России, торги, стартап, инвестиции, эмитент, акции, листинг.

### **Введение**

Опыт зарубежных стран свидетельствует о том, что успешные инновационные компании следуют по наиболее эффективному пути финансового становления: привлечение венчурных инвестиций, проведение IPO и последующее размещение акций на фондовом рынке.

Как показывает практика, не все молодые компании достигают стадии проведения IPO в связи с трудностями, возникающими при привлечении инвестиций и поиска ресурсов, необходимых для проведения публичного размещения. Только самые успешные компании способны пройти все стадии, поэтому во многих странах представлены специальные биржевые площадки для компаний, работающих в инновационном секторе.

Лучшими примерами подобных зарубежных практик могут служить такие площадки, как Американская фондовая биржа

NASDAQ и Альтернативный инвестиционный рынок AIM, анализ деятельности которых проведен в данной работе.

Для упрощения процедуры выхода на IPO и размещения малых наукоемких компаний при Московской бирже (МБ) в 2009 г. был создан рынок инноваций и инвестиций (РИИ). Основной задачей данного сектора служит создание условий, способствующих привлечению инвестиций для развития малого и среднего инновационного бизнеса в России.

В качестве гипотезы было принято утверждение, что создание РИИ при МБ будет способствовать развитию инновационных компаний, чьи акции будут размещены на данной биржевой площадке.

Целью исследования является анализ развития эмитентов сектора РИИ МБ и сравнение отечественного сегмента с зарубежными аналогами, выявление роли биржи в поддержке и развитии инновационного рынка России.

## **Биржевой сектор инновационной индустрии**

Оценивать молодые компании достаточно сложно: компании с небольшим сроком деятельности имеют не всегда положительные финансовые показатели. Выделяют следующие типы характеристик стартапов:

- отсутствие финансовой истории — финансовые результаты компании имеют минимальный срок истории 2 года;
- отсутствие выручки — в большинстве, молодые компании не генерируют выручку, а лишь готовятся к выходу на рынок;
- убытки — чаще всего компании несут убытки;
- по статистике, большинство молодых компаний не выживает в течение первых 5 лет.

На ранних этапах жизни компании существуют два метода ее оценки:

- метод венчурного капитала, основанный на определении прогнозируемой стоимости компании через 5–7 лет, оперируя финансовыми прогнозами и показателями стоимостных мультипликаторов и дисконтирования;
- метод реальных опционов предполагает определение стоимости на основе имеющихся опционов у руководства компании, таких как опцион на отказ от инвестиций, опцион на расширение на новые рынки, опцион на гибкость и на отсрочку инвестиций.

Московская биржа считается крупнейшей биржевой группой в России и Восточной Европе по количеству клиентов и объему торгов. Московская биржа сформирована 19 декабря 2011 г. посредством слияния бирж РТС и ММВБ. Она одна из 20 ведущих мировых фондовых бирж [Официальный сайт Московской биржи].

Рынок инноваций и инвестиций (РИИ) — отечественный биржевой сектор для компаний высокотехнологичной отрасли, который был создан 15 июля 2009 г. ПАО Московская биржа совместно с ПАО «РОСНАНО» на основе сектора инновационных и растущих компаний (ИРК), существовавшего ранее.

Основные цели РИИ следующие:

- привлечение инвестиций в высокотехнологичный сектор страны;
- построение инвестиционной цепочки, начиная от финансирования молодых компаний от ранней стадии вплоть до выхода на биржевой рынок;
- развитие государственно-частного партнерства.

РИИ МБ предоставляет молодым компаниям возможность привлекать инвестиции, оценить по рыночной стоимости свои активы, увеличить стоимость компании, привлекать по более низким ставкам кредитные ресурсы.

Согласно статистическим данным, представленным в открытых источниках РИИ, ликвидность биржевого сектора выше, чем у альтернативных иностранных площадок в следующих областях: высокие технологии, биотехнологии, научные исследования, ИТ и телекоммуникационные услуги, здравоохранение (табл. 1).

*Таблица 1*

**Показатели биржевого оборота РИИ и иностранных площадок для инновационных компаний**

	<b>Биржевые площадки</b>	<b>РИИ</b>	<b>NASDAQ</b>	<b>AIM</b>
Отрасль	Высокие технологии	0,7	0,57	0,09
	Биотехника	0,26	0,22	0,11
	ИТ и телекоммуникации	4,6	1,54	3,59
	Здравоохранение	0,75	0,36	0,33

*Источники:* Данные Московской биржи; Bloomberg.

Согласно официальной статистике, опубликованной в декабре 2014 г. на сайте Московской биржи, общая капитализация сектора составляла 134,34 млрд руб. [Официальные данные Московской биржи, 2014]. Отрасли, компании которых входят в РИИ, представлены на рис. 1.

*Рыночная капитализация компаний, зарегистрированных на РИИ, по отраслям (на декабрь 2014 г.)*



**Рис. 1.** Рыночная капитализация компаний, зарегистрированных на РИИ, по отраслям (на декабрь 2014 г.)

*Источник:* Данные Московской биржи, Сектор РИИ.

По итогам 2013 г. объем торгов на РИИ составлял 20,21 млрд руб. Сектор показал рост данного показателя по итогам 9 месяцев 2014 г. по отношению к аналогичным 9 месяцам 2013 г. в 158%. С каждым годом РИИ МБ демонстрирует положительные результаты роста по объемам торгов на площадке.

Сегмент имеет высокую ликвидность, тем самым приобретая существенную значимость для развития инновационного сектора России и поддержки молодых компаний в получении доступа к открытому рынку при упрощенных условиях процедуры листинга и подготовки к нему.

## **Анализ динамики развития эмитентов РИИ московской биржи с момента публичного размещения**

За 2014 г. венчурные инвестиции в России сократились на 26% к аналогичному показателю 2013 г. Объем рынка в 2014 г. составлял 480,9 млн долл. США против 653,1 млн долл. США в 2013 г. Всего было совершено 149 сделок — на 33% меньше, чем в 2013 г., при среднем размере в 3,3 млн долл. США. Наблюдалась неоднородная тенденция венчурного рынка: увеличение инвестиций на посевной стадии проекта с 0,55 млн до 0,93 млн долл. США, т.е. на 69% больше, чем в предыдущем году. Противоположный тренд наблюдался на этапе расширения бизнеса. Средний размер сделки уменьшился с 16,4 млн долл. США в 2013 г. до 10,2 млн долл. США в 2014 г., т.е. наблюдалось снижение на 37%. При этом суммарный объем инвестиций на двух стадиях (посевная и стартап стадий) вырос до 141 млн долл. США против аналогичного показателя в предыдущем году, равного 136 млн долл. США. Отсюда следует, что даже при снижении количества сделок в 2014 г., суммарная доля инвестиций в проекты на посевной и стартап стадиях приблизилась к отметке 30% от общего объема рынка. Аналогичные показатели в предыдущие годы составляли 21% в 2013 г. и 15% в 2012-м. За прошедший год увеличилось число сделок, стоимость которых превысила 100 млн долл. США. Увеличилось число выходов инвесторов до 30 сделок, т.е. на 9 сделок больше, чем в предыдущем году и в 2,5 раза больше, чем в 2012-м, при совокупной стоимости выходов в 731,5 млн долл. США в 2014 г. Наблюдалось увеличение числа выданных грантов в 2014 г.: рост в 55% в сравнении с предыдущим годом, что составило 2619 грантов общей стоимостью в 127,3 млн долл. США (табл. 2) [Money Tree ТМ, 2014].

Увеличение выходов на рынке — залог динамичного развития индустрии, что обеспечивает долгосрочную мотивацию. При этом появляется возможность получения дополнительного капитала, который может быть использован в качестве новых инвестиций.

Лидирующей отраслью, как и в предыдущие годы, стал сегмент ИТ, доля сделок которого составила 89,3% от суммарного количества сделок в расчетном году и подавляющий процент (91,6%) от общего суммарного числа сделок за 2014 г. Количество сделок, наоборот, уменьшилось с 31% в 2013 г. до 28% в 2014-м. Доли секторов биотехнологий и промышленных технологий уменьшились по

числу сделок. Доля сделок в промышленных технологиях сократилась на 37%, биотехнологий — на 54%. Несмотря на уменьшение сделок, инвестиции в биотехнологии увеличились на 170%, что составило 35,1 млн долл. США при 13 млн долл. США в 2013 г. (табл. 3).

Таблица 2

**Венчурная экосистема России 2013–2014 гг.**

Тип сделки	Год			
	2013		2014	
	Количество	Сумма, млн долл. США	Количество	Сумма, млн долл. США
Выходы	21	2000	30	731,5
Крупные сделки	1	130	2	350
Венчурные сделки	222	653,1	149	480,9
Гранты	1693	102,8	2619	127,3
Инвестиции в инфраструктуру	4	2	2	—
Итого		2,89 млрд долл.		1,69 млрд долл.

Источники: РВК; Venture Database, PwC.

Таблица 3

**Венчурные сделки по отраслям 2013–2014 гг.**

Годы	Отрасли					
	Биотех		ИТ		Промтех	
	Сумма сделок, млн долл.	Количество сделок	Сумма сделок, млн долл.	Количество сделок	Сумма сделок, млн долл.	Количество сделок
2013	13,0	13	611,0	193	29,0	16
2014	35,1	6	440,6	133	5,2	10

Источники: РВК; Venture Database, PwC.

Исходя из вышеизложенных данных, можно сделать вывод о том, что 2014 г. был непростым для венчурной индустрии России в связи с экономическим спадом и оттоком капитала. Сильнее всего негативное влияние экономического состояния сказалось на сек-



торе промышленных технологий и биотехнологий, в которых количество сделок сократилось почти в 2 раза. Несмотря на тенденцию спада в индустрии в целом, число выходов в 2014 г. имело положительную динамику.

Согласно официально представленным данным МБ, эмитентами сектора РИИ являются российские инновационные компании, 19 из которых имеют размещенные акции, 5 эмитентов по размещению облигаций, 8 фондов, 2 компании, обращавшиеся ранее в секторе РИИ/ИРК.

На основе финансовых показателей деятельности компаний проведем анализ эффективности жизненного цикла, сравнивая объемы капитализации, значения чистой прибыли в предыдущий до выхода на IPO год и 2013 г., за исключением компаний, разместившихся в 2013–2014 гг., а также проведем анализ средних значений по каждому из представленных годов для того, чтобы понять насколько сильны были изменения каждого показателя во временном интервале (табл. 4).

*Таблица 4*

**Среднее значение финансовых показателей эмитентов РИИ по годам**

Год	Объем капитала до IPO, тыс. руб.	Объем капитала в 2013 г., 2014 г.*, тыс. руб.	Чистая прибыль до IPO, тыс. руб.	Чистая прибыль в 2013 г., 2014 г.*, тыс. руб.	Чистые денежные средства от инвестиционной деятельности в 2013 г., 2014 г.*, тыс. руб.
2006	272 616	729 025	44 254	16 734	–49 529
2008	343 358	3 678 665	–7 929	94 435	–74 013
2010	1 451 560	1 666 888	56 398	–119 534	178 854
2011	1 119 765	423 310	35 348	92 565	–121 430
2012	256 530	1 073 716	70 022	57 931	–190 593
2013	555 825		60 582		—
2014	547 009	712 357*	–11 050	(13 158)*	(7493)*
Среднее суммарное значение	1 220 952	1 354 572	35 375	33 785	–51 342

*Источник:* Расчеты автора на основе отчетности эмитентов РИИ.

Несмотря на частые отрицательные значения чистой прибыли эмитентов до и после IPO, среднее значение в совокупном по годам сегменте РИИ по всем отраслям имеет положительное значение — 35 375 тыс. руб. и 33 785 тыс. руб. соответственно. При этом наблюдается отрицательная тенденция в росте чистой прибыли относительно аналогичного показателя до выхода компаний на IPO с небольшой разницей в 4%.

Значение объема капитала в среднем значении после размещения на открытом рынке увеличилось на 11% в сравнении с показателем предыдущего года до выхода на биржу (1 354 572 тыс. руб. против 1 220 952 тыс. руб. соответственно). Только у трех эмитентов из 19 доходы от инвестиционной деятельности превысили расходы. В среднем значении денежные средства от инвестиционной деятельности эмитентов составляют отрицательную величину, равную 51 342 тыс. руб. Следует отметить тенденцию увеличения отрицательной величины результатов инвестиционной деятельности компаний с каждым годом. Это может объясняться высокими расходами и коротким периодом жизнедеятельности эмитента после приобретения публичного статуса компании, вследствие чего доходы пока не покрывают расходы.

## **Заключение**

В ходе исследования были получены следующие результаты:

- развитие инновационного сектора — неотъемлемое условие экономического роста исходя из опыта экономик развитых стран;
- специальные биржевые площадки — отличная возможность для укрепления и расширения малого и среднего инновационного бизнеса благодаря упрощенной системе выхода на биржевой рынок;
- инновационный рынок России находится на стадии медленного развития. В 2014 г. венчурные инвестиции сократились на 26% и объем сделок упал на 33% по отношению к 2013 г.;
- лидирующими отраслями инновационного сектора России являются ИТ, биотехнологии, промышленные технологии. Сектор ИТ лидирует по сумме и количеству сделок в 2014 г. (440,6 млн долл. и 133 сделки соответственно);
- выявлена отрицательная тенденция увеличения числа эмитентов в секторе РИИ МБ: в 2012 г. были размещены акции семи

компаний, в 2013 г. — акции двух инновационных компаний, в 2014 г. — одной;

- средняя чистая прибыль компаний-эмитентов снизилась после выхода на биржевой рынок с 35 575 до 33 785 тыс. руб.;
- средние чистые денежные средства от осуществления инвестиционной деятельности составляют убыток в размере 51 342 тыс. руб.;
- ожидаемое число компаний-эмитентов в секторе РИИ МБ не подтвердилось. Ожидалось 100—150 компаний, на данный момент зарегистрированы 36 эмитентов.

Роль биржи и государственной поддержки молодым компаниям, показывающим потенциал к росту, велика. Решение компании о признании публичного статуса нуждается в поддержке, которая проявляется в виде контроля над ее деятельностью, обеспечении льгот в системе налогообложения и мягких требованиях к показателям компании на момент принятия решения. Необходимо повышать уровень значимости и информационной осведомленности у граждан России и на международном уровне, для того чтобы сектор РИИ стал еще более привлекателен как своей репутацией, так и упрощенной схемой выхода на него.

## **Источники**

*Федотов С.Н.* Роль Биржи в процессе финансирования инновационных компаний малой и средней капитализации: дис. ... канд. экон. наук. М., 2014. С. 215.

Исследования PwC. Рост через инновации: Российский и международный опыт. 2013. <[www.pwc.ru/innovationsurvey](http://www.pwc.ru/innovationsurvey)>.

Официальный сайт Московской биржи [Электронный ресурс]. <<http://moex.com/s10>>.

Официальные данные Московской биржи: материалы РИИ; Обзор РИИ. 2014. Декабрь.

Официальные данные Альтернативного рынка инвестиций AIM [Электронный ресурс]. <<http://www.londonstockexchange.com/>>.

Сообщество профессиональных трейдеров DayTraderClub.

Московская биржа, «ММВБ — высокотехнологичная биржа для высокотехнологичных компаний». 2011. 22 марта.

Money Tree TM: Навигатор венчурного рынка России за 2014 год: Четвертый ежегодный обзор венчурной индустрии России. Центр технологий и инноваций РвС совместно с ОАО «РВК».

*Hagstrom R.G.* Investing: The Last Liberal Art. N.Y.: Texere, 2002.

### **The Role of Moscow Exchange in the Development of Small Innovative Business in Russia**

*The creation of a Market of innovations and investments at Moscow Exchange involves the development of Russian innovation market introduction of incentive measures to attract capital in a venture business in the country. According to foreign practice, the sector is the key to success for forming a new direction for the modern economy, which emphasizes the interest in studying the causes for the slow development of Russian analogue and needs of comparison with international exchanges. The purpose of this work is analyze development of issuers of the history and definition the role of the influence of this sector on the innovation market in the country.*

**Key words:** Moscow exchange, the innovation and investment market, innovative market of Russia, trading, startup, investments, issuer, stocks, listing.

© Цой Д.Г., 2017



РАЗДЕЛ IV

**МЕНЕДЖМЕНТ  
В ИНДУСТРИИ  
ГОСТЕПРИИМСТВА  
И ТУРИЗМА**



А.А. Владимирова  
Российская академия  
народного хозяйства  
и государственной  
службы  
при Президенте РФ

## ПРОБЛЕМЫ, С КОТОРЫМИ СТАЛКИВАЮТСЯ ИНОСТРАННЫЕ ТУРИСТЫ В МОСКВЕ

---

---

---

---

---

---

*Сфера туризма в последние годы стала стремительно развиваться в Москве. Однако из-за того, что столица как международная туристическая дестинация начала формироваться сравнительно недавно, иностранные туристы сталкиваются с многочисленными проблемами. Цель данного исследования — выявление проблем, с которыми чаще всего сталкивались интуристы в Москве, а также предложение возможных решений этих проблем. В исследовании приняли участие около 300 респондентов. После анализа полученных данных были обнаружены следующие группы проблем: транспортные, навигационные, визовые и информационные.*

**Ключевые слова:** туризм, туризм в Москве, проблемы города, иностранные туристы.

### Введение

Москва благодаря своему географическому положению, историческим, культурным, природным факторам является идеальным регионом для развития практически всех видов туризма.

За многовековую историю региона произошло множество, ключевых по своему значению, часто трагических событий, которые оставили мощный пласт исторического наследия. В настоящее время в Москве и в Московской области находится около 4000 памятников российской истории и культуры. Московский Кремль, церковь Вознесения в Коломенском и Новодевичий монастырь внесены в список ЮНЕСКО. Крепости, усадьбы, монастыри, дворцы и парки, другие объекты, в том числе и современные, составляют огромную ценность и широко доступны туристам<sup>1</sup>, экскурсантам и гостям.

---

<sup>1</sup> Операционное определение, используемое в данной статье: турист — лицо, посещающее страну временного пребывания в лечебно-оздоровительных, рекреационных, познавательных, физкультурно-спортивных, профессионально-деловых,



С каждым годом Москва со своей историей и культурой становится все привлекательнее для иностранных туристов, число которых постоянно растет. Об этом свидетельствуют статистические данные: с начала 2015 г. столицу посетили около 8 млн туристов. Именно такую цифру назвал Сергей Шпилько, заместитель главы Департамента национальной политики, межрегиональных связей и туризма на открытии 21 Международной туристической выставки в сентябре 2015 г. Однако несмотря на постоянно растущие цифры, проблемы, которые возникают из года в год, остаются теми же. Их устранение является одной из важнейших задач для развития города Москвы как туристического центра.

Предмет данного исследования — туризм в Москве во всем многообразии его проявления. Объектом исследования в этой работе выступают трудности, с которыми сталкиваются иностранные туристы в Москве.

Цель данного исследования — выявление наиболее распространенных проблем, с которыми сталкиваются иностранные туристы в Москве, и поиск наиболее реальных путей изменений в городе для создания более комфортной обстановки для иностранных гостей.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

1. Провести опрос среди посетивших Москву интуристов о трудностях, с которыми они столкнулись во время поездки.
2. Проанализировать нововведения для иностранных туристов за последние несколько лет в Москве и их результативность.
3. Выявить наиболее оптимальные решения проблем.

Хронологические рамки. Временные рамки обусловлены постепенным развитием Москвы как туристического центра, поэтому рассмотрены 2013–2015 гг. Для анализа туристического рынка использованы данные более ранних лет.

## **Обзор литературы**

Из-за того, что Москва как международная туристическая дестинация начала развиваться совсем недавно, комплексного

---

религиозных и иных целях без занятия деятельностью, связанной с получением дохода от источников в стране временного пребывания, на период от 24 часов до 6 месяцев подряд или осуществляющее не менее одной ночевки в стране временного пребывания (Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации»).

исследования по выявлению проблем, с которыми сталкиваются туристы, посещая столицу России, не проводилось, в отличие от Санкт-Петербурга, где тематике актуальных проблем города, как туристического направления, было посвящено несколько конференций, по итогам которых опубликованы сборники научных работ. Однако, в отсутствие комплексных исследований о туризме в Москве, не раз затрагивались отдельные проблемы развития города, а также подобные проблемы в других частях света.

Во-первых, в исследовании Сулеймановой О. и Холодовой Д. [2014] поднимается проблема городской навигации Москвы, весьма актуальной для всей России в целом. Из-за того, что русский язык основан на кириллической системе письма, а большинство европейских языков построены на латинице, туристам, не обладающим знаниям русского алфавита, сложно ориентироваться в городе. Более того, в Москве до сих пор не выработан единый стандарт транслитерации, нет согласованности по поводу написания названия улиц заглавными или строчными буквами, переводу классификатора (улица, проспект, тупик), сопровождающего название улицы, и это не единственные проблемы Москвы, по мнению автора. Также исследователи отмечают, что во многом привлекательность страны или города зависит от возможности свободно ориентироваться, особенно, если учесть тот факт, что туризм с традиционными гидами и в составах групп уходит в прошлое.

Исследование на ту же самую тему проводил Рудерман И. [2014], известный дизайнер шрифтов. Он пришел к выводу, что «транслитерация, которая использовалась для названий улиц Москвы, возможно, одна из худших. И она будет создавать проблемы читателям латиницы, хотя латинские названия предназначены помогать иностранному гостю» [Берсенева, Резник, 2014].

Во-вторых, одной из наиболее актуальных проблем туризма не только в Москве, но и в России, является проблема визовых ограничений, которой было посвящено несколько статей китайских исследователей [Liu, McKercher, 2014; Li, Song, 2013], где авторы пришли к выводу, что либерализация визовых требований приводит к росту числа путешествующих по стране, и, следовательно, увеличивается экономический доход страны. Ли и Сонг в своем исследовании уделяют внимание *mega-events* и заключают, что Пекинские олимпийские игры во многом оказались убыточными, из-за жесткой визовой политики по отношению к иностранцам [Li, Song, 2013]. Данный опыт весьма актуален для Москвы, так как в

2018 г. именно она станет основной площадкой проведения FIFA, поэтому столице предоставляется уникальная возможность учиться на чужих ошибках.

В-третьих, исследований о пользе или вреде туристической полиции в Москве еще не проводилось, так как отделение начало функционировать совсем недавно — с 1 июля 2014 г. Однако, так как туристическая полиция была создана по аналогии с другими странами, зарубежные исследования по данному вопросу уже имеются, особенно значительны работы [Rayan, 2016; Hatem, 2014]. Авторы сходятся на мнении, что турполиция необходима в крупных туристических центрах, именно она может оказать качественную помощь и поддержку. Особое внимание нужно уделять подготовке кадров, их владению иностранным языком и умению общаться с туристами.

## **Методы сбора и анализа данных**

Для сбора информации по данному исследованию был проведен опрос, который проходил в несколько этапов. Изначально, из-за ограниченного количества литературы по данной теме и с целью выявления наиболее распространенных проблем, с которыми сталкиваются иностранные туристы в Москве, было проведено личное интервью с 30 туристами, которые путешествовали в Москве в период с января по октябрь 2015 г. Впоследствии на основе их ответов был составлен опрос на английском языке, содержащий вопросы личного характера (о поле, возрасте, месте жительства и т.д.), и перечень проблем, с которыми они, возможно, столкнулись за время своего пребывания. Их нужно было оценить по 5-балльной шкале. Текст опросника подвергался проверке студентами РАНХиГС, для которых английский и русский язык являются родными, и четырьмя туристами из США, после чего в формулировку вопросов были внесены небольшие изменения. Составленный опрос был отправлен на электронные адреса 302 туристов, воспользовавшихся услугами компании Harry Moscow Tours. Данная компания предлагает частные обзорные и пешеходные услуги по городу с местными гидами с 1998 г. и является ведущей компанией по предоставлению услуг экскурсоводов в Москве по мнению TripAdvisor.

В качестве метода анализа данных были использованы кластерный и частотный анализы. По результатам интервью 15 наиболее

часто упоминаемых проблем были обобщены по смыслу в 5 кластеров: доступность информации на английском, в Интернете, работа полиции, транспортные и визовые проблемы.

## Результаты

В опросе приняли участие 256 человек, из которых 52,7% мужчины и 47,3% женщины, в основном в возрасте от 35–55 лет (67,6%). Большинство опрошенных — англоговорящие туристы из Великобритании (20,8%), Канады (19,2%), Австралии (16,7%), США (21,9%), в общем процентном соотношении к остальным респондентам 78,6%, которые приехали в Москву на короткий период от 3 до 7 дней (87,9%) с целью рекреационного туризма (63,3%).

Таблица 1

### Демографический профиль

	Количество	%
<i>Пол</i>		
Женский	135	52,7
Мужской	121	47,3
<i>Место проживания</i>		
Великобритания	53	20,8
Канада	49	19,2
США	56	21,9
Австралия	43	16,7
Германия	11	4,3
Франция	10	3,9
Мексика	8	3,1
Израиль	17	6,6
Другое	9	3,5
<i>Возраст</i>		
21–33	43	16,8
35–55	173	67,6
55 и старше	40	15,6
<i>Период поездки</i>		
3–7 дней	225	87,9

Окончание табл. 1

	Количество	%
7–20 дней	21	8,2
Более 20 дней	10	3,9
<i>Цель поездки</i>		
Рекреационный туризм	162	63,3
Деловая поездка	76	29,7
Другое	18	7

По итогам опроса, с транспортными проблемами столкнулись 67,5% опрошенных. Наибольшее количество респондентов отметили проблему указателей на английском языке в московском метро (43,7%), также они были недовольны тем, что диктор в московском метро объявляет станции только на русском языке (22,4%). Еще одним пунктом основных транспортных проблем стали: беспокойная манера вождения таксистов (32,9%) и нелегальный извоз.

Таблица 2

### Транспортные проблемы

Общее количество респондентов, отметивших транспортные проблемы: 168 (67,5%)		
Проблема	Количество	%
Указатели на английском языке в метро	73	43,7
Диктор, говорящий только на русском языке в метро	38	22,4
Неспокойная манера вождения	55	32,9
Нелегальный извоз	26	15,7
Пробки	51	30,3
Аренда автомобилей	39	15,2
Стоянки	11	4,2
Ночной транспорт	30	11,7
Счетчики в такси	12	4,6
Турникеты в метро	33	19,6

Проблемы, касающиеся оформления российской визы, затронули 51,1% респондентов. Основными трудностями, по их мнению, оказались процесс получения приглашений (этот вариант выбрали 54,4% опрошенных) и цена визы (33,6%).

Таблица 3

**Визовые проблемы**

Общее количество респондентов, отметивших данную проблему: 131 (51,1%)		
<b>Проблема</b>	<b>Количество</b>	<b>Процент от количества респондентов, отметивших данную проблему, %</b>
Процесс получения приглашения	71	54,1
Работа консульского центра	23	18,3
Цена визы	44	33,6

Проблема доступности информации на знакомом языке оказалась самой распространенной, ее отметили 71,8% опрошенных. В частности, для 56% возникли проблемы с отсутствием на улицах указателей на английском языке, а 46,7% пожаловались на местное население, которое не могло ответить на их вопросы, заданные на английском языке.

Таблица 4

**Информация на иностранном языке**

Общее количество респондентов, отметивших данную проблему: 184 (71,8%)		
<b>Проблема</b>	<b>Количество</b>	<b>Процент от количества респондентов, отметивших данную проблему, %</b>
Ограниченное количество указателей на улицах на латинице	103	56
Неговорящее на иностранных языках местное население	86	46,7
Брошюры	34	18,4
Карты	21	11,4
Персонал в отелях, хостелах, плохо понимающий английский язык	32	17,3

У 45% опрошенных возникли проблема с полицейскими. В-первых, 33,9% отметили отсутствие или плохие знания у них английского языка, 37,7% обратили внимание на грубое отношение и нежелание помочь работниками правоохранительных органов (29%).

Таблица 5

**Проблемы с полицейскими**

Общее количество респондентов, отметивших данную проблему: 115 (44,9%)		
<b>Проблема</b>	<b>Количество</b>	<b>Процент от количества респондентов, отметивших данную проблему, %</b>
Плохой уровень разговорного английского языка у полицейских	39	33,9
Грубое отношение к туристам	44	37,7
Нежелание помочь	33	29

Для 37,8% респондентов одной из насущных проблем оказалось отсутствие достаточной информации о Москве в Интернете. 35% отметили не содержательность официальных порталов, для 60,8% проблемы возникли при поиске интерактивных приложений для мобильных телефонов.

Таблица 6

**Проблемы с информацией в Интернете**

Общее количество респондентов, отметивших данную проблему: 97 (37,8%)		
<b>Проблема</b>	<b>Количество</b>	<b>Процент от количества респондентов, отметивших данную проблему, %</b>
Не содержательность официальных интернет-порталов о Москве	41	42,2
Ограниченное количество интерактивных приложений	59	60,8

**Заключение**

Целью данного исследования было выявить ключевые проблемы туристического развития Москвы, с точки зрения иностранных туристов, и предложить возможные варианты разрешения данных проблем. Таким образом, в результате исследования были выявлены следующие проблемы.

Одной из ключевых проблем для иностранных туристов оказались транспортные проблемы и проблемы навигации, в связи с ограниченным количеством информации на английском языке. Их

выделили более 60% респондентов, половина из них жаловались на то, что именно улицы стали для них лабиринтами. Решить данную проблему можно, установив качественные указатели на различных языках и с транслитерацией, которая максимально упростит прочтение и произношение названия улицы. Стоит отметить, что данной проблеме уделяется внимание со стороны Правительства Москвы, разрабатывается проект создания единой системы навигации города Москвы, который будет реализован за пять лет. До конца 2018 г. планируется разместить более 100 тыс. домовых указателей и более 10 тыс. отдельно стоящих городских указателей. Что касается метро — еще одного места с навигационной проблемой. Решения могут быть следующими: однозначно — дикторы должны заговорить на английском языке и должно появиться больше светящихся табло с указанием переходов, улиц, выходов, например, как на станции Лубянка. Разработанные ранее напольные указатели упростили нахождение станций, но не решили проблему окончательно, и неэффективны во время часов пик.

Каждый второй респондент остался недоволен оформлением визы. Процесс оформления российских виз связан, к сожалению, со многими бюрократическими сложностями. Любой, кто хочет посетить Россию, может сделать это «только по приглашению». Это официальный документ от официально зарегистрированного Российского юридического лица (агентства, организации и т.д.), который сообщает о том, что вы можете обратиться за получением российской визы. Для разных типов виз, существуют различные типы приглашений (туристические, бизнес, частные, студенческие и т.д.). Цены также варьируются в зависимости от гражданства туриста и цели визита, порой превышая цену авиабилета. Это весьма негативно сказывается на имидже страны и желании сюда приехать. Решением данной проблемы может послужить смягчение визовых требований. Стоит отметить, что со многими странами был создан режим безвизового въезда, с другими облегчен процесс оформления визы или срок и набор документов сведены к минимуму, что принесло весьма ощутимые результаты. Так, например, в настоящее время между Россией и Китаем установлен упрощенный визовый режим для туристических групп, состоящих из 5 человек, и в I квартале нынешнего года число гостей из Поднебесной выросло в 2,5 раза по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Всего за первое полугодие 2015 г. Россию по безвизовому каналу



посетили 160 000 туристов из Китая, что в 2 раза больше, чем за аналогичный период прошедшего года.

Еще одна тема жалоб — ограниченное количество контента о Москве в Интернете и в мобильных приложениях. Хотя для гостей нашей столицы со всего мира Комитетом по туризму и гостиничному хозяйству города Москвы в 2012 г. был создан туристический портал <[www.travel2moscow.com](http://www.travel2moscow.com)>. Однако наполнение этого сайта, на мой взгляд, скучно, и представляет собой перевод русских статей на английский, немецкий и китайский языки, также представлены испанский и французский, но на одной странице одновременно. Итальянским ученым Лоренцо Кантони было проведено исследование и доказано, что для создания успешного сайта о дестинации нужно учитывать культурные предпочтения нации и исходя из них формировать контент вебсайта [Cantoni, Xiang, 2013]. У московского портала действительно много недостатков, которые необходимо доработать для того, чтобы он стал полезным. Более того до сих пор не разработано приложений для мобильных телефонов и планшетов о Москве, предоставляющих информацию о городе в интерактивной форме. Хотя, согласно исследованиям, с каждым годом все большее количество людей ими пользуется. Если верить аналитическим исследованиям компании Strategy Analytics, то общее число используемых смартфонов во всем мире на текущую дату превышает 1 млрд.

Одна треть опрошенных отметили, что у них возникли проблемы с полицейскими из-за их грубости и плохого знания английского языка. Скорее всего эти опрошенные обращались за помощью к обычным полицейским, а не к туристической полиции, в обязанности которых входит не только патрулирование пешеходных зон и достопримечательностей города, но и вежливое общение с туристами на английском языке. Хотя новое подразделение полиции начало работать в Москве с 1 июля 2014 г., у нее до сих пор есть некоторые проблемы. Например, туристы часто не замечают турполицию, скорее всего, виной этому была униформа, которая практически не отличается от униформы полицейских. На данный момент для визуального определения сотрудников туристической полиции введена нарукавная повязка темно-синего цвета, которую размещают на правом предплечье, с изображением флага Российской Федерации и надписью Tourist Police, однако, определенно, этого недостаточно.

В качестве решения можно предложить следующее: добавить больше опознавательных знаков, чтобы туристы могли быстро находить и опознавать «свою» полицию. Сейчас совместно с мэрией Москвы решается вопрос о покупке для сотрудников современных и экологических электрических скутеров. Они маневренны, позволяют оперативно передвигаться по пешеходным зонам и не загрязняют воздух выхлопом. Этот вид транспортного средства доказал свою эффективность и используется в работе туристической полиции других стран.

## **Ограничения и будущие исследования**

Данное исследование имеет несколько ограничений. Во-первых, большинство респондентов оказались представителями англоговорящих стран Великобритании, США и Австралии, скорее всего, результаты изменились бы, если в опросе приняли бы участие представители других стран и культур. Например, Китая, так как число китайских туристов увеличивается с каждым годом. Будущее исследование можно сфокусировать на представителях культуры, отличной от европейской. Во-вторых, в исследовании имеет место возрастное ограничение, в опросе приняло участие малое количество представителей пожилого поколения и молодежи, поэтому в будущем исследовании следует рассмотреть подробнее, с какими проблемами сталкиваются эти две категории людей.

## **Источники**

*Александрова А.Ю.* Международный туризм: учебник. М.: Аспект Пресс, 2002.

*Анциперова М.* Как англичане делают навигацию в метро, и что о ней думают русские // Город. 2015 [Электронный ресурс]. <<http://gorod.afisha.ru/changes/kak-anglichane-delayut-navigaciyu-dlya-metro-i-chto-ob-etom-dumayut-russkie/>>.

*Берсенева А., Резник И.* Хохловский переулочек перепутал буквы // Газета.ру. 20.10.2014 [Электронный ресурс]. <<http://www.gazeta.ru/social/2014/10/20/6268253.shtml>>.

Государственная программа города Москвы «Развитие индустрии отдыха и туризма на 2012–2016 годы» [Электронный ресурс].

<[http://s.mos.ru/common/upload/Razvitie\\_industrii\\_otdykha\\_i\\_turizma\[1\].pdf](http://s.mos.ru/common/upload/Razvitie_industrii_otdykha_i_turizma[1].pdf)>.

Официальный сайт Департамента национальной политики, межрегиональных связей и туризма города Москвы: <<http://welcome.mos.ru>>.

Официальный сайт Российского союза туриндустрии: <[http://www.rostourunion.ru/archive/dlya\\_profi/statistika.html](http://www.rostourunion.ru/archive/dlya_profi/statistika.html)>.

Официальный сайт Федерального агентства по туризму: <<http://www.russiatourism.ru>>.

Программа развития туризма до 2020 года [Электронный ресурс]. <[http://welcome.mos.ru/news\\_moscow/detail/791164.html](http://welcome.mos.ru/news_moscow/detail/791164.html)>.

*Рудерман И.* Проблемы уличной навигации // Thevillage. 2014 [Электронный ресурс]. <<http://www.the-village.ru/village/city/people/106769-navigation>>.

*Сулейманова О., Холодова Д.* Система городской навигации города Москвы как проблема мультикультурного моделирования лингвистического образа города // Journal of English Studies at NBU. 2014. Vol. 1. Iss. 1. P. 97–115 [Электронный ресурс]. <<http://esnbu.org/data/files/2015/2015-1-8-suleimanova-holodova-pp97-115.pdf>>.

*Brown B.* Working the problems of tourism. Department of Computer Science, University of Glasgow. Glasgow, U.K, 2005 [Электронный ресурс]. <[http://bbproj.sics.se/mypapers/wproblems\\_tourism\\_v8.pdf](http://bbproj.sics.se/mypapers/wproblems_tourism_v8.pdf)>.

*Cantoni L., Xiang Z.* Information and Communication Technologies in Tourism 2013: Proceedings of the international conference in Innsbruck, Austria. 2013. Springer. P. 565.

*Hatem I.A.* English for Specific Purposes (ESP) for Jordanian Tourist Police in Their Workplace: Needs and Problems International Education Studies. 2014. Vol. 7. No. 11 [Электронный ресурс]. <[https://www.researchgate.net/publication/287417553\\_English\\_for\\_Specific\\_Purposes\\_ESP\\_for\\_Jordanian\\_Tourist\\_Police\\_in\\_Their\\_Workplace\\_Needs\\_and\\_Problems](https://www.researchgate.net/publication/287417553_English_for_Specific_Purposes_ESP_for_Jordanian_Tourist_Police_in_Their_Workplace_Needs_and_Problems)>.

*Li S., Song H.* Economic impact of visa restrictions on tourism: A case of two events in China // Annals of Tourism Research. 2013. Vol. 43. October. P. 251–271 [Электронный ресурс]. <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160738313001047>>.

*Liu A., McKercher B.* The Impact of Visa Liberalization on Tourist Behaviors: The Case of China Outbound Market Visiting Hong Kong // Journal of Travel Research. 2014 [Электронный ресурс]. <<http://jtr.sagepub.com/content/early/2014/12/29/0047287514564599.abstract>>.

*Payam M.M.* Tourists' Security: The Need for Tourism Police in Bosnia and Herzegovina. 2016. Vol. 12 (1). P. 1–9. <<file:///C:/Users/4/Downloads/Payam1212015BJEMT23135.pdf>>.

### **Problems Encountered by Foreign Tourists in Moscow**

*Several years ago tourism sphere in Moscow started to rocket. However due to the fact that the capital of Russia is developing as an international touristic destination not long ago, foreign tourists face big number of problems. The aim of this research was to reveal the main issues which foreign tourists encounter in Moscow and offer possible solutions. In the survey near 300 respondents took part and after analyzing the results following problems were highlighted: transport issues, navigation, visa and information on the Internet.*

**Key words:** tourism, tourism in Moscow, foreign tourists, city problems.

© Владимирова А.А., 2017

## АНАЛИЗ ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

---

---

---

---

---

*В настоящей работе проанализирована внешняя среда гостиниц и прочих средств размещения в Российской Федерации. Анализ внешнего окружения произведен на основе PESTEL-анализа и с помощью пяти конкурентных сил Майкла Портера. Кроме того, после проведения анализа внешней среды гостиничных предприятий в России было проведено географическое сужение области изучения до г. Москвы путем приведения наиболее отличительных характеристик внешней среды средств размещения в данном регионе.*

*Выявлено, что наиболее значимый фактор внешней среды для гостиничных предприятий согласно экспертам — это взаимоотношения с другими странами. Государственное вмешательство в отрасль несколько осложнено из-за громоздкого государственного аппарата и сложности коммуникации между органами и проявляется больше в контроле отрасли, чем в ее развитии. Развитие технологий также является одним из наиболее значимых факторов внешней среды гостиничных предприятий. Конкуренция внутри гостиничной отрасли РФ в настоящий момент не так велика, но имеет тенденцию к росту. Таким образом, настоящие условия благоприятны для развития гостиничного предприятия.*

**Ключевые слова:** менеджмент, внешняя среда, гостиница, Россия, пять сил Майкла Портера, PEST-анализ.

### Введение

Организация существует и функционирует во взаимосвязи со множеством факторов. Эти факторы могут различно воздействовать на организацию, но, так или иначе, оказывают определенное влияние на возможности организации, ее перспективы и стратегию развития. Совокупность факторов взаимодействия рассматривается в менеджменте как среда организации.

Внешняя среда организации насыщает ее ресурсами, необходимыми для поддержания и развития ее внутреннего потенциала. Однако эти ресурсы не безграничны и на их потребление также претендуют другие организации. Поэтому всегда существует вероятность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы в полной мере из внешней среды, что неизбежно негативно скажется на ее функционировании.

Задачей стратегического управления организацией является обеспечение такого взаимодействия организации и среды, которое позволяет организации поддерживать свой потенциал на уровне, необходимом для достижения поставленных целей.

Таким образом, для определения стратегии поведения организации и претворения этой стратегии в жизнь необходимо обладать полным представлением не только о внутренней среде организации, но также и о положении дел вне ее пределов (тенденции развития внешней среды и месте настоящей организации в ней). Таким образом, цель данной работы — оценка факторов внешней среды гостиничных предприятий в России, которые оказывают наибольшее влияние на функционирование средств размещения.

## **Расширенный PEST (PESTEL)-анализ гостиничной отрасли в России**

### **Политические факторы**

Основные цели и принципы государства в рамках регулирования туристской отрасли сформулированы в Федеральном законе от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации». Закон определяет приоритетные цели, направления и способы регулирования туристской отрасли РФ.

Согласно данному документу выделяют следующие принципы государственного регулирования туристской деятельности: «Государство, признавая туристскую деятельность одной из приоритетных отраслей экономики Российской Федерации, содействует туристской деятельности и создает благоприятные условия для ее развития; определяет и поддерживает приоритетные направления туристской деятельности; формирует представление о Российской Федерации как стране, благоприятной для туризма; осуществляет поддержку и защиту российских туристов, туроператоров, турагентов и их объединений» [Федеральный закон №132-ФЗ].

Государственное регулирование туристской деятельности в Российской Федерации осуществляет в пределах своих полномочий федеральный орган исполнительной власти, на который возложены функции по проведению государственной политики, нормативному правовому регулированию, оказанию государственных услуг и управлению государственным имуществом в сфере туризма (далее — федеральный орган исполнительной власти в сфере туризма) [Федеральный закон №132-ФЗ].

Именно этот федеральный закон «задает тон» степени и характера участия государства в жизнедеятельности туристской отрасли на территории Российской Федерации. «В настоящее время среди участников всей туристской деятельности наряду с государственными организациями действуют акционерные предприятия, ассоциации, концерны, консорциумы, создаются совместные предприятия (СП) с участием иностранных партнеров на территории России, осуществляется туристская деятельность российских предприятий за рубежом» [Чудковский, 2005].

Организационная структура управления туристским комплексом в России включает три уровня: макроэкономический, мезоэкономический и микроэкономический. Несмотря на то что функционирование туристской отрасли в России регулируется множеством государственных органов, деятельность государства в этом вопросе в большинстве своем сводится к контролю, но не развитию отрасли (о чем свидетельствует, например, крах большого числа крупных отечественных туроператоров в 2014 г.). В настоящее время не разрабатываются масштабные программы развития отрасли, за исключением крупных проектов, связанных со значимыми интернациональными мероприятиями (Олимпиада, Чемпионат мира по футболу и т.д.).

К политическим факторам, оказавшим в последнее время влияние на туристскую отрасль России, стоит отнести несколько осложнившиеся взаимоотношения России с другими государствами в конце 2014 г. Эти события повлекли за собой снижение потока иностранных граждан (особенно жителей США и стран — членов ЕС) в РФ.

### **Экономические факторы**

В рамках анализа экономических факторов внешней среды гостиниц и прочих средств размещения в России рассмотрим динамику ВВП, соотношения курсов валют (доллар США — рубль, евро — рубль), уровня безработицы и уровня благосостояния населения.

### А. Динамика валового внутреннего продукта России

На рис. 1 отражена динамика ВВП России в млрд руб. с 2010 по 2014 г.

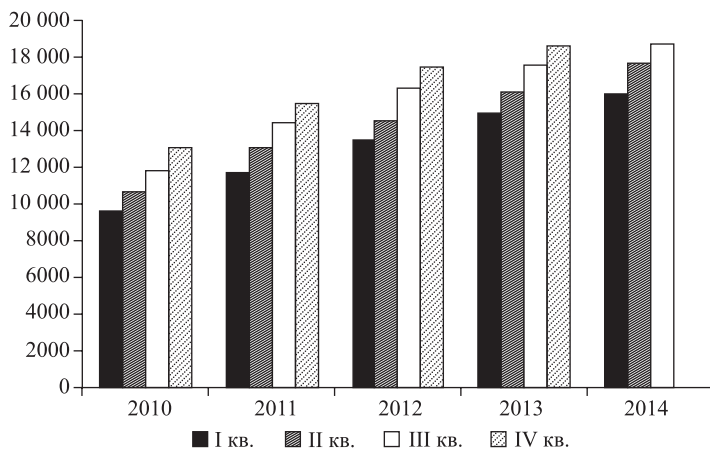


Рис. 1. Динамика ВВП

Источник: Федеральная служба государственной статистики.

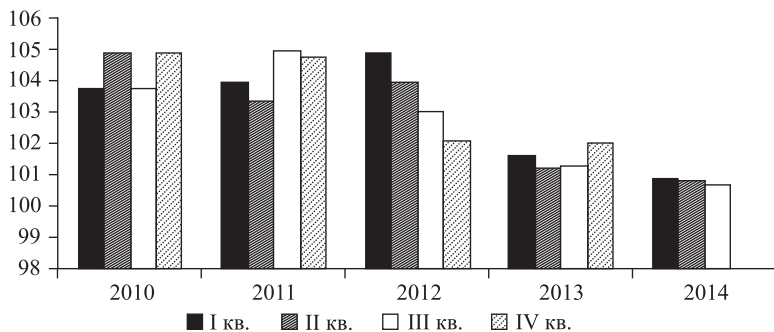


Рис. 2. ВВП в процентах к соответствующему периоду

Источник: Федеральная служба государственной статистики.

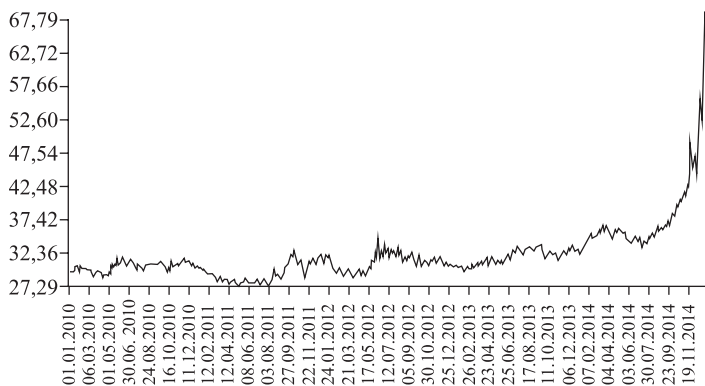
Динамика ВВП в целом положительная, однако представленные показатели выражены в текущем курсе рубля, а значит, данные не вполне объективны. На рис. 2 представлены соотношения ВВП



в процентах к соответствующему периоду, видно, что ВВП увеличивается, но темпы роста снижаются, что, в том числе, является результатом высокого уровня инфляции в стране и влечет за собой снижение покупательной способности населения.

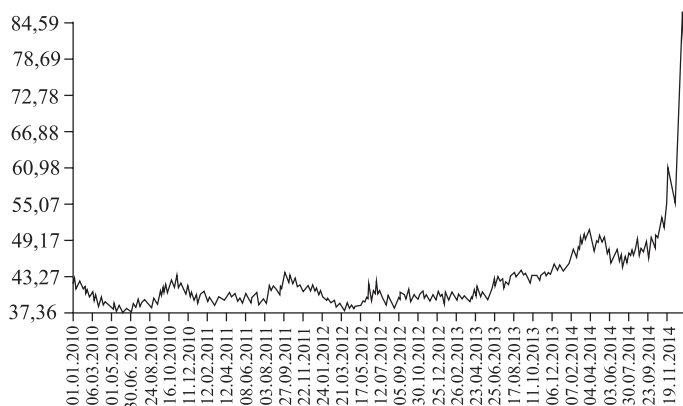
### *Б. Соотношения курсов валют*

На рис. 3 и 4 представлена динамика изменения соотношения стоимости рубля и доллара США и рубля и евро соответственно за период с 1 января 2010 г. по 31 декабря 2014 г.



**Рис. 3.** Динамика соотношения рубль — доллар США

*Источник:* Центральный банк Российской Федерации.



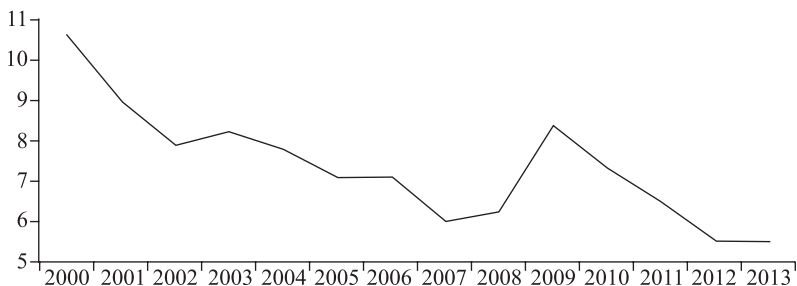
**Рис. 4.** Динамика соотношения рубль — евро

*Источник:* Центральный банк Российской Федерации.

Из графиков видно, что стоимость рубля, как по отношению к доллару США, так и к евро, снижается. Особенно заметен «скачек» стоимости валют в конце представленного периода, который является результатом несколько осложнившейся политической ситуации в России, о которой упоминалось ранее.

### *В. Уровень безработицы в РФ*

На рис. 5 отражена тенденция количества безработных граждан РФ на территории страны в период с 2000 по 2013 г.



**Рис. 5.** Уровень безработицы

*Источник:* Федеральная служба государственной статистики.

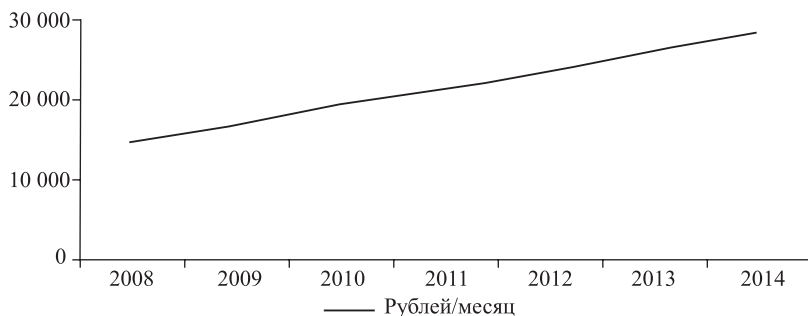
К концу периода численность безработных заметно снизилась и достигла своего наименьшего значения за 13 лет. Данные об уровне безработицы в стране представлены только до 2013 г., однако в 2014 г. эта тенденция незначительно продолжилась в силу резкого увеличения стоимости валют и осложнившейся политической ситуации в стране.

### *Г. Уровень благосостояния жителей страны*

На рис. 6 отражена динамика изменения среднедушевых доходов населения РФ с 2008 по 2014 г.

Среднедушевые доходы населения в номинальном выражении растут, однако данный показатель не совсем соответствует нашей задаче: рубль меняет свою ценность, и номинальные цены на товары изменяются в течение периода. Тенденция изменения индекса потребительских цен будет более реалистично отражать уровень благосостояния населения РФ. Индекс потребительских цен в России увеличивается на конец периода, а значит, растет и покупательная способность населения страны. Несмотря на это стоит за-

метить, что в силу осложнившейся политической ситуации в стране и «скачка» валют цены на многие товары (например, на продукты питания) возросли. Этот факт еще не учтен в официальной статистике, предоставляемой Федеральной службой государственной статистики, но уже ощутим для жителей РФ.



**Рис. 6.** Среднедушевые доходы населения

*Источник:* Федеральная служба государственной статистики.

Проведя анализ экономических факторов внешней среды гостиничной отрасли в России, мы выявили, что валовой внутренний продукт РФ растет замедляющимися темпами, стоимость рубля по отношению к доллару США и евро снижается (по данным на конец 2014 г.), уровень безработицы в стране падает, а покупательная способность населения возрастает.

Рост ВВП замедляющимися темпами влечет за собой снижение инвестиций в туристскую и гостиничную отрасль и платежеспособного спроса на внутренний туризм.

Изменения валютных курсов в сторону удешевления местной валюты благоприятно сказываются на конкурентоспособности въездного туризма. Кроме того, удорожание иностранной валюты делает внутренний туризм более привлекательным для жителей РФ.

Изменения уровня безработицы неизбежно сказывается на производительности труда организаций. Исходя из предположения об увеличении числа безработных на территории РФ за рамки периода, по которому представлена отчетность Федеральной службой государственной статистики, можно заключить, что производитель-

ность труда гостиничных предприятий возрастает (так как организации получают возможность использования более дешевой рабочей силы).

Увеличение покупательной способности влечет за собой увеличение спроса на туристические услуги в целом, следовательно, происходит не только приток, но и отток внутреннего туризма. В случае, если покупательная способность имеет тенденцию к снижению, то имеет место и отток внутреннего туризма, и приток за счет внешнего. В силу отсутствия актуальных данных, судить о влиянии покупательной способности на функционирование гостиничных предприятий не представляется возможным.

### **Социальные факторы**

Анализ социальных факторов внешней среды гостиничных предприятий РФ в рамках настоящей работы включает рассмотрение демографической ситуации в стране и уровня образования населения России.

#### *А. Демографическая ситуация в стране*

В табл. 1 представлена численность населения РФ с 1990 по 2014 г.

Из табл. 1 видно, что начиная с 2001 г. численность населения снижалась. С 2010 г. и по настоящий момент этот показатель растет. Процентное соотношение жителей городов и сельской местности остается неизменным на протяжении вот уже шести лет.

*Таблица 1*

#### **Численность населения РФ с 1990 по 2014 г.**

Год	Все население, млн человек	В том числе, млн человек		В общей численности населения, %	
		городское	сельское	городское	сельское
1990	147,7	108,8	38,9	74	26
1991	148,3	109,4	38,9	74	26
1996	148,3	108,3	40,0	73	27
2001	146,3	107,1	39,2	73	27
2002	145,2	106,4	38,8	73	27
2003	145,0	106,3	38,7	73	27

Год	Все население, млн человек	В том числе, млн человек		В общей численности населения, %	
		городское	сельское	городское	сельское
2004	144,3	106,0	38,3	73	27
2005	143,8	105,2	38,6	73	27
2006	143,2	104,8	38,4	73	27
2007	142,8	104,7	38,1	73	27
2008	142,8	104,9	37,9	73	27
2009	142,7	104,9	37,8	74	26
2010	142,8	105,0	37,8	74	26
2011	142,9	105,4	37,5	74	26
2012	143,0	105,7	37,3	74	26
2013	143,3	106,1	37,2	74	26
2014	143,7	106,6	37,1	74	26

*Источник:* Федеральная служба государственной статистики.

### *Б. Уровень образования в стране*

На основании статистических данных сделан вывод, что на территории РФ увеличивается средний уровень образования населения. На гостиничный бизнес рост населения страны оказывает положительное влияние: увеличивается число потенциальных потребителей услуги и возможных сотрудников гостиничных предприятий. Рост среднего уровня образования населения оказывает уже не такое однозначное влияние. С одной стороны, высокий уровень образованности увеличивает уровень жизни, а значит, люди будут тратить деньги на дополнительные блага, к которым относится туризм и проживание в гостинице, в частности. С другой стороны, основную долю сотрудников гостиничных предприятий составляют люди с относительно невысоким уровнем образования (горничные, официанты и т.д.). Если численность этой группы населения снизится, то возрастет ценность тех из них, у кого высокий уровень квалификации в своей профессии, а значит, и уровень заработной платы тоже увеличится, что повлечет за собой дополнительные расходы на поиск и содержание кадров.

## Технологические факторы

Одной из отличительных особенностей предприятий гостиничной индустрии является необходимость соответствия запросам клиентов, а иногда и их опережение (например, использование новых технологий прежде, чем они станут масштабно известны).

Для предприятий сферы услуг целесообразно внедрение нетехнологических инноваций, которые, с одной стороны, являются источником конкурентных преимуществ, а с другой — не могут быть идеально скопированы. Если технологические инновации выступают в форме новых продуктов и технологий, а также являются основным фактором производственно-хозяйственной динамики предприятия, то управленческие инновации — основа постоянного процесса совершенствования системы управления в целом и необходимое условие для эффективного развития гостиничного бизнеса. В соответствии с динамично меняющимися условиями деятельности любое гостиничное предприятие, как полноценный участник рынка, вынуждено изменяться, становясь инициатором внутриорганизационных инновационных процессов [Кобяк, Лайко, 2012].

Новые технологии в гостиничной сфере применяются не только во внешних аспектах: оформлении гостиницы, номеров, техническом оснащении, но и в ее «внутреннем мире»: управлении гостиницей и персоналом, системе безопасности, продвижении и т.д. Гостиничная деятельность по ряду своих специфических особенностей одна из первых в полной мере адаптировала свои потребности достижения в сфере телекоммуникаций и автоматизированных систем обработки информации [Там же]. Автоматизация позволила гостиничным предприятиям увеличить эффективность деятельности за счет автоматизированных и интернет-систем, обеспечить максимальное присутствие на потребительских рынках и тем самым, максимально приблизиться к своим потенциальным клиентам.

С увеличением возможностей посредством научно-технического прогресса возросли и требования к техническому оснащению средств размещения.

Согласно исследованию [Buhalis, 1996], направленному на выявление возможностей использования инновационных технологий в туризме и индустрии гостеприимства, технологии могут выступать в качестве катализатора внешних изменений, что, в свою очередь, облегчает такие процессы, как, например, прием и разме-

щение постояльцев [Neuhofer, Buhalis, Ladkin, 2015]. Данные, полученные в рамках приведенного исследования, свидетельствуют о том, что гостиничные предприятия должны использовать передовые технологии. Это не означает, что технологии в гостиничном предприятии могут заменить человека, но усовершенствовать и облегчить его работу, а в этом и есть назначение программ и устройств. Таким образом, технологии являются вспомогательным инструментом (фоном работы персонала средств размещения) и используются с целью повышения эффективности функционирования гостиничного предприятия [Ibid.].

Такой инструмент, как, например, компьютерные системы бронирования (КСБ), появившиеся сравнительно недавно, является уже неотъемлемой частью туристского бизнеса и значимым его элементом для гостиничных предприятий. КСБ представляет собой базу данных средств размещения. Использование такой системы облегчает работу не только туристическим агентствам, но и гостиничным предприятиям. Стремительный рост, как спроса, так и предложения туризма, в последние десятилетия показали, что индустрия туризма может управляться только за счет мощных компьютерных систем [Buhalis, 1996].

### **Экологические факторы**

Влияние экологических факторов на функционирование гостиничной отрасли в России может быть рассмотрено с нескольких точек зрения.

А. Взаимосвязь экологической обстановки и туризма в целом, а следовательно, и гостиничной отрасли.

На основании результатов анализа экологической ситуации в стране в 2013 г. складывается не самое благоприятное впечатление об экологической ситуации в РФ. Так называемые позитивные факторы включают не столько положительную тенденцию к изменению окружающей среды России, сколько не отрицательные. Отдельного внимания заслуживает пункт — «состояние и охрана окружающей среды в субъектах РФ». В большинстве мест проживания людей в России экологические условия неблагоприятны, а значит, эти условия неблагоприятны и для приезжих туристов.

Вывод о неблагоприятной экологической обстановке в России для туризма и гостиничной отрасли, в частности, напрашивается сам собой. Наиболее крупные города являются (Москва,

Санкт-Петербург) одновременно и самыми привлекательными для туристов и самыми неблагоприятными с экологической точки зрения. На настоящий момент вопрос охраны окружающей среды широко обсуждается, и многие, особенно европейские граждане, могут отказаться от поездки в Россию в силу неблагоприятной экологической обстановки, что нежелательно для гостиничных предприятий.

Однако размер инвестиций в охрану окружающей среды стабильно растет. Стоит отметить, что экологические проблемы страны не могут быть решены за один или два года. Этот процесс потребует куда больше времени, и сегодняшние инвестиции однажды оправдают себя.

Б. Возрастающая экологическая нагрузка на деятельность гостиниц, которая приводит к повышению издержек, однако способствует повышению спроса среди социально ответственных, платежеспособных групп.

Люди, в том числе туристы, становятся все более восприимчивыми к вопросам охраны окружающей среды. На настоящий момент практически все крупные международные цепочки отелей, так или иначе, оказывают содействие окружающей среде: вывоз сотрудников на «субботники», организованный выезд сотрудников для облагораживания местности (посадка растений, уборка мусора) и т.д.

В. Кроме того, значимыми являются и климатические условия самого туристского региона. Погодные условия на территории страны весьма разнообразны, так как РФ расположена в четырех климатических поясах: полярном, субполярном, умеренном и субтропическом. Но в целом для всей России характерна долгая и холодная зима (особенно в сравнении со странами ЕС и США). Именно факт более холодного климата на подавляющей части страны может стать причиной для туристов не посещать Россию.

Анализируя экологические факторы в разрезе их влияния на гостиничные предприятия в РФ, можно разбить их на две группы: факторы, показатели которых нельзя искусственно изменить, и факторы, зависящие от деятельности соответствующих органов и поведения населения страны. Как показывает статистика, предоставляемая Федеральной службой государственной статистики России, инвестиции в решение экологических проблем растут, а значит, можно ожидать улучшения экологической ситуации в стране, что неизбежно положительно повлияет на гостиничную отрасль РФ путем, например, повышения заполняемости гостиничных предприятий.



## **Правовые факторы**

Существует множество нормативных актов, определяющих противопожарные, санитарные, миграционные, налоговые и прочие нормы. Многочисленные нормативные документы регулярно обновляются и дополняются, равно как и другие имеющие определенное влияние на работу гостиничных предприятий, но не рассмотренные в настоящей работе (например, санитарные нормы).

## **Значимость аспектов макроокружения гостиничных предприятий**

Следующий этап проведения PEST, а в настоящем случае PESTEL-анализа — оценка значимости рассмотренных аспектов макроокружения средств размещения на территории РФ.

Оценку значимости аспектов факторов внешней макросреды проводили путем экспертной оценки. Было опрошено 10 менеджеров среднего и низшего звена гостиничных предприятий («Lotte hotel» и «Marriott Moscow Grand»). Результаты опроса представлены в табл. 2. На пересечении указана оценка значимости того или иного фактора, присвоенная соответствующим экспертом (0 — совсем не важно, 5 — крайне важно).

Факторы, значимость которых оценивали эксперты, были отобраны на основании интервью с проект-менеджером «Ассог» в рамках выпускной бакалаврской работы Эльяшевой А.И. Формулировка самих факторов была изменена и несколько обобщена (например, «нестабильная политическая обстановка, позиция по отношению к Украине» было трансформировано во «взаимоотношения с другими странами»).

Согласно мнению опрошенных нами экспертов, наибольшее влияние на функционирование гостиничной отрасли в России из вышеперечисленных факторов оказывают: взаимоотношения с другими странами, государственное вмешательство в отрасль и развитие технологий.

Первые два аспекта относятся к политическим факторам. Наиболее важный фактор, согласно экспертам, — взаимоотношения с другими странами. Как обсуждалось ранее, взаимоотношения РФ с США и странами — членами ЕС в последнее время осложнились, что не может не повлиять на функционирование гостиничной отрасли и, как мы видим из табл. 5, это влияние велико, а в настоящем случае —

отрицательно. Государственное вмешательство в отрасль несколько осложнено из-за громоздкого государственного аппарата и сложности коммуникации между причастными органами. Кроме того, уже было упомянуто, что государственное вмешательство в гостиничную отрасль в РФ проявляется больше в контроле отрасли, чем в ее развитии, что тоже носит, скорее, отрицательный характер для развития отрасли в целом и отдельных средств размещения, в частности.

Таблица 2

**Оценка экспертов значимости факторов внешней среды**

Эксперты	Государственное вмешательство в отрасль	Взаимоотношения с другими странами	Курс рубля по сравнению с другими валютами	ВВП РФ	Уровень безработицы	Уровень платежеспособности населения	Средний уровень образования	Развитие технологий	Экологическая ситуация в стране
1	5	2	3	1	4	4	3	5	3
2	4	5	3	3	1	2	2	2	1
3	4	4	4	3	2	3	2	5	1
4	2	4	4	5	3	4	3	5	2
5	4	4	3	2	2	4	3	4	2
6	3	4	4	2	2	3	2	3	4
7	5	5	5	4	3	4	3	5	2
8	4	5	5	2	3	5	0	1	1
9	4	3	5	4	3	4	3	4	2
10	5	4	4	3	4	5	3	5	2
Сумма	40	40	38	29	27	38	24	39	20

Третий наиболее важный фактор — развитие технологий — технологический фактор. Технологии в настоящее время развиваются стремительными темпами, в том числе, создается оборудование и программы, способствующие развитию гостиничной отрасли в целом, и в России, в частности. Следовательно, на функционирование гостиничной отрасли в РФ этот фактор оказывает сильное положительное влияние. Таким образом, поскольку развитие технологий оказывает положительное воздействие на гостиничные предприятия в России, сами гостиничные предприятия должны быть открыты для внедрения новых продуктов этого развития в свое функционирование.

## **Анализ внешней среды гостиничных предприятий в России с помощью пяти конкурентных сил Майкла Портера**

### **Угроза появления новых игроков**

Для фирм — представителей гостиничной отрасли на территории Российской Федерации значима в определенной степени угроза появления новых организаций, так как:

А. Уровень первоначального капитала, необходимого для проникновения в отрасль велик. Особенно для отелей класса «люкс»/«пять звезд».

Б. Потребители стараются пользоваться услугами зарекомендовавших себя организаций. Поэтому в области туризма все большее значение для потребителя приобретает торговая марка. В связи с этим международным гостиничным сетям, например, Marriott, в некотором отношении проще выходить на рынок (в 2015 г. открылся первый отель не франчайзинговой марки в Москве).

В. Большое значение для развития туристического бизнеса имеет также продуктовая диверсификация и дифференциация. Например, в рамках одной марки «Marriott» существует множество брендов на любой «вкус и кошелек». Так, например, «Courtyard by Marriott» являет собой некий более демократичный вариант классического отеля бренда «Marriott».

Г. Политика государства также неизбежно вносит свой вклад. Например, к 2018 г. планируется увеличение номерного фонда в связи с проведением Чемпионата мира по футболу.

Д. На возможность появления новых игроков на рынке оказывает влияние еще и доступность подходящего физического пространства. Таким образом, наиболее привлекательный район для люксового сегмента отелей — центр города Москвы — оказывается практически недоступен.

Соединяя воедино все проанализированные аспекты, можно заметить, что угроза появления новых игроков в данном сегменте не столь высока относительно других сегментов отрасли (например, рынок туристических агентств) и, по мнению экспертов, «к 2025 году доля гостиниц класса 4–5\* прогнозируется на уровне 35%, а гостиниц категории 2–3\* — 65%»<sup>1</sup>. Это связано и с крайне высокими

---

<sup>1</sup> <<http://invest.mos.ru/presscenter/news/detail/893645.html>>.

барьерами входа, требующими высокие начальные инвестиции и капитальные вложения, осилить которые могут лишь некоторые крупные гостиничные операторы. Тем не менее высокие темпы глобализации могут стать стимулом для вхождения в гостиничную отрасль новых международных игроков, поэтому данную силу не стоит недооценивать.

### **Рыночная власть покупателей**

Как было сказано ранее, рыночная власть потребителей зависит от их возможности «диктовать» условия покупок и уровня важности взаимодействия компании и ее потребителей.

Среди потребителей услуг гостиничных предприятий присутствуют:

- 1) туристы, обращающиеся к помощи турагентств, при планировании путешествий;
- 2) туристы, использующие сервисы онлайн-бронирования гостиниц.

Власть или сила турагентств в гостиничной отрасли зависит от уровня/класса сегмента рынка (статуса гостиничного предприятия), поскольку объем продаж номерного фонда люксовых гостиниц через туристические агентства составляет порядка 30%, тогда как для гостиниц среднего класса этот показатель примерно равен 80%.

Сервисы онлайн-бронирования становятся все более широко используемым инструментом туристов во всем мире. В связи с тем, что данные системы обладают правом продавать номера гостиниц, поставляя им большое количество клиентов, они могут различным образом оказывать влияние на гостиницы. Например, онлайн-системы бронирования могут повышать средний размер взимаемой комиссии за свои услуги, устанавливать большие скидки на номера и т.д. Поэтому для того, чтобы онлайн сервисы не манипулировали гостиницей и не навязывали ей свои условия, менеджменту гостиниц необходимо принимать меры, минимизирующие давление данного покупателя их услуг (например, конкурентоспособный сайт, оптимизированный под ПК и смартфоны, стратегия онлайн-маркетинга с привлечением социальных медиа, активное использование социальных сетей или конкурентные цены, которые должны быть не выше представленных на онлайн-сервисах бронирования).

Таким образом, можно заключить, что рыночная власть покупателей в отрасли велика, а значимость каждой из ее составля-

ющих зависит непосредственно от сегмента рынка гостиничных предприятий.

### **Рыночная власть поставщиков**

В отрасли гостиничных услуг поставщиками могут выступать: компании, предоставляющие услуги аренды коммерческой недвижимости; организации, предоставляющие услуги питания (рестораны и проч.); образовательные учреждения, предоставляющие человеческие ресурсы, персонал для работы в гостиницах.

#### **Компании, предоставляющие услуги аренды коммерческой недвижимости**

Власть этой группы поставщиков крайне высока. Наибольшей силой обладают компании — арендодатели пространства под гостиничные хозяйства люксового сегмента. Это объясняется тем, что большинство гостиниц данной категории располагаются в центральных районах крупных городов России, где существует острая нехватка мест под аренду или строительство. Помимо этого, предоставляемый поставщиком продукт (аренда недвижимости) не имеет заменителей или аналогов.

#### **Организации, предоставляющие услуги питания (например, рестораны)**

Сила власти организаций, предоставляющих услуги питания, на рынке зависит от его сегмента. Так, например, установить сотрудничество с ресторанами высочайшего класса, а также поварами, обладающими несколькими звездами Мишлен, способны только гостиницы класса люкс или верхнего предела верхнего сегмента. При этом власть таких поставщиков будет выше, чем обычных ресторанов и неименитых поваров. Соответственно, чем ниже статус гостиничного предприятия, тем меньшей силой обладают над ним организации, предоставляющие услуги питания.

#### **Образовательные учреждения, предоставляющие человеческие ресурсы, персонал для работы в гостиницах**

В России большое количество учебных заведений, специализирующихся на подготовке кадров в области туризма и ведения

гостиничного хозяйства. Однако программы в этих учебных заведениях не обновляются, и квалификация преподавательского состава вызывает сомнения. В результате выпускники вышеупомянутых учебных заведений оказываются слабо подготовленными и не знают специфику современного гостиничного бизнеса [Юдакова, 2014].

В России сотрудничество бизнеса и образовательных институтов не получило широкого развития. На настоящий момент взаимодействие учебных заведений и гостиниц состоит в прохождении студентами учебной практики на базе гостиниц Москвы, что не является достаточным для понимания бизнеса. Поэтому необходима государственная поддержка учебных заведений в сфере подготовки специалистов для гостиничной отрасли, которая должна включать создание условий для эффективного взаимодействия представителей гостиничного бизнеса и образовательных учреждений гостиничного профиля.

Многие эксперты сходятся во мнении, что одним из самых сильных поставщиков в сегменте являются образовательные учреждения, предоставляющие персонал гостиниц, так как именно персонал — один из ключевых факторов успеха в отрасли.

Таким образом, суммарная власть поставщиков в лице компаний, предоставляющих услуги аренды коммерческой недвижимости, организаций предоставляющих услуги питания и образовательных учреждений, предоставляющих человеческие ресурсы для работы в гостиничных предприятиях, в первую очередь зависит от сегмента рынка гостиничных хозяйств. Чем выше статус средства размещения, тем значимей влияние поставщиков на него [Там же].

### **Угроза появления товаров-заменителей**

Заменителями услуг, предоставляемых гостиницами, могут служить хостелы или посуточная аренда квартир. В люксовом сегменте услуги-заменители пока не пользуются высоким спросом, однако во многих иностранных городах к данным услугам можно отнести развитые там рынки мини-отелей и аренды апартаментов.

К преимуществам краткосрочной аренды апартаментов можно отнести в первую очередь цену и безопасность. Однако назвать аренду квартир полноценной заменой проживанию в гостинице нельзя: помимо проживания в номере потребитель может также получать ряд услуг (например, услуги носильщика, завтрак, поль-

зование тренажерным залом и/или бассейном и т.д.), стоимость которых включена в оплату комнаты.

Таким образом, данная сила на настоящий момент несущественна и не представляет угрозу для существующих или потенциальных гостиниц.

### **Внутриотраслевая конкуренция**

Внутриотраслевая конкуренция гостиничной отрасли в Российской Федерации имеет тенденцию как к усилению, так и к ослаблению.

Внутриотраслевая конкуренция в гостиничной отрасли РФ укрепляет свои позиции в силу увеличения количества гостиничных предприятий на территории страны и увеличения объема продаж: в настоящем случае — числа ночевков в гостиницах и аналогичных средствах размещения на территории РФ.

Конкуренция в отрасли ослабляется в виду увеличения спроса на гостиничные услуги, выраженный в виде численности лиц, размещенных в гостиницах и аналогичных средствах размещения в РФ.

Гостиничная отрасль в России стала активно развиваться сравнительно недавно и пока только «набирает обороты» по сравнению с такими, например, странами, как Великобритания, Турция, Италия и т.д.

Таким образом, конкуренция внутри гостиничной отрасли не так велика в настоящий момент, хотя с каждым годом становится все сильнее.

### **Значимость проявлений сил Портера**

В табл. 3 представлены оценки (0 — нет влияния, 5 — влияние крайне велико) значимости нижеуказанных проявлений сил Портера опрошенными нами экспертами.

Исходя из оценок экспертов можно сделать вывод о том, что наибольшей силой в гостиничной отрасли обладает внутриотраслевая конкуренция, представленная спросом и лояльностью потребителей. Ранее обсуждалось, что конкуренция внутри гостиничной отрасли РФ в настоящий момент не так велика, но имеет тенденцию к росту.

Таким образом, настоящие условия благоприятны для развития гостиничного предприятия. Сохранения и повышения конку-

рентоспособности гостиницы или аналогичного средства размещения можно добиться, в том числе, путем проведения постоянного мониторинга предложений компаний — конкурентов и появления новых игроков на рынке гостиничных услуг. Другим направлением работ гостиничного предприятия в рамках сохранения конкурентоспособности можно назвать снижение влияния ценовой конкуренции на продажи.

Таблица 3

**Оценка экспертов значимости проявлений пяти сил М. Портера**

Эксперты	Политика правительства в отношении гостиничной отрасли	Сила существующих торговых марок	Постоянные издержки	Соотношение: количество потребителей — количество гостиничных предприятий	Степень различия между гостиничными предприятиями	Издержки от смены потребителем гостиничного предприятия	Уникальность потребителей	Спрос на услуги	Лояльность потребителей (например, к марке)
1	4	5	3	3	4	4	1	5	5
2	5	5	3	4	3	3	2	5	5
3	4	5	2	4	3	2	3	5	5
4	5	3	3	5	4	2	4	5	3
5	3	3	5	3	4	3	3	5	5
6	3	4	1	3	2	1	2	4	4
7	2	4	4	5	3	0	2	5	4
8	3	4	5	1	0	0	0	4	5
9	4	4	3	3	4	1	1	5	4
10	3	4	4	3	2	2	3	5	5
Сумма	36	39	28	34	29	18	21	48	45

**Заключение**

В настоящей работе было рассмотрено влияние факторов внешней среды гостиничных предприятий в России на их функционирование.



Организации, в том числе те из них, которые осуществляют свою деятельность в рамках гостиничной отрасли, находятся под влиянием фактов из «вне». Определение того, насколько велика степень воздействия этих факторов на средства размещения в России и в чем именно оно проявляется — важная часть стратегического планирования управления организацией.

В результате PEST-анализа внешней среды гостиничных предприятий и анализа с применением пяти конкурентных сил Портера автором было выявлено, что наиболее значимый фактор внешней среды для гостиничных предприятий, согласно экспертам, — это взаимоотношения с другими странами. При настоящей политической ситуации в стране данный фактор имеет отрицательный характер воздействия на функционирование средств размещения.

Государственное вмешательство в отрасль несколько осложнено из-за громоздкого государственного аппарата и сложности коммуникации между причастными органами и проявляется больше в контроле отрасли, чем в ее развитии, что тоже носит скорее отрицательный характер для развития отрасли в целом и отдельных средств размещения, в частности.

Развитие технологий также является одним из наиболее значимых факторов внешней среды гостиничных предприятий. Технологии в настоящее время развиваются стремительно, а значит, гостиницы и аналогичные средства размещения имеют возможность регулярного улучшения технического оснащения средства размещения, что благотворно влияет на функционирование гостиничного предприятия.

Конкуренция внутри гостиничной отрасли РФ в настоящий момент не так велика, но имеет тенденцию к росту. Таким образом, создавшиеся условия благоприятны для развития гостиничного предприятия.

## **Источники**

*Кобяк М.В., Лайко М.Ю.* Технологический прогресс как фактор инноваций в гостиничном бизнесе // Российское предпринимательство. 2012. № 18 (240).

Федеральный закон от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации».

Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство. М.: ЮР КНИГА, 2005.

Юдакова Ю.С. Определение привлекательности и тенденций развития гостиничной отрасли Москвы. Выпускная работа НИУ ВШЭ, 2014.

Buhalis D. Information technology a sastrategic tool for tourism // Tourism Review. 1996. Vol. 17 (2). P. 34–36.

Neuhofer B., Buhalis D., Ladkin A. Smart technologies for personalized experiences: A case study in the hospitality domain // Electronic Markets. 2015. Vol. 25.

### **Analysis of the External Environment of the Russian Federation, the Hotel Enterprises**

*The purpose of this work — the analysis of environmental factors in the Russian hotel companies that have the greatest effect on the functioning of the hotels.*

*As a result, PEST analysis of the external environment of the hotel enterprises and analysis using five competitive forces Porter's author found that:*

- 1. The most important environmental factor for the hotel enterprises according to experts it is the relationship with other countries. At the present political situation in the country, this factor has a negative impact on the nature of the operation means of accommodation.*
- 2. Government intervention in the sector more complicated because of the cumbersome state apparatus and the difficulty of communication between the involved authorities and manifested more in control of the industry than in its development, which also has a rather negative character for the development of the industry as a whole and individual placements, in particular .*
- 3. The development of technologies is also one of the most important factors of the environment of the hotel enterprises. Technologies currently developing rapidly, which means that hotels and similar accommodation facilities are able to improve the technical equipment of the regular placement of funds, which is conducive to the operation of the hotel enterprise.*
- 4. Competition in the hotel industry of the Russian Federation at the moment is not so great, but it tends to rise. Thus, these terms and conditions are favourable for the development of the hotel business.*

**Key words:** Management, the external environment, hotel, Russia, Porter's five forces analysis, PEST analysis.

© Сепреева А.Н., 2017

*Электронное научное издание*

**Современный менеджмент:  
проблемы, гипотезы, исследования**

Выпуск 8

Зав. редакцией *Е.А. Бережнова*

Редактор *Н.М. Дмуховская*

Художественный редактор *А.М. Павлов*

Компьютерная верстка и графика: *Н.Е. Пузанова*

Корректор *Н.М. Дмуховская*

Гарнитура NewtonС. 7,75 Мб. Уч.-изд. л. 6,1. Изд. № 2148  
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»  
101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20  
Тел.: (495) 772-95-90 доб. 15285