

позволит руководителю выделить признаки системных проблем: слабую структурированность, конфликтность, неопределенность, неоднозначность, наличие риска, многоаспектность, комплексность, саморазрешимость, эволюционность [2, с. 17].

При этом авторы (Новосельцев В. И., Тарасов Б. В.) отмечают изменение облика пользователя теории системного анализа. Иными словами, навыками системного анализа сегодня должны владеть не только руководители высшего уровня, но и специалисты на более низких уровнях организационной структуры [2, с. 11].

Однако возникает вопрос: можно ли научиться определять проблемы и разрабатывать управленческие решения, не имея практического опыта? Существуют утвердительные ответы на этот вопрос. Советский и российский ученый Г. П. Щедровицкий неоднократно ставил вопрос о возможности узнать, каков объект «на самом деле», вне зависимости от нашего знания. И, таким образом, приходил к выводу: «Есть определенная форма знания, за этим знанием стоит объект, и объект всегда таков, каким мы его знаем. Знание как бы проецируется нами в мир объекта: объект видится таким, какое знание мы имеем» [3, с. 364]. В то же время А. Д. Король подчеркивает: «есть возможность использовать такие формы обучения, при которых, не будучи на предприятии, человек научится «строить». Практика начинается с человека, а не со среды» [4, с. 55]. Методологией научного познания при этом является поиск ответов на вопросы «Что?», «Как?», «Почему?», а результатом – познание исследуемой области реальности [4, с. 103].

Таким образом, ключевым фактором в решении управленческой проблемы является ее определение, а управленческие проблемы регулярно возникают на всех уровнях организационной структуры, и могут быть устранены только при помощи системного мышления. Это означает, что в рассмотренный в начале статьи алгоритм решения проблемы можно добавить ключевой пункт: формирование системного мышления руководителя, т. к. именно оно (мышление) напрямую влияет на эффективность определения проблемы. При этом формирование системного мышления уместно начинать в стенах Высшей школы, а не в процессе практической деятельности специалиста и руководителя.

#### Библиографические ссылки

1. Путь решения / М. Поташев, П. Ершов. Москва : Издательство АСТ, 2016. 352 с. (Бизнес-бук).
2. Новосельцев В. И., Тарасов Б. В. Теоретические основы системного анализа, 2-е изд., исправленное и переработанное; под ред. Новосельцева В. И. М. : Майор Осипенко, 2013. 536 с.
3. Щедровицкий Г. П. Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология (курс лекций). 3-е изд., испр. и доп. М. : Изд-во студии Артемия Лебедева, 2014. 468 с.
4. Король А. Д. Обучение через открытие: в поисках ученика: книга для учителя и родителя / А. Д. Король. 2-е изд. перераб. и доп. Минск : Вышэйшая школа, 2019. 253 с.

УДК 658.8

### СТРАТЕГИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА ЧЕРЕЗ РАЗВИТИЕ ОМНИКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА

О. Г. Черненко

*Старший преподаватель кафедры международного менеджмента  
экономического факультета Белорусского государственного университета, г. Минск*

В статье рассматривается понятие «омниканального маркетинга», предпосылки перехода к нему, положительные эффекты внедрения, технология построения омниканальной стратегии бизнеса.

*Ключевые слова:* стратегия; маркетинг; омниканальность; эффективность; трансформация.

## STRATEGY OF INCREASING BUSINESS EFFICIENCY THROUGH DEVELOPMENT OF OMNICHANNEL MARKETING

O. G. Chernenko

*Senior Lecturer of International Management Department  
at the Faculty of Economics of the Belarusian State University, Minsk*

The article discusses the concept of «omnichannel marketing», the prerequisites for the transition to it, the positive effects of implementation, the technology of building an omnichannel business strategy.

*Keywords:* strategy; marketing; omnichannel; efficiency; transformation.

Каждая компания на пути своего развития неизбежно сталкивается с необходимостью трансформации применяемых моделей функционирования для повышения эффективности. Анализ реализуемых стратегий участников рыночной деятельности на современном этапе показывает, что скорость изменений значительно возросла за последние 50 лет. По данным Harvard Business Review «Почти за любое десятилетие начиная с 1950-х состав рейтинга самых дорогих потребительских брендов – от Oreo до AT&T – оставался практически неизменным. Даже в новом тысячелетии эта тенденция еще сохранялась: между 2000 и 2010 годом в списке топ-10 брендов от Interbrand сменились только две компании. Но в 2019-м в этом списке осталась уже только половина тех, кто входил в него в 2010 году» [1]. Этому есть ряд объективных причин: от повсеместного распространения интернета и цифровизации потребительского поведения до пандемии 2020 году.

Все факторы изменений внешней среды побуждают компании к трансформациям, превращению в более гибкие структуры, развивающие взаимодействие внутри различных отделов, привлекающие для выстраивания взаимоотношений с клиентами современные информационные технологии (вплоть до искусственного интеллекта). Подвергается изменению и классическая концепция маркетинга. Однако в сложившихся условиях трансформации маркетинговых отделов и стратегий лидеры компаний сталкиваются с рядом трудностей. В отдельных случаях происходит подмена понятия «трансформация» на процесс «обновления используемых технологий и структур» без создания новых типов ценностей для клиентов/компаний. В некоторых компаниях под «трансформацией» понимают «прямой переход к новому типу маркетинга»: от бренд-маркетинга к перформанс-маркетингу или инфлюенсер-маркетингу. При этом разрушается синергетический эффект традиционных и новых подходов, возможны кадровые изменения, не приводящие к росту. Так же можно встретить примеры, когда лидеры компаний начинают распылять проекты модернизации между различными подразделениями или командами, что приводит к разобщенности и отсутствию стимулирования роста [2].

Современный потребитель и объем его потребления меняется под воздействием развития технологий и распространением в обществе идей устойчивого развития. Поколения миллениалов и центениалов не готовы к потреблению ради потребления. Большинство рынков сегодня переживают спад, вызванный пандемией. Потребители экономят. Самоизоляция и официальные локдауны приводят к вынужденной смене привычного способа приобретения товаров. По данным Nielsen потребители, придерживающиеся принципов устойчивого потребления, на 67 % чаще пользуются цифровыми технологиями при выборе товара и покупке. Все это, подкрепленное технологиями виртуальной и дополненной реальности, существенно меняет традиционное взаимодействие с клиентом. Компания Ikea уже сегодня предлагает клиентам «примерить» предметы мебели к собственным интерьерам с помощью специального предложения на

основе технологии дополненной реальности. Приложение L'Oreal Makeup Genius позволяет клиентам «наложить» макияж на лицо или смешать оттенки разных средств, через считывание штрих-кода. Приложение Diamond Hedge позволяет увидеть обручальное кольцо не только в рекламном каталоге, но и на пальце клиента.

Одной из стратегий выстраивания эффективного бизнеса на современном этапе может служить омниканальный маркетинг. Это сравнительно новый способ продвижения продукции и увеличения продаж. Согласно нему, взаимодействие с аудиторией выстраивается путем интеграции нескольких традиционных и новых (цифровых) каналов.

Идея омниканальности лежит на наблюдении за ростом числа точек контакта потребителя с брендом, которое за последние 20 лет значительно возросло. Традиционно, клиент имел до трех (чаще одну) точек контакта: стационарный магазин, запрос в компанию, рекламная рассылка. Во второй декаде 21 века таких точек может насчитываться от десяти: СМС, email-рассылки, социальные сети, чат-боты, мессенджеры, сервисы обратного звонка, веб-сайты компаний, приложения, маркетплейсы и так далее.

Стоит разделять «многоканальную» стратегию – разнообразные, используемые независимо, не связанные между собой каналы и «омниканальную» стратегию – интегрированные контакты через несколько устройств с накопленным («бесшовным») опытом взаимодействия. При многоканальном подходе сложно анализировать и планировать маркетинговые затраты, так как расходование бюджета может осуществляться разрозненного на каждый из каналов. Взаимодействие клиента с каждым из каналов происходит независимо, опыт из одного канала (запрос по телефону с сайта) не передается в другой (форма обратной связи на сайте). Омниканальный подход предполагает естественное перемещение клиента по каналам (клик на банер приводит к переходу на сайт к форме общения с чат-ботом, в результате чего клиент может на почту получить прайс и быть включенным в CRM для последующего звонка от оператора). При этом планирование затрат происходит системно.

По данным исследования Coresight Research [3], лидеры рынка (те, кто внедрили омниканальный маркетинг и при этом показали рост выручки не менее 4 % за 2019 финансовый год) отмечают, что внедрение омниканального маркетинга приводит к следующему:

- увеличение CLV (жизненной ценности клиента);
- охват новых сегментов клиентов;
- улучшение операционной эффективности;
- увеличение доли рынка;
- увеличение продаж;
- увеличение оборота;
- увеличение доходности.

Российские аналитики в области маркетинга считают, что омниканальный маркетинг представляет собой интеграцию online и offline с целью:

- расширения целевой аудитории (привлечение новой возрастной категории, расширение географии охвата клиентов за счет других городов);
- повышения продаж существующего товара;
- увеличения прибыли;
- расширения ассортимента;
- отслеживания финансовых показателей, данных продаж, эффективности рекламы и прочих параметров.

Разработка и внедрение омниканальной стратегии маркетинга включает:

1. Изучение точек контакта клиента с брендом (вебсайт, мобильное приложение, социальные сети, мессенджеры, торговые точки). Для этого необходимо построение «карты движения потребителя (CJM)» на которой будет отражен весь процесс/опыт клиента, историю его коммуникаций с брендом online и offline. Необходимо провести оценку вклада каждого канала в реализацию стратегии продаж и отследить используемые конкурентами точки контактов.

2. Интеграция всех каналов (точек контакта) в единую систему. Покупка/разработка платформ, позволяющих клиенту без потерь истории контакта переключаться между каналами взаимодействия. При этом важным является формирование системы «персонализации контакта» – определение и предложение наиболее предпочтительного для клиента способа взаимодействия.

3. Поддержка клиента. Организация информационной, технической поддержки клиента на всех этапах взаимодействия с компанией на основе истории общения/контакта.

4. Обеспечение единства опыта во всех каналах.

5. Интеграция данных всех каналов в единую систему. Наиболее перспективен в этом случае является смартфон (наличие адаптивной версии сайта для него), позволяющий отслеживать положение пользователя, использовать камеру, дополненную реальность, отправлять персонализированные уведомления «точно в срок» при наличии запроса или намека на запрос со стороны пользователя.

6. Сбор обратной связи. Данный этап позволяет оценить простоту/сложность опыта взаимодействия с каждым каналом для дальнейшего их совершенствования. Общение с клиентом после взаимодействия для получения обратной связи повышает восприятие качества обслуживания клиентов, переводит его в разряд конкурентных преимуществ.

7. Аналитическая работа. Омниканальность, благодаря более широкому использованию технологий, позволяет проводить отслеживание конверсии клиента ежедневно, модифицировать каналы исходя из результатов анализа. Сервисы веб-аналитики позволяют практически в режиме реального времени отслеживать действия целевого клиента, чтобы иметь маневр для быстрой оптимизации маркетинговой кампании. Аналитика помогает понять поведение покупателя и его интересы, а затем предложить клиенту то, чего он желает.

Внедрение омниканальной стратегии маркетинга через связь между собой всех каналов продаж не только помогает маркетологам эффективнее продвигать и продавать товары, но и создает дополнительный комфорт для клиентов, увеличивает их вовлеченность и лояльность к бренду, приводит к повышению эффективности бизнеса.

#### Библиографические ссылки

1. Коллис У., Коллис Д. Не стать динозавром: как бренду выжить в цифровую эпоху : [сайт]. URL: <https://hbr-russia.ru/marketing/marketingovaya-strategiya/846011> (дата доступа: 20.02.2021).
2. Родригес-Вила О., Бхарадвадж С., Морган Н., Митра Ш. Маркетинг в меняющемся мире : [сайт]. URL: <https://hbr-russia.ru/marketing/marketingovaya-strategiya/854819> (дата доступа: 20.02.2021).
3. Weinswig D. Omnichannel in Europe Today. Lessons from Leading Retailers : [сайт]. URL: [https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/en\\_ie/www/PDF/omnichannel-in-europe-today\\_Salesforce-and-Core-sight.pdf](https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/en_ie/www/PDF/omnichannel-in-europe-today_Salesforce-and-Core-sight.pdf) (дата доступа: 20.02.2021).

УДК 339.9:330.341

### ОСОБЕННОСТИ СОЦИАЛЬНОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ УКРАИНЫ

**С. Н. Черненко**

*Кандидат экономических наук, старший научный сотрудник  
отдела инновационной политики, экономики и организации высоких технологий  
Института экономики и прогнозирования Национальной академии наук Украины,  
г. Киев, Украина*