Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина
Институт экономики и управления

А. В. КУЛЬМИНСКАЯ
Л. Д. ЗАБОКРИЦКАЯ

СОЦИАЛЬНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ПРОДВИЖЕНИЕ УСЛУГ В ПУБЛИЧНОЙ СФЕРЕ

Учебное пособие

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

УРАЛЬСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ПЕРВОГО ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ Б. Н. ЕЛЬЦИНА

А. В. Кульминская, Л. Д. Забокрицкая

СОЦИАЛЬНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ПРОДВИЖЕНИЕ УСЛУГ В ПУБЛИЧНОЙ СФЕРЕ

Учебное пособие

Рекомендовано методическим советом
Уральского федерального университета
в качестве учебного пособия для студентов вуза,
обучающихся по направлениям подготовки
41.03.06 «Публичная политика и социальные науки»,
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2022

УДК 316.776(075.8)
ББК С83я73-1
К90

Рецензенты:
кафедра социально-экономического образования и философии
Сургутского государственного педагогического университета
(заведующий кафедрой кандидат культурологии, доцент *С. Р. Аминов*);
Т. В. Дуран, кандидат социологических наук
(Уральский государственный университет путей сообщения)

Кульминская, А. В.
К90 Социальное проектирование и продвижение услуг в публичной сфере : учебное пособие / А. В. Кульминская, Л. Д. Забокрицкая ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2022. — 124 с. : ил. — Библиогр.: с. 112–119. — 30 экз. — ISBN 978-5-7996-3581-7. — Текст : непосредственный.

ISBN 978-5-7996-3581-7

В учебном пособии рассмотрены теоретические и практические аспекты социального проектирования и продвижения услуг. Дан краткий обзор ключевых понятий предметной области, охарактеризованы концептуальные особенности проектирования услуг, способы и технологии продвижения новых услуг.

Рекомендуется студентам, обучающимся по управленческим программам бакалавриата, для изучения дисциплин, связанных с проектированием, внедрением и продвижением услуг в некоммерческом или государственном секторе.

УДК 316.776(075.8)
ББК С83я73-1

ISBN 978-5-7996-3581-7 © Уральский федеральный университет, 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие 4
Глава 1. Сущность социального проектирования 6
Глава 2. Концептуальные основы проектирования услуг 22
Глава 3. Социологические аспекты проектирования и продвижения новых услуг в публичной сфере 35
Глава 4. Роль коммуникации в проектировании и продвижении услуг в публичной сфере 52
Глава 5. Принципы и методы проектирования новых услуг 69
Глава 6. Способы и технологии продвижения новой услуги на рынке 90
Заключение 110
Информационные ресурсы, рекомендуемые для изучения дисциплины 112
Приложение 1. Страница для рекламодателей городского портала Е1 120
Приложение 2. Страница для рекламодателей Радио СИ 121
Приложение 3. Страница для рекламодателей телекомпании «Четвертый канал» 122

ПРЕДИСЛОВИЕ

Предлагаемое учебное пособие предназначено для студентов бакалаврита, обучающихся управленческим специальностям, и широкого круга читателей, интересующихся теорией и практикой социального проектирования, продвижения услуг. В пособии раскрывается сущность социального проектирования, содержится систематизированный материал из области социологии, инноватики, проектного управления и актуализируется применение уже усвоенных знаний в сфере проектирования и продвижения услуг. Акцент сделан на том, что современные геополитические, экономические и социальные условия делают особенно важным формирование компетенций в сфере социальных услуг. Новизна пособия состоит в том, что некоммерческие социально ориентированные организации определены в нем в качестве одного из поставщиков услуг.

В теоретической части раскрываются основные подходы к определению социального проектирования, место услуг в системе социального проектирования, их виды, особенности жизненного цикла услуг, особенности современных условий проектирования и продвижения услуг, постулируется непрерывный цикл улучшения услуг. В качестве предпосылки социального проектирования и продвижения услуг в публичной сфере даны социологические (исследование социальной структуры как основа для поиска целевой аудитории услуги, целевая аудитория как часть системы общества, социокультурные предпосылки формирования потребностей) и коммуникативные аспекты (социальный смысл коммуникации,

современные каналы коммуникации и их специфика, идеология Agile и ее применение в проектировании и продвижении услуг).

В практико-ориентированной части раскрыты принципы и методы проектирования и оценки концепции новых услуг, структура проектной документации, административные регламенты и стандарты, технологии и инструменты продвижения новой услуги (интегрированные маркетинговые коммуникации, CRM, построение профиля потребителя, позиционирование, реклама, медипланирование и др.).

В пособии использованы последние редакции нормативно-правовых актов, регулирующих оказание услуг, классическая и современная научная литература, результаты эмпирических исследований авторитетных организаций (ФОМ, ВЦИОМ). На обязательные для изучения материалы даны ссылки в виде QR-кодов. Прикладные аспекты социального проектирования и продвижения услуг раскрыты на основе актуальной структуры рекламного кабинета ВКонтакте и последних замеров медиакит популярных интернет-сайтов, телекомпаний, радиостанций. В каждой главе приводятся контрольные вопросы и списки литературы для углубленного изучения темы.

Авторы учебного пособия — доценты кафедры социологии и технологии государственного и муниципального управления Института экономики и управления А. В. Кульминская (гл. 2–6) и Л. Д. Забокрицкая (гл. 1).

Глава 1
СУЩНОСТЬ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Понятие социального проектирования. Как отмечает И. С. Арон, «термин “проектирование” происходит от лат. *projectus* — брошенный вперед; это процесс создания прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта, состояния, специфическая деятельность, результатом которой является научно, теоретически и практически обоснованное определение вариантов прогнозируемого и планового развития новых процессов и явлений»[1]. В настоящее время понятие проектирования применяется чрезвычайно широко, особенно в практике современного управления социальными объектами. Популярность проектирования обусловлена возможностью построения образа будущего результата деятельности, а также высоким уровнем технологизации шагов по достижению данного результата. По своей сути проектирование является одним из видов технологизации.

По отраслям деятельности выделяют различные *виды проектирования*, например, проектирование инженерных систем, проектирование программного обеспечения и т. д. В управленческой деятельности выделяют социальное проектирование. Отметим, что процесс управления включает в себя ряд этапов, а именно прогнозирование, проектирование и планирование. Все указанные этапы тесно связаны друг с другом. Эффективная управленческая деятельность невозможна без указанных этапов. Таким образом, проектирование — один из ключевых элементов управления.

---

[1] *Арон И. С.* Социальное проектирование как технология формирования социально-личностных компетенций студентов вуза. Йошкар-Ола, 2016. С. 10.

Появление и развитие социального проектирования связано с тем, что оно:

— помогает реализовать общественную потребность в целенаправленном изменении и развитии тех или иных социальных систем, их свойств или взаимоотношений;

— способствует планомерному, предсказуемому, прогнозируемому и управляемому развитию социальных систем и процессов;

— способствует снятию социальной напряженности за счет эффективного решения социальных проблем;

— помогает технологизировать процесс социального развития в обществе, за счет чего повышается оперативность и эффективность производимых изменений.

В настоящее время можно выделить несколько подходов к сущности социального проектирования. Первый подход можно назвать объектно ориентированным. Согласно данному подходу целью социального проектирования является создание или преобразование уже имеющегося социального объекта. При этом объектом могут являться как определенная социальная организация, социальный институт, группа людей, так и социальные связи, отношения. К представителям данного подхода можно отнести Ж. Т. Тощенко, согласно точке зрения которого социальное проектирование представляет собой специфическую деятельность, связанную с научно обоснованным определением вариантов развития новых социальных процессов и явлений и с целенаправленным коренным изменением конкретных социальных институтов[2].

Второй подход можно назвать проблемно-ориентированным. Он направлен на разработку вариантного решения социальных проблем, а не какого-то единственно верного решения. В основе данного подхода лежит комплекс социально-диагностических процедур и прогнозов, учитывается комплекс субъективных и объективных факторов, влияющих на развитие. По своей сути проблемно-ориентированный подход к социальному проектированию максимально приближен к социальному прогнозированию. В связи с этим даже возник термин «прогнозное социальное проектирование». Это

---

[2] См.: *Тощенко Ж. Т.* Социология. М., 2001. 511 с.

социальная технология, ориентированная на выработку образцов решений перспективных социальных проблем с учетом доступных ресурсов и намеченных целей социально-экономического развития[3].

Третий подход к социальному проектированию можно обозначить как субъект-ориентированный. В нем акцент делается на фигуру самого проектанта, его компетенций, от которых зависит процесс создания и реализации социального проекта. «Социальное проектирование — это конструирование индивидом, группой или организацией действия, направленного на достижение социально значимой цели и локализованного по месту, времени и ресурсам»[4].

Четвертый подход можно обозначить как комплексный, поскольку в нем учитываются все три предыдущих акцента. Например, представитель данного подхода В. И. Курбатов определяет социальное проектирование как «научно-теоретическую и одновременно предметно-практическую деятельность по созданию проектов развития социальных систем, институтов, социальных объектов, их свойств и отношений на основе социального предвидения, прогнозирования и планирования социальных качеств и свойств, являющихся значимой социальной потребностью»[5].

В комплексном подходе *социальное проектирование* определяется и как научно-теоретическая деятельность, которая связана с социологией, социальной философией, политологией и другими социальными науками, а также как предметно-практическая деятельность. Последняя сторона реализуется в непосредственном создании социальных проектов, социальных программ и других комплексов. В настоящем учебном пособии мы будем использовать понятия «социальное проектирование» и «проектирование услуг» как тождественные, так как оба понятия обозначают практическую деятельность по созданию услуги как социального объекта для удовлетворения потребности некой социальной группы.

Структура социального проектирования. Виды объектов проектирования. Социальное проектирование, являясь видом

---

[3] См.: *Дридзе Т. М.* Прогнозное социальное проектирование: теоретико-методологические и методические проблемы. М., 1994. 304 с.

[4] *Арон И. С.* Социальное проектирование… С. 10.

[5] *Курбатов В. И.* Социальное проектирование. Ростов н/Д., 2009. С. 3.

социальных технологий, возникает в условиях наличия какой-либо социальной проблемы. Цель социального проекта — решение определенной проблемы с помощью определенного набора процедур и методов. Исходя из сказанного, можно выделить следующую общую структуру социального проектирования:

1. Проблема. Наличие определенной социальной проблемы, требующей решения.

2. Идея. Формирование сути планируемых показателей деятельности, результатов.

3. Концепция. Общее описание содержания идейного замысла, общая аргументация предлагаемых путей решений. Концепция должна быть развернута (количественные и качественные показатели) в Программе деятельности.

4. Программа. Представляет собой конкретизированную концепцию, то есть концепцию, которая развернута безотносительно к реальным условиям и реальной среде ее осуществления. Она также содержит заданную последовательность действий, необходимых для достижения идейного замысла.

5. Механизмы реализации. Это определение инструментов, необходимых для реализации программы действий. Включает в себя полное компонентное обеспечение будущей практической деятельности (субъект, объект, ресурсы, методы, условия, результат, среда, сроки, критерии управления и оценки).

Далее осуществляются непосредственно реализация социального проекта и соотнесение полученных результатов с первоначальной идеей. В результате должна быть решена какая-либо социальная проблема.

Реализация представленных выше элементов структуры социального проектирования предполагает ряд этапов проектирования:

— предпроектный анализ/социальная экспертиза;
— разработка концепции проекта;
— планирование проекта;
— составление бюджета проекта;
— разработка социального паспорта;
— разработка проектной документации;
— защита и презентация проекта;

— реализация проекта;
— мониторинг проекта;
— завершение проекта.

Более подробно общие этапы социального проектирования представлены на рис. 1. Отметим, что в зависимости от специфики проекта этапы могут быть трансформированы под необходимую для достижения целей социальную технологию.

Таким образом, основной целью социального проектирования как вида деятельности является создание и реализация социальных проектов. *Социальный проект* — это нововведение, конструируемое по определенной технологии, целью которого является достижение желаемого состояния социальной системы или процесса.

Субъектом социального проектирования могут выступать различные субъекты управленческой деятельности — как отдельные личности, так и организации, трудовые коллективы, социальные институты и др. То есть все, кто ставит своей целью организованное, целенаправленное преобразование социальной действительности. Субъекты социального проектирования непосредственно принимают участие в создании и реализации проектов, несут за них ответственность.

Объектом социального проектирования могут являться:
— социальные общности и организации;
— социальные связи и взаимоотношения.

Предметы социального проектирования многообразны. Они представляют те или иные стороны социальной системы объекта. Все объекты могут быть реализованы на уровне малых и больших социальных групп, в информационной, экономической, политической, управленческой, духовной и иных сферах жизни общества. Обобщая, можно отметить, что предметом социальных проектов могут выступать:

— межличностные процессы (построение взаимоотношений между социальными группами, решение межгрупповых конфликтов и т. п.);

— процессы, происходящие во взаимоотношениях между индивидом и группой (адаптация, социализация и т. п.);

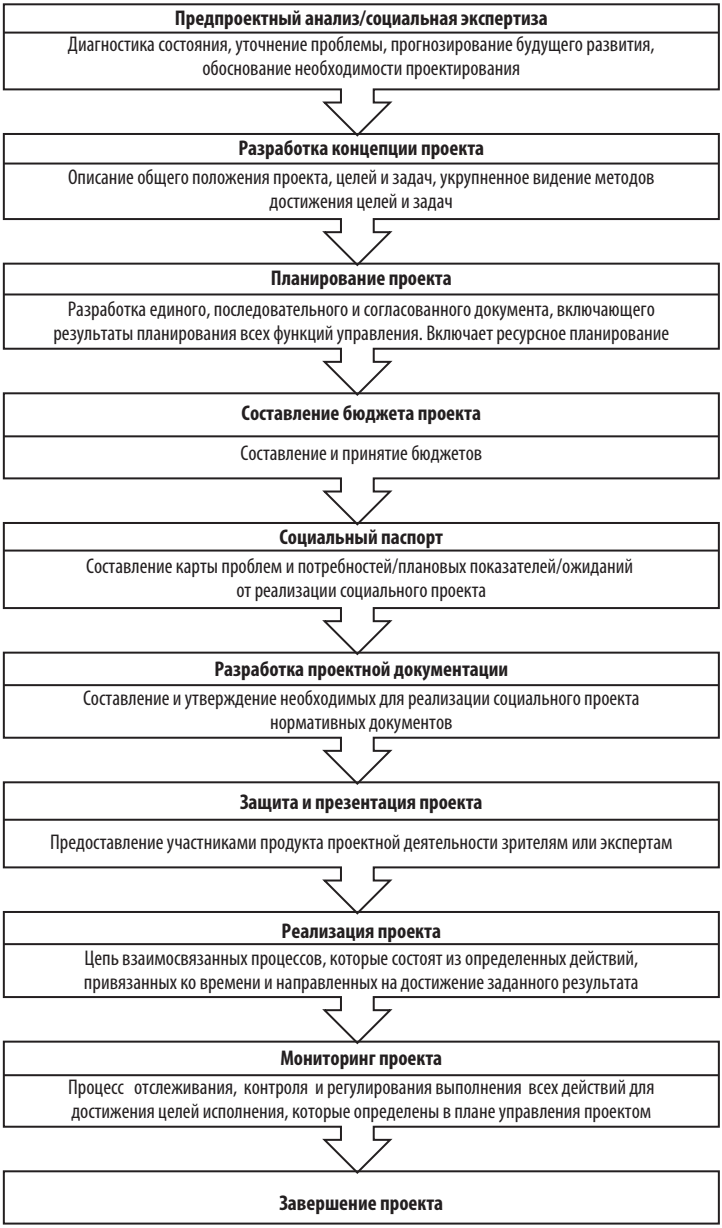


Рис. 1. Общие этапы социального проектирования

— процессы, происходящие внутри группы (самоорганизация, развитие и т. п.);

— процессы, происходящие в отношениях между группами (заключение соглашений, решение межгосударственных конфликтов, предоставление государственных услуг и т. п.).

Также можно выделить различные виды социальных проектов. Рассмотрим самые распространенные классификации.

Так, И. С. Арон выделяет социальные проекты *по объекту проектирования*, а именно:

1. Объекты, поддающиеся организованному воздействию системы материального и духовного производств (средства и предметы труда, социальная технология, техника, духовная культура, социальная деятельность и т. п.).

2. Человек как общественный индивид с его потребностями, интересами, ценностными ориентациями, установками, социальным статусом, престижем, ролями в системе отношений.

3. Различные элементы социальной структуры общества: трудовые коллективы, регионы, социальные группы и т. п.

4. Разнообразные общественные отношения (политические, идеологические, управленческие, нравственные, семейно-бытовые, межличностные и т. п.).

5. Элементы образа жизни: жизненные позиции, способы жизнедеятельности, качество и стиль жизни и т. п.[6]

Существуют и более общие классификации социальных проектов. Так, *по характеру проектируемых изменений* выделяют:

1. Инновационные проекты. Все социальные проекты имеют определенную степень новизны, но именно в инновационных проектах происходит внедрение принципиально новых разработок. Внедряется то, что ранее не внедрялось или не реализовывалось в данной социальной системе.

2. Рутинные (традиционные). Это социальные проекты, которые отличаются малой наукоемкостью, стандартным набором решения типовых проблем.

3. Псевдопроекты. Это проекты, которые имеют форму социального проекта, но по содержанию или по сути таковыми не являются.

---

[6] См.: *Арон И. С.* Социальное проектирование… С. 75.

Псевдопроектами являются те проекты, в которых полностью отсутствует какая-либо инноватика либо которые создаются лишь для формальной отчетности о проделанной работе, но на практике не осуществляются.

По времени реализации выделяют проекты:

1. Краткосрочные. Краткосрочные социальные проекты, как правило, реализуются в течение года.

2. Среднесрочные. Продолжительность среднесрочных социальных проектов составляет от 2 до 5 лет. Большинство современных социальных проектов реализуются именно как среднесрочные.

3. Долгосрочные. Такие проекты имеют продолжительность от 5 лет и более. Они сложны для разработки и реализации и могут быть связаны с социальными изменениями на больших территориях или, например, культурными либо духовными трансформациями у людей. То есть с теми социальными аспектами, которые поддаются изменениям достаточно медленно.

По уровню социальной деятельности выделяют:

1. Глобальные социальные проекты. Такие проекты охватывают несколько стран. Как правило, реализуются международными организациями или корпорациями.

2. Государственные социальные проекты. Реализуются в масштабах отдельного государства или нескольких регионов. В качестве примера можно привести национальные проекты Российской Федерации, которые реализуются на федеральном уровне, например, «Образование», «Наука», «Цифровая экономика» и др.

3. Региональные социальные проекты. Реализуются на уровне отдельного субъекта, региона страны.

4. Муниципальные социальные проекты. Реализуются на уровне отдельного муниципального образования.

5. Организационные социальные проекты.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что социальное проектирование дает возможность оценить обоснованность прогноза, разработать научно обоснованный план социального развития. Социальный проект помогает осуществлять поступательное развитие общества, решать наиболее существенные проблемы общественного развития.

Несомненным преимуществом социального проекта являются разработанная и отработанная на практике технология решения поставленных целей и задач, понятный механизм осуществления, контроля и оценки эффективности проектной деятельности. Именно поэтому посредством социальных проектов также возможно решение не только инновационных, но и типовых для управленческой деятельности задач.

Понятие услуги. *Услуга* — это процесс и результат взаимодействия исполнителя услуги и ее потребителя, она имеет коммуникативную природу, что обусловлено необходимостью договориться о потребностях потребителя и возможности их удовлетворить силами исполнителя.

Классифицируются услуги в зависимости от типа потребностей. Выделяют три типа услуг:

1. Материальные услуги — деятельность по удовлетворению материальных потребностей потребителя. Это производство и ремонт изделий, их перемещение и иные действия с материальными предметами.

2. Социокультурные услуги (иначе — нематериальные) — деятельность по удовлетворению социокультурных потребностей (культурных, образовательных, связанных со здоровьем и др.).

3. Производственные услуги (их чаще всего определяют через понятие «работа»).

Выделяют также чистые и смешанные услуги. Чистые услуги — те, которые оказывают организация в сфере сервиса или орган власти. Смешанные услуги сопровождают обращение с материальными ценностями, например, консультация при выборе или послепродажный сервис.

Эта классификация по типам потребностей отражена в нормативно-правовой базе Российской Федерации. Согласно статье 779 Гражданского кодекса Российской Федерации под услугой понимают «совершение определенных действий или осуществление определенной деятельности»[7]. Этот подход применяется

[7] Гражданский кодекс РФ, статья 779 // КонсультантПлюс : [сайт]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/a397ec4ca2dd0c96c211ee4e4436628f0cf581a3/ (дата обращения: 13.06.2022).

к договорам оказания услуг связи, медицинских, ветеринарных, аудиторских, консультационных, информационных услуг, услуг по обучению, туристическому обслуживанию и др. Исключение — услуги, указанные в главах 37, 38, 40, 41, 44, 45, 46, 47, 49, 51, 53 (работа, осуществляемая по договорам подряда, операциям по доверительному управлению имуществом, НИР и НИОКР, перевозка, экспедиторство, банковские услуги, хранение, поручение и комиссия). В силу особенностей процедур, сопровождающих упомянутые виды деятельности, они попадают под категории работы или функции. Для всех рассматриваемых далее понятий корневым будет «услуга» — основное понятие, отраженное как в литературе, так и в нормативно-правовой базе.

В. В. Литвинова[8] дифференцирует понятия «услуга», «функция» и «работа» следующим образом. Выгоду от услуги получают конкретный потребитель или группа потребителей, а от работы — неограниченный круг граждан или предприятие, если мы говорим о работе как об осуществлении трудовой функции на конкурентном рабочем месте. Функция имеет более предписательный характер, чем работа, потому что связана с конкретной штатной единицей или рабочим местом, как было упомянуто, или приписана какой-то конкретной организации или органу власти.

Наиболее полно неопределенность понятий услуги, функции и работы присутствует в сфере государственных и муниципальных услуг, где нет точного определения самих услуг, а одно понятие подменяет другое. Согласно Федеральному закону «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ *государственная услуга* — это «деятельность по реализации функций соответственно федерального органа исполнительной власти <…> которая осуществляется по запросам заявителей в пределах установленных нормативными правовыми актами Российской Федерации и нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации полномочий органов, предостав-

[8] См.: *Литвинова В. В.* Развитие нормативно-правовой базы в сфере управления финансами бюджетных учреждений // Актуальные вопросы экономических наук. 2013. № 31. С. 178–179.

ляющих государственные услуги»[9]. *Муниципальная услуга* определяется сходным образом с поправкой на уровень полномочий.

Нормативно-правовой базой для проектирования и оказания государственных и муниципальных услуг служат следующие документы:

— Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г., № 145-ФЗ;

— Федеральный закон «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ;

— Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ.

В данном пособии каждый тип услуг детально не рассматривается. Более подробно с материалом о государственных и муниципальных услугах можно ознакомиться по монографии «Фундаментальные основы инновационного развития науки и образования»[10].

Еще одно важное понятие — *публичные услуги*. Это услуги, которые оказывают органы исполнительной власти и их учреждения непосредственно гражданам. Для публичных услуг характерны направленность на общественную пользу, целевая аудитория — неограниченный круг субъектов; субъект оказания услуги — орган исполнительной власти любого уровня (государственный, региональный, муниципальный). При использовании более узкого подхода в рамках публичных услуг можно выделить социальные услуги.

Социальные услуги представляют собой деятельность поставщика услуг, направленную на улучшение жизни и (или) расширение возможностей граждан. Основа регулирования социальных услуг и основной подход к определению понятия заложены в Федеральном законе «Об основах социального обслуживания граждан в Россий-

---

[9] Федеральный закон «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ. Статья 2 // КонсультантПлюс : [сайт]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/b819c620a8c698de35861ad4c9d9696ee0c3ee7a/ (дата обращения: 06.04.2022).

[10] См.: *Гуляева Г. Ю.* Фундаментальные основы инновационного развития науки и образования» : моногр. Пенза, 2018. 350 с.

ской Федерации» от 28 декабря 2013 г. № 442-ФЗ. Этот документ закрепляет подход к социальной услуге как к «действию в сфере социального обслуживания по оказанию постоянной, периодической, разовой помощи, в том числе срочной помощи, гражданину в целях улучшения условий его жизнедеятельности и (или) расширения его возможностей самостоятельно обеспечивать свои основные жизненные потребности»[11]. Виды социальных услуг перечислены в статье 20 Федерального закона № 442 и сводятся к социальному обслуживанию в форме предоставления медицинской, педагогической, психологической, социальной, юридической помощи. Оказывать социальные услуги могут как органы власти и подведомственные учреждения, так и социально ориентированные некоммерческие организации.

В зависимости от субъекта, который оказывает услугу, услуга может быть коммерческой или некоммерческой. Коммерческие услуги направлены не только на удовлетворение потребности потребителя, но и на получение прибыли исполнителем услуги, здесь работают баланс интересов в определении стоимости услуги и ее ценности в глазах потребителя. Некоммерческие услуги направлены на достижение общественного блага. Сложность состоит в том, что часть услуг, которые оказывает организация или учреждение социальной сферы, не попадает в категорию социальных услуг (социального обслуживания), но по сути является ими, это образовательные услуги, услуги в сфере культуры. В данных услугах — сильное некоммерческое начало, они направлены на удовлетворение социокультурных потребностей, но зачастую могут быть оказаны только на возмездной основе (например, экскурсия, спектакль, концерт, образовательный курс или тренинг).

Принципы проектирования услуг, которые мы будем рассматривать далее, достаточно универсальны. Их можно применять для любого вида услуг. Но мы будем говорить в первую очередь о социальных, государственных и муниципальных услугах.

---

[11] Федеральный закон «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» от 28 декабря 2013 г. № 442-ФЗ. Статья 3 // КонсультантПлюс : [сайт]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156558/4f41fe599ce341751e4e34dc50a4b676674c1416/ (дата обращения: 06.04.2022).

Место услуг в системе социального проектирования. Сегодня услуги рассматриваются не просто как отрасль, а как масштабный сектор экономики, который обладает сложной и разветвленной структурой с подвижными границами[12]. Видов услуг действительно чрезвычайно много. Так, например, ВТО все услуги классифицировало на 12 секторов: деловые услуги (включая профессиональные услуги); услуги в области связи (включая почтовые, телекоммуникационные и аудиовизуальные услуги); строительные и связанные с ними инженерные услуги; дистрибьюторские услуги (включая услуги оптовой и розничной торговли); услуги в области образования; услуги, связанные с защитой окружающей среды; финансовые услуги (страхование, банковские услуги и услуги на рынке ценных бумаг); услуги в области здравоохранения и социального обеспечения; туризм и услуги, связанные с путешествиями; услуги по организации досуга, культурных и спортивных мероприятий (кроме аудиовизуальных услуг); транспортные услуги; услуги прочие, не вошедшие в перечисленные (например, бытовые услуги). Каждый сектор, в свою очередь, делится на подсектора. Всего классификатор услуг ВТО насчитывает 155 подсекторов[13].

Видов услуг чрезвычайно много, их роль в мире постоянно возрастает. Появление и развитие постиндустриального общества связывают именно со сферой услуг. Так, по данным Всемирного банка, в 2020 г. добавленная стоимость сферы услуг в процентах от ВВП составила 55,8 % в среднем по миру. Страной-лидером является Гонконг — 88,9 %, страной-аутсайдером — Йемен, 16,77 %. В России данный показатель составляет 56,3 %[14]. В настоящее время

---

[12] См.: *Михалева О. М.* Особенности проектирования процедуры оказания услуг социально-культурного сервиса // Экономика. Социология. Право. 2017. № 1(5). С. 28–32.

[13] См.: Приказ Росстата от 02.07.2012 г. № 373 «Об утверждении и внедрении Классификатора услуг во внешнеэкономической деятельности (КУВЭД) в систему государственной статистики». П. 1.6 // КонсультантПлюс : [сайт]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_142354/c93da7b5a568f186f790839e9c6852916178fbcb/ (дата обращения: 24.07.2022).

[14] См.: Добавленная стоимость сферы услуг в процентах от ВВП, 2020 — Классификация стран // The Global Economy : [портал]. URL: https://ru.theglobaleconomy.com/rankings/Share_of_services/ (дата обращения: 11.01.2022).

наблюдается также увеличение доли населения, которое занято в производстве услуг. Развитие информационных технологий также привело к появлению новых услуг и трансформации уже существующих. Постоянно растущий спрос на услуги требует непрерывной разработки и внедрения новых видов услуг. Следствием лавинообразного роста разнообразных услуг является и серьезный рост конкуренции в данной сфере, а значит, и необходимость анализа особенностей обеспечения конкурентоспособности в данной сфере, проектирования новых конкурентных стратегий[15].

Большое число услуг нуждается в наличии определенных технологий по созданию и сопровождению. В качестве такой технологии выступает социальное проектирование. Разработка проектов дает возможность эффективно и рационально использовать имеющиеся ресурсы предприятий и организаций, оказывающих услуги.

К основным преимуществам технологии социального проектирования в сравнении с другими методами целенаправленных социальных и культурных изменений относится то, что данная технология сочетает в себе нормативный и диагностический подходы, которые характерны для планирования и программирования. Разрабатывая алгоритмы решения конкретных социально значимых проблем, проектирование позволяет обеспечить научно обоснованные управленческие мероприятия, которые будут способствовать разрешению конкретной управленческой ситуации[16]. Поскольку социальное проектирование является одним из видов социальных технологий, представляющих собой креативную и конструктивную деятельность, связанную с поиском эффективных путей решения каких-либо социальных целей и задач, то оно может быть применено к сфере услуг. Когда встает необходимость разработки новых либо совершенствования существующих услуг, социальное проектирование позволяет достичь желаемого состояния путем разработки средств и путей достижения поставленных целей.

---

[15] См.: *Мишурова И. В., Воловик М. Е.* Оценка влияния макроокружения на развитие индустрии гостеприимства в регионе // Рос. предпринимательство. 2016. Т. 17, № 22. С. 3149–3158.

[16] См.: *Михалева О. М.* Особенности проектирования… С. 28–32.

Ю. А. Шиндина[17] предлагает рассматривать социальное проектирование услуг в виде последовательных шагов:

1) разработка концепции услуги;

2) проектирование процесса обслуживания потребителей;

3) проектирование системы оказания услуг.

Таким образом, появление социального проектирования услуг связано с тем, что оно:

— реализует общественную потребность в создании и развитии услуг;

— способствует планомерному, предсказуемому, прогнозируемому и управляемому процессу развития сферы услуг и, как следствие, развитию социальной системы в целом;

— способствует снятию социальной напряженности за счет создания новых видов услуг, необходимых населению, или повышения эффективности уже имеющихся на рынке услуг;

— помогает технологизировать процесс создания и работы с услугами, за счет чего повышаются оперативность и эффективность вносимых изменений.

Без социального проектирования возможна потеря фокуса (сосредоточения), связанного с решением целей и задач услуг. Успешное создание и управление услугой должно иметь высокосфокусированную стратегию, построенную на жестко определенном целевом сегменте, ясно определенной концепции выгоды, высокосфокусированной системе предоставления услуг и ясном виде услуги. Таким образом, основная формула для успеха имеет следующие составляющие:

1) ясный вид (понимание) услуги;

2) высокосфокусированная система предоставления услуг;

3) жестко определенный целевой сегмент;

4) четкая концепция выгоды[18].

Стратегия создания и реализации услуг должна строиться по определенной схеме.

---

[17] См.: *Шиндина Ю. А.* Проектирование в сфере услуг: разработка концепции услуги // Инновации. Наука. Образование. 2021. Т. 1, № 44. С. 687–691.

[18] См.: *Мишурова И. В.* Стратегии проектирования конкурентоспособных услуг // Вестн. Академии знаний. 2020. № 3(38). С. 201–205.

Социальное проектирование услуг требуется изучать, так как:

— проектирование услуг решает значимые социальные потребности;

— социальное проектирование услуг осуществляется социальными субъектами и направлено на определенные социальные объекты;

— реализуется по определенным социальным технологиям;

— направлено на развитие сферы услуг в целом;

— служит социальному и экономическому развитию общества;

— выступает как научно-теоретическая и одновременно предметно-практическая деятельность.

Контрольные вопросы

1. Что такое услуга?
2. Что такое публичные услуги?
3. Какие виды услуг вы знаете? В чем их отличие?
4. Что такое прогрессивные формы обслуживания?
5. Каковы цели и задачи социального проектирования?
6. Назовите общие этапы социального проектирования.
7. Какие виды услуг выделяют по характеру предлагаемых изменений?
8. Кто является субъектом и объектом предоставления услуг?
9. Что такое некоммерческий сектор, какие субъекты в него входят?
10. В чем состоит связь некоммерческого сектора с услугами населению?
11. Что можно отнести к основным преимуществам технологии социального проектирования в сравнении с другими методами целенаправленных социальных и культурных изменений?
12. С чем связан рост сферы услуг в последние десятилетия в большинстве стран?
13. Какие основные нормативно-правовые акты регулируют государственные и муниципальные услуги?
14. В чем разница понятий «услуга», «функция» и «работа»?
15. Какие существуют подходы к сущности социального проектирования? В чем состоит сущность данных подходов?

Глава 2
КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ УСЛУГ

Место проектирования услуг в функционировании организации. *Развитие* — основная характеристика для социально-экономической системы (предприятие, регион, государство). Под развитием принято понимать необходимое движение, существенное изменение чего-либо во времени. Данное понятие характеризует качественное изменение объектов, появление новых форм бытия, преобразование внутренних и внешних связей.

Стадии процесса развития:

1. Подготовка предпосылок образования данного процесса (внешнее движение).

2. Переход к внутреннему движению.

3. Формирование, преобразование новым процессом тех условий, из которых он возник.

4. Собственно развитие, устойчивое существование на своей основе.

5. Разрушение процесса.

Процесс развития направлен по восходящей линии, то есть отождествляет прогресс. Это всегда переход от худшего, уязвимого состояния социально-экономической системы к более совершенному. Направление и приоритеты развития предприятия заложены в его стратегии.

Основная трудность при управлении развитием состоит в определении баланса между стабильностью и необходимостью изменений. Выход кроется в балансе между внутренней и внешней эффективностью оказания услуг. Внутренняя эффективность на-

правлена на повышение качества, то есть на организацию процесса оказания услуги в соответствии в современными принципами управления. Внешняя эффективность предполагает поиск тех услуг, в которых есть потребность. Баланс может быть найден посредством маркетинговых исследований, то есть через поиск ниши или потребности, которую надо удовлетворить, или посредством создания инновации.

«Под инновацией понимают конечный результат инновационной деятельности получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам»[1]. Инновационный процесс включает в себя все стадии разработки товара или услуги, выведения их на рынок и организации системы сбыта.

Классификаций инноваций в литературе очень много. Для задач проектирования услуг важно различать следующие виды.

Новый товар или услуга (*базисная инновация*) — нечто новое, ранее неизвестное. Это то, о чем мы думаем в первую очередь, когда слышим слово «инновация».

Модернизация — это уже известный товар или услуга, в которые внесли глубокие качественные изменения. Среди товаров — автомобиль с автоматической коробкой передач, среди услуг — экспресс-доставка воды.

Модификация — незначительные улучшения, которые касаются в основном создания товара или услуги для удовлетворения потребностей небольшого сегмента рынка. Часто это только внешние изменения.

Проектирование услуг — постоянный процесс развития предприятия сферы услуг при помощи совершенствования услуг. Совершенствование услуг необходимо, так перед предприятием стоит задача привлечь и удержать потребителя в условиях сильной

---

[1] Управление инновациями и трансфером технологий в нефтегазохимическом комплексе (российский и зарубежный опыт) : учеб. пособие / А. Р. Тузиков и др. Казань, 2013. С. 7.

конкуренции. И если жизненный цикл товара описывают обычно при помощи S-образной кривой, то жизненный цикл услуги — это замкнутый круг; S-образная кривая представляет собой путь от зарождения к росту, стагнации явления и его гибели. Этот подход можно использовать при характеристике жизненного цикла услуги, но он не учитывает динамичный характер услуг.

Когда мы говорим о жизненном цикле услуги как о замкнутом круге, мы помещаем в его центр постоянное планирование сервиса. Планирование выводит нас на моделирование, внедрение и эксплуатацию услуги. В совокупности компонентов такой подход дает представление о жизненном цикле как о непрерывном улучшении услуг. Динамичность такой модели жизненного цикла соответствует самому феномену услуги как процессу и результату взаимодействия неких субъектов, ее неосязаемости, сиюминутности и зависимости ее качества от каждого субъекта.

Особенности современных условий проектирования услуг. Способность к проектированию услуг определяется наличием у предприятия или организации инновационного потенциала. Инновационный потенциал — степень готовности предприятия к реализации новшества (инновационного проекта), как «своего» (созданного своими силами в подразделении НИОКР), так и «чужого» (приобретенного в виде патентов, лицензий на изобретения и ноу-хау).

Если обратиться к общенаучным терминам, то в отношении услуги выстроится следующая иерархия понятий:

1) планирование;

2) проектирование;

3) программирование.

Планирование предусматривает целенаправленное регулирование всех без исключения элементов социального развития любого из общественных объектов, то есть услуги, включенной в социальный контекст. Проектирование сосредоточивает свое внимание на проблемах, связанных с процессом создания прообраза (прототипа) предполагаемого социального объекта, явления и процесса, в нашем случае — услуги. Программирование нацелено на решение значимых и важных социальных проблем, наиболее актуальных

и перспективных для данного института, процесса или явления, и отождествляется с внедрением услуги.

На проектирование услуг оказывают влияние общие закономерности развития экономических и социальных отношений. В XX–XXI вв. становится ярко выраженным процесс изменений как в науке и технике, так и в общественной жизни.

Причины ускорения темпов инновационных процессов:

1. Усиление конкуренции из-за сокращения жизненного цикла товаров и услуг.

2. Развитие государственного регулирования инновационной деятельности.

3. Фундаментальные характеристики человеческой натуры (лень и любопытство).

Данные условия, с одной стороны, дают такие возможности, как государственная поддержка социально ориентированного бизнеса, существование государственных и частных венчурных фондов, восприимчивость общества к новым услугам, а это дает простор для формирования новых идей. С другой стороны, рынки уже достаточно насыщены, перед нами стоит задача не просто создать проект услуги, но сделать его достаточно специфичным, чтобы найти себе место на рынке. И даже если мы говорим о государственных и муниципальных услугах, приходится учитывать законы рынка, так как государственные и муниципальные услуги оказывают не только органы власти, но и подведомственные и другие организации, живущие в условиях конкуренции.

В качестве источников идей называют обычно:

1) неожиданное событие (успех, неудача организации, какое-то событие во внешней среде);

2) несоответствие или несовпадение между реальным и желаемым состоянием организации или внешней среды;

3) потребности производственного процесса;

4) изменение в структуре отрасли и рынка, «захватившее всех врасплох»;

5) демографические изменения;

6) изменение в восприятии и настроениях потребителей;

7) новое знание (научное и ненаучное).

В силу быстрого изменения социальных, экономических и политических условий, технического прогресса и доступности информации в XXI в. существует безграничное количество возможностей для создания или модернизации услуги.

Но не каждая услуга имеет успех. Причины провала услуг можно разделить на две большие категории: причины, связанные с внешней средой, и причины, связанные с внутренней средой предприятия. И если первая категория чаще всего связана с недостаточным пониманием условий, в которых действует предприятие, и эти причины можно обойти при помощи формирования профессиональных компетенций, то вторая часто связана с личностью руководителя или лидера проектной команды и требует наличия рефлексии у каждого члена команды.

Все причины второй группы можно представить в виде укрупненных групп:

1. Некомпетентность.

2. Несбалансированность опыта или нехватка управленческого опыта.

3. Недостаточный опыт в формировании портфеля услуг.

4. Небрежность, мошенничество, неожиданное изменение рынка.

По итогам опроса неудавшихся предпринимателей исследователи составили список главных ошибок, которые привели к падению их компаний:

— затеяли бизнес по ложной причине;

— слушали советы друзей и семьи;

— оказались в неправильном месте в неправильное время;

— недооценили требования времени, действовали устаревшими способами;

— ощущали давление семьи по поводу денежных обязательств и требований уделять больше времени.

А также сыграли роль:

— недостаточное понимание рынка;

— влюбленность в свой продукт (бизнес);

— недостаточная финансовая ответственность и осознанность;

— недостаточно ясный фокус;

— переизбыток денег;

— оптимизм (реализм, пессимизм)[2].

За счет нематериальности услуги имеют достаточно ощутимую информационную составляющую. У нас есть только один шанс произвести приятное впечатление — в момент оказания услуги. Поэтому помимо удачной идеи услуги и обеспечения привлекательного процесса оказания услуги к успеху ведет соблюдение «4 Н» информационного менеджмента:

1) нужная информация;

2) в нужном объеме;

3) в нужное время;

4) нужным людям.

Правовое регулирование отношений в сфере услуг. Правовое регулирование отношений в сфере услуг направлено на защиту прав потребителей, совершенствование конкуренции на рынке, пресечение монополии. Некоммерческие услуги регулируются Федеральным законом «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» от 27.07.2010 г. № 210-ФЗ и Федеральным законом «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» от 08.05.2010 г. № 83-ФЗ.

Отдельно нужно отметить роль Закона о защите прав потребителей от 07.02.1992 г. № 2300-1 (ред. от 24.04.2020). Он регулирует «отношения, возникающие между потребителями и изготовителями, исполнителями, импортерами, продавцами, владельцами агрегаторов информации о товарах (услугах) при продаже товаров (выполнении работ, оказании услуг); устанавливает права потребителей на приобретение товаров (работ, услуг) надлежащего качества и безопасных для жизни, здоровья, имущества потребителей и окружающей среды, получение информации о товарах (работах, услугах) и об их изготовителях (исполнителях, продавцах), о вла-

---

[2] См.: *Плетнев С.* Epic fail: Главные причины неудач в бизнесе // Электронный журнал «Контур» : [портал]. URL: https://kontur.ru/articles/170 (дата обращения: 11.04.2022).

дельцах агрегаторов информации о товарах (услугах), просвещение, государственную и общественную защиту их интересов, а также определяет механизм реализации этих прав»[3].

В законе определены основные субъекты отношений, их роль в процессе производства и потребления услуг, права и обязанности, ключевые характеристики услуг, правила Федерального государственного надзора в области защиты прав потребителей. Для более полного погружения в материал необходимо ознакомиться с нормативно-правовой базой, регулирующей деятельность и функции Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека[4].

Рынок услуг, как и любой другой рынок, имеет внутренние регуляторы, основанные на балансе спроса и предложения, но существует ряд государственных механизмов регулирования. Эти механизмы существуют в любом государстве, а конкретные формы, инструменты и направления зависят от существующих в стране социальных и экономических проблем. О. Н. Зуева и Ю. С. Долганова назвали несколько причин, определяющих необходимость государственного регулирования сферы услуг:

1. Социально-экономическая значимость сферы услуг. Именно ее состояние (доступность, уровень развития, средняя стоимость базового набора услуг) определяет уровень социально-экономического благосостояния страны и качество жизни населения. Эта причина диктует необходимость защиты прав потребителей.

2. Развитие сферы услуг. Способствует решению экономических проблем (недостаточность экономического роста, низкая занятость населения, низкий доход бюджета).

3. Нерентабельность организаций в сфере услуг (особенно в социальной сфере). Требует государственной поддержки, так как они

---

[3] Закон РФ от 07.02.1992 г. № 2300-1 (ред. от 24.04.2020) «О защите прав потребителей» // КонсультантПлюс : [сайт]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/ (дата обращения: 06.08.2020).

[4] См.: Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека : [сайт]. URL: https://www.rospotrebnadzor.ru (дата обращения: 30.06.2022).

непривлекательны для частного инвестирования, но необходимы для обеспечения уровня жизни и развития территории[5].

Все направления регулирования распадаются на две группы — административные и экономические. Первая группа основывается на создании законодательной базы в сфере услуг и системы контроля за ее соблюдением. Административные методы включают в себя запрет, разрешение и обязательство. Экономические методы более свободны и близки к законам рынка. Здесь тоже есть административный компонент, но он проявляется в создании атмосферы заинтересованности путем объявления конкурсов и грантов, размещения заказов, поиска субъектов для осуществления национальных проектов и т. д. На рис. 2 представлены основные методы государственного регулирования сферы услуг.

Рис. 2. Основные методы государственного регулирования сферы услуг

[5] См.: *Зуева О. Н., Долганова Ю. С.* Государственное регулирование сферы услуг // Journal of New Economy. 2012. № 2(40). С. 61–65.

В зависимости от типа услуги влияние государственного регулирования будет сильнее или слабее. В случае если речь идет об услугах, которые не могут нанести вред здоровью и благополучию потребителя, вмешательство государства будет минимальным. При внедрении новых инвазивных медицинских или косметологических процедур, расширении ассортимента товаров за счет категорий, находящихся под контролем государства, образовательных и многих других услуг необходимо внимательно ознакомиться с нормативно-правовой базой для оценки рисков и возможностей.

Государственное регулирование тоже включает в себя услуги. Для удобства организаций сейчас многие услуги по государственной регистрации и другим процедурам государственного регулирования сферы услуг можно заказать и получить дистанционно. На портале Госуслуги есть соответствующие разделы: «Бизнес, предпринимательство, НКО», «Лицензии, справки, аккредитации», «Производство и торговля». Либо следует напрямую обратиться на сайты контролирующих организаций, таких как Федеральное бюджетное учреждение здравоохранения «Центр гигиены и эпидемиологии в Свердловской области»[6], Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека[7], Главное управление МЧС России по Свердловской области[8].

Дополнительно ознакомиться с материалом о стандартах качества услуги можно по учебнику А. П. Агаркова «Управление качеством»[9].

Реестр услуг. Для упорядочивания взаимодействий, связанных с оказанием услуг, созданы реестры. Согласно статье 11

---

[6] См.: Центр гигиены и эпидемиологии в Свердловской области : [сайт]. URL: http://www.fbuz66.ru/ (дата обращения: 30.06.2022).

[7] См.: Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека: [сайт]. URL: https://www.rospotrebnadzor.ru/ (дата обращения: 30.06.2022).

[8] См.: Главное управление МЧС России по Свердловской области : [сайт]. URL: https://66.mchs.gov.ru (дата обращения: 30.06.2022).

[9] См.: *Агарков А. П.* Управление качеством : учеб. для бакалавров. М., 2020. Гл. 4, 5.

Федерального закона от 27.07.2010 г. № 210-ФЗ[10] все государственные и муниципальные услуги подлежат включению соответственно в реестры государственных услуг и реестры муниципальных услуг. Федеральный реестр государственных услуг (далее — ФРГУ) содержит сведения о государственных услугах, предоставляемых федеральными органами исполнительной власти, а также органами государственных внебюджетных фондов; об услугах, которые являются необходимыми и обязательными для предоставления указанными организациями; об услугах, предоставляемых в рамках государственных заказов и заданий за счет федерального бюджета. Реестры субъекта федерации и муниципалитета содержат аналогичный набор сведений с поправкой на уровень власти.

Формирование и ведение федерального реестра государственных услуг осуществляются в порядке, установленном Правительством Российской Федерации. Формирование и ведение реестра поручено органу исполнительной власти соответствующего уровня. Этот реестр ориентирован на контроль и учет услуг, физические лица им не пользуются. Для граждан удобнее использовать реестры конкретных органов власти или учреждений в зависимости от своих потребностей. Для удобства граждан создан сайт «Муниципальные услуги Администрации Екатеринбурга»[11], где реестр услуг сформирован по принципу каталога аналогично сайту Госуслуги. Также доступны отчеты по объему предоставления услуг.

Создание реестров социальных услуг регламентировано статьей 25 Федерального закона № 442 и Приказом Минтруда России от 05.08.2021 г. № 551 «Об утверждении рекомендаций по формированию и ведению реестра поставщиков социальных услуг и регистра получателей социальных услуг». Этот тип реестра более подробный, построен по принципу каталога, содержит краткое название поставщика услуг, его тип, контактную информацию поставщиков услуг,

---

[10] См.: Федеральный закон от 27.07.2010 г. № 210-ФЗ (ред. от 27.12.2019) «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2020) // КонсультантПлюс : [сайт]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/ (дата обращения: 04.08.2020).

[11] См.: Муниципальные услуги Администрации Екатеринбурга : [сайт]. URL: http://услуги.екатеринбург.рф/municipal (дата обращения: 11.04.2022).

ИНН, ОГРН, дату создания карточки в реестре и дату изменения карточки[12].

Процессы цифровизации вывели оказание социальных, государственных и муниципальных услуг в виртуальное пространство. Изначальная идея собрать все доступные для населения услуги в одном месте — в Многофункциональных центрах, работающих по принципу одного окна, превратилась в единый портал государственных услуг. В электронном виде могут быть оказаны не все услуги, но многие. Значительное количество услуг можно заказать через Интернет, сократить число визитов в органы власти и учреждения. Все услуги сгруппированы по трем критериям: по категориям, ведомствам и жизненным ситуациям. Разработан чат-бот для помощи клиентам, настроено информирование граждан о доступности новых услуг и значительных изменениях условий жизни (введение туристического кэшбека, блокировка отдельных интернет-ресурсов, введение кредитных каникул), создан раздел с часто задаваемыми вопросами.

Аккаунт портала Госуслуги дает доступ к другим ресурсам, предоставляющим государственные услуги: Федеральная налоговая служба[13], Пенсионный фонд России[14], Общероссийская база вакансий[15], Государственная информационная система жилищно-коммунального хозяйства[16], проект «Российская общественная инициатива»[17], региональному порталу Госуслуг (если он есть в регионе). В Москве — WiFi в метро, сайт мэра Москвы.

Говоря о цифровизации услуг, мы выходим на *формы обслуживания*. Под формой обслуживания принято понимать форму

---

[12] См.: Реестр поставщиков социальных услуг Свердловской области : [сайт]. URL: http://isson.msp.midural.ru/orglist.jsp (дата обращения: 06.04.2022).

[13] См.: Федеральная налоговая служба : [сайт]. URL: https://www.nalog.ru/ (дата обращения: 06.04.2022).

[14] См.: Пенсионный фонд России : [сайт]. URL: https://es.pfrf.ru/ (дата обращения: 06.04.2022).

[15] См.: Общероссийская база вакансий : [сайт]. URL: https://trudvsem.ru/ (дата обращения: 06.04.2022).

[16] См.: Государственная информационная система жилищно-коммунального хозяйства : [сайт]. URL: https://dom.gosuslugi.ru (дата обращения: 06.04.2022).

[17] См.: Проект «Российская общественная инициатива» : [сайт]. URL: https://www.roi.ru/ (дата обращения: 06.04.2022).

предоставления услуги потребителю. Различают четыре основные формы обслуживания:

1) стационарная (в организации, сюда относятся и все формы самообслуживания);

2) с выездом на дом (кейтеринг, ремонтные работы и др.);

3) бесконтактное обслуживание (химчистка, информационные услуги и т. д., когда у потребителя нет контакта непосредственно с исполнителем услуги);

4) с использованием обменного фонда материалов и компонентов (услуги библиотек, замена бракованного товара, ремонт часов или техники с заменой деталей).

Отдельно выделяют *прогрессивные формы* обслуживания, то есть нетрадиционные методы оказания знакомых услуг. Каждый подход к оказанию услуги когда-то был прогрессивным — новым. «Принцип одного окна в МФЦ» в момент введения был прогрессивной формой, но сейчас стал обязательным принципом работы. В эту категорию можно отнести такие виды услуг, как шведский стол, счастливый час, аудиогид, онлайн-экскурсия, вебинар, электронный образовательный ресурс, бесконтактная доставка товаров, библиотечный квилт, экспресс-ремонт, прием заказов по месту работы, абонементное обслуживание.

Любое сервисное обслуживание идет в рамках «исполнитель — потребитель», «заявитель — власть», но в любом случае взаимодействие строится на принципах сохранения хороших отношений с клиентом. Для организаций, которые оказывают коммерческие услуги, клиентоориентированный подход обеспечивает лояльность клиента, устную рекламу и повторные обращения. Для системы государственных и муниципальных услуг совершенствование сервиса — это вклад в формирование общественного мнения и снижение социальной напряженности. Поэтому как сами услуги, так и форма обслуживания постоянно совершенствуются, что ведет к развитию самой организации — поставщика услуг.

Контрольные вопросы

1. Что такое развитие?
2. В чем основная проблема развития предприятия или организации?

3. Какую роль в развитии предприятия сферы услуг играет проектирование услуг?

4. Назовите основные источники идей для проектирования услуг.

5. Определите понятия функции, работы и услуги.

6. Что такое реестр государственных услуг?

7. Что входит в анализ рынка?

8. В чем суть каждого из трех видов анализа рынка?

9. Назовите и охарактеризуйте основные этапы разработки услуги.

10. В чем суть двух направлений государственного регулирования сферы услуг?

11. В чем цель Закона о защите прав потребителей?

Глава 3
СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ И ПРОДВИЖЕНИЯ НОВЫХ УСЛУГ В ПУБЛИЧНОЙ СФЕРЕ

Изучение социальной структуры — основа для поиска целевой аудитории услуги. Целевой аудиторией в маркетинге называют людей, которые с наиболее высокой вероятностью обратятся за услугой. Это значит, что именно у этих людей есть некая потребность, которую способна удовлетворить данная услуга. Чаще всего у представителей этой группы помимо потребности есть еще какие-то схожие характеристики, на которые мы ориентируемся, выделяя целевую аудиторию среди других сегментов при проектировании и формировании плана продвижения услуги. Но в основе сегментации рынка лежит знание о системе и структуре общества.

Одно из основных противоречий общества, вызывающих интерес ученых, заключается в том, что человек хочет быть независимым от общества, но не может жить изолированно. Почему люди живут вместе? Что поддерживает их совместную жизнь? На эти вопросы разные социологические концепции отвечают по-разному, но общим для всех подходов служит рассмотрение общества как целого, как некой системы без лишних компонентов и связей. Системный подход, свойственный всем отраслям современной науки, позволяет посмотреть на общество «извне» и представить его не как целостность.

Понятие системы было перенесено из естественных наук, этимологически оно означает «целое». Под системой понимают совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг

с другом, которая образует определенную целостность, единство[1]. Для такого единства характерно наличие некого эмерджентного свойства, то есть свойства, которое появляется в результате взаимодействия компонентов системы. Это свойство не характерно ни для одного компонента, ни для суммы компонентов. Взаимодействие — обязательное условие его появления. Эмерджентное свойство общества — его социальная жизнь.

Любая система включена в более крупную систему. В систему общества включены такие системы, как человек (сложная биологическая система, состоящая из клеток, органов и систем органов), социальные группы, общности, социальные организации и институты. Общество некой территории или государства включено в мировое общество, экологическую систему и т. д.

Общество — это система, состоящая из элементов разного масштаба: социальные общности и группы, отдельные индивиды, социальные институты, ценности, статусы и связанные с ними роли, организации. В совокупности эти и другие элементы составляют структуру общества. Само понятие социальной структуры было введено в XIX в., его использовал О. Конт, и с тех пор трактовка этого понятия не изменилась: социальная структура — это совокупность элементов, объединенных функциональными связями и отношениями между ними. Каждая новая услуга основывается на потребностях индивидов и групп, реализуется организациями и социальными институтами и таким образом органично вписывается в систему общества.

Социальная структура подобна кристаллической решетке, она скрепляет неподвижные ячейки-элементы. Она статична, и статичность социальной структуры обеспечивает устойчивость существования общества во времени, так как она обусловливает и поддерживает динамические процессы — изменение элементов и их взаимодействие.

В социальной структуре общества можно выделить ряд подструктур в зависимости от фактора, определяющего значимые раз-

---

[1] См.: Система // Философская энциклопедия : [портал]. URL: https://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/3310/СИСТЕМА (дата обращения: 13.01.2022).

личия между группами. Основные факторы: тип поселения (социально-поселенческая подструктура), уровень дохода или отношение к средству производства (социально-классовая подструктура), раса и этнос (социально-этническая подструктура), демографические характеристики (социально-демографическая подструктура). Последняя образована пересечением естественной и социальной структур. Естественная структура образуется по таким критериям, как пол, возраст, расовая и этническая принадлежность. Каждая подструктура характеризуется своим набором социальных организаций и учреждений, совокупностью социальных ролей, ценностей и норм. Включенность в эти подструктуры оказывает непосредственное влияние на потребительское поведение и лежит в основе сегментации рынка.

Сегментация рынка тесно связана со стратификацией общества. Стратификация раскрывает многообразие связей в обществе, подчеркивает не полярность или конфликтность, а дифференцированность общества. Такой подход предполагает некую упорядоченность членов общества на основе какого-либо критерия (доход, образование, образ жизни и т. д.), здесь признаются различия между людьми по количеству того или иного признака, имеющегося у всех групп (например, доход есть у всех, но он разный).

Понятие социальной стратификации ввел в научный оборот П. Сорокин. Он писал: «Социальная стратификация — это дифференциация некой данной совокупности людей на классы в иерархическом ранге. Она находит выражение в существовании высших и низших слоев. Ее основа и сущность — в неравномерном распределении прав и привилегий, ответственности и обязанности, наличии или отсутствии социальных ценностей, власти и влиянии среди членов того или иного сообщества»[2].

Положение человека в структуре общества определяется по нескольким критериям, которые называют критериями стратификации. Основными критериями стратификации считаются следующие:

1. Власть.
2. Богатство.

---

[2] *Сорокин П. А.* Человек. Цивилизация. Личность. М., 1992. С. 344.

3. Социальный престиж.
4. Образование.
5. Профессия, вид деятельности.
6. Ценности и интересы.
7. Образ жизни.
8. Ментальность.

Стратификация как вертикальный срез общества демонстрирует наличие неравенства. В общем смысле *социальное неравенство* означает неодинаковый доступ социальных групп к экономическим ресурсам, социальным благам и политической власти. К. Дэвис и У. Мур полагают, что неравенство существует из-за различий в оценке тех или иных социальных задач, видов деятельности, выполняемых определенными социальными группами. К. Маркс считал неравенство следствием социально-экономической неоднородности труда. Согласно теории конфликта неравенство — результат борьбы за власть.

Так или иначе, неравенство неизбежно, оно вызвано рядом естественных и социальных причин. К естественным причинам неравенства можно отнести возрастные, половые, психические, интеллектуальные, национальные, расовые, различия людей; к социальным причинам — происхождение человека, общественное разделение труда, различия жизненных шансов и др. Неравенство существует не только по вертикали, но и по горизонтали. Проиллюстрировать этот тезис можно при помощи исследования динамики доходности профессий ВЦИОМ. Даже среди «топовых» профессий происходит перераспределение представлений о их доходности и соответственно престиже: с 2018 по 2021 год увеличилась субъективная оценка дохода политиков и специалистов IT-сферы, уменьшилась в отношении юристов и специалистов нефтегазовой промышленности. Инфографика по неравенству[3] — см. QR-код.

Неравенство

[3] См.: О работе и зарплате : инфографика // ВЦИОМ : [сайт]. URL: https://wciom.ru/infografika-statja/o-rabote-i-zarplate-1 (дата обращения: 07.04.2022).

Развитие нормативно-правовой базы в сфере государственных, муниципальных и (особенно) социальных услуг направлено на решение проблемы социального неравенства. Проект самой услуги и план ее продвижения должны быть такими, чтобы узнать об услуге и воспользоваться ею мог любой человек, у которого есть соответствующая потребность. Таким образом, проектирование и продвижение услуг работает на *формирование социальной справедливости*, не зря социальные слуги терминологически и организационно связаны с социальным обслуживанием населения.

Сложность создает тот факт, что существование неравенства объективно, но его оценка субъективна и может быть выражена в виде противоречий. Так, например, согласно исследованию ВЦИОМ «Вместе или порознь. Социальные противоречия в современной России»[4], 86 % респондентов считают, что есть противоречия между богатыми и бедными, еще 74 % отметили наличие противоречий между руководителями и подчиненными, 63 % — между русскими и представителями других национальностей (подробнее — по коду).

Вместе или порознь

Любое противоречие — это потенциальная почва для конфликта. При проектировании услуг необходимо стремиться к сглаживанию противоречий и улучшению качества жизни целевой группы. Если индивид или группа лишены доступа к социальным благам, то говорят, что они депривированы. *Депривация* — это лишение группы или индивида возможности удовлетворять свои социальные потребности в необходимой мере из-за отсутствия доступа к социальным благам (экономическим, культурным, социальным). Занимаясь социальным проектированием, мы снижаем уровень депривации.

Неравномерное освоение цифровых технологий формирует новый тип неравенства, основанный на разном доступе к инфор-

---

[4] См.: Вместе или порознь: Социальные противоречия в современной России : инфографика // ВЦИОМ : [сайт]. URL: https://infographics.wciom.ru/theme-archive/society/social-problems/most-serious-problems/article/vmeste-ili-porozn-socialnye-protivorechija-v-sovreme.html (дата обращения: 07.04.2022).

мации, знаниям, на формировании разных паттернов, связанных с повседневными делами, потреблением товаров и услуг. Приведем пример. В современном российском обществе существует межпоколенческий разрыв между молодежью и старшим поколением, и разлом проходит как раз по границам цифрового пространства. Молодое поколение, активно участвующее в создании этого пространства и активно включенное в его практики, успешно использует его ресурсы для адаптации к современной ситуации. Старшее поколение, только начинающее осваивать цифровое пространство, частично включено в него и практически не использует его ресурсы для решения многих своих социальных, экономических, культурных, бытовых, социально-психологических проблем. Повседневные практики достаточно большой части старшего поколения россиян вообще характеризуются эксклюзией из цифрового пространства.

При этом само цифровое пространство и электронная форма предоставления услуг могут помочь преодолеть этот разрыв. К примеру, цифровая образовательная среда может служить пространством формирования и развития продуктивного межпоколенческого диалога между молодежью и старшим поколением в силу того, что в ней снимаются многие социально-психологические, физические, экономические и иные барьеры, формируется единое поле образовательных интересов, потребностей, стратегий представителей всех поколений. Цифровая образовательная среда, с одной стороны, может служить сферой самореализации молодежи — через создание ею цифровых образовательных технологий и современного образовательного контента, востребованного в образовании для старшего поколения; с другой стороны, она является сферой, где происходят обогащение и актуализация человеческого капитала старшего поколения, его интеграция в различные сектора общественной жизни.

Разговор о социальной структуре и стратификации логично завершить рассмотрением особого процесса — социальной мобильности. Если понятие социальной структуры описывает статику, то понятие социальной мобильности — динамику социальной системы. В научный оборот эту категорию ввел П. Соро-

кин и определял понятие «социальная мобильность» как любой переход индивида или социальной группы из одной социальной позиции в другую, который может сопровождаться изменением социального статуса.

У социальной мобильности есть как объективные, так и субъективные причины:

1. Изменение социально-профессиональной структуры общества — это объективный процесс, связанный с технологическим прогрессом (см. материал о больших экономических циклах в учебном пособии М. В. Райской[5]). Новая технология формирует пул профессий, которые легче осваивают молодые люди, и часто продукт или услуга, создаваемые в рамках новой технологии, востребованы узким кругом людей из-за своих особенностей или цены. Цифровое общество непредсказуемым образом меняет престиж профессиональных групп, особенно ярко это проявляется в крупных городах.

2. Естественное распределение талантов и способностей. Элита может монополизировать возможности для получения образования, достижения власти, но рождение талантливых, способных детей нельзя «присвоить». Это неизбежно ведет к пополнению элиты талантливыми выходцами из низших слоев населения (пример М. Ломоносова, Г. Форда).

3. Формирование достижительной мотивации, стремление к успеху или отсутствие таковых.

4. Личные психологические и социально-психологические качества: адаптационные способности, коммуникабельность, настойчивость.

Новые технологии способствуют формированию новых каналов социальной циркуляции. В качестве примеров можно назвать введение электронных паспортов и трудовых книжек или апробацию интернет-выборов. Каждый из этих каналов по своим характеристикам является услугой. Подробнее об этом можно прочитать в аналитических обзорах ВЦИОМ «Электронный паспорт:

---

[5] *Райская М. В.* Теория инноваций и инновационных процессов : учеб. пособие. Казань, 2013.

за и против»[6], «Пионеры интернет-выборов»[7] (для удобства перехода ссылки даны в виде QR-кодов).

Электронный паспорт

Пионеры интернет-выборов

Взаимосвязь ценностей, традиций, норм и потребностей целевой аудитории. Каждый социальный класс, слой или страта отличаются от других по структуре ценностей, особенностям образа жизни, менталитету. Культура в вертикальном разрезе имеет разные модели, кодексы поведения и символические признаки. Как будет отличаться культура рабочего и культура высокопоставленного чиновника, так будут отличаться и их потребности и способы удовлетворения этих потребностей.

Ценности — это некие эталоны или ориентиры поведения, отступление от которых осуждается или наказывается обществом. «Ценности служат основанием для формирования культурных норм и стандартов поведения, но они не предписывают, а указывают, например, на содержание понятий добра и зла, определяют, что справедливо, а что нет, что такое патриотизм, какой может быть дружба, любовь и так далее. Отношение к какой-то конкретной ценности, выбор ее в качестве нормы поведения, социологи называют ценностными ориентациями, которые являются специфическими для разных групп людей. Формируя цену услуги и ее ценность, мы ориентируемся на ценности той группы, для которой разработана услуга. И важно помнить, что ценности социальных групп имеют свою структуру»[8] и верхние уровни ценностей у разных социальных групп отличаются. Для закрепления понимания материала о ценностях можно посмотреть

---

[6] См.: Электронный паспорт: за и против: Аналитический обзор ВЦИОМ № 4305. 11 августа 2020 // ВЦИОМ : [сайт]. URL: https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=10399 (дата обращения: 07.04.2022).

[7] См.: Пионеры интернет-выборов: Аналитический обзор ВЦИОМ № 4290. 21 июля 2020 // ВЦИОМ : [сайт]. URL: https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=10376 (дата обращения: 07.04.2022).

[8] *Асташова Ю. В.* Теория поколений в маркетинге // Вестн. ЮУрГУ. Серия : Экономика и менеджмент. 2014. № 1. С. 110.

инфографику ВЦИОМ «Поколение Selfie: пять мифов о молодежи»[9], «Жизненные приоритеты россиян: семья, деньги или творчество?»[10], «Даешь, молодежь!»[11]:

Поколение Selfie

Жизненные приоритеты россиян: семья, деньги или творчество?

Даешь, молодежь!

Для формирования стройной системы ценностей, а также для ее изменения требуется больше времени, чем для накопления и модернизации знаний, умений и навыков. Поэтому ценности в обществе изменяются медленно. Тем не менее в структуре ценностной подсистемы, наряду с традиционными, «консервативными», можно выделить ситуативные ценности, связанные с явлениями современной жизни. Так, например, сейчас есть ценность быстрой связи, ценность доступности технологий, использование принципа «одного окна» не только при оформлении документов, но и при использовании различных сервисов и приложений: один телефон — много возможностей.

Нормы — это стандарты, правила поведения, которые регулируют характер, порядок и другие особенности взаимодействия между людьми. Нормы складываются в результате непосредственной практики взаимодействия, здесь играют роль представления участников взаимодействия о должном, допустимом, ценном. Таким образом, нормы являются отражением тех социальных отношений,

---

[9] См.: Поколение Selfie: пять мифов о молодежи : инфографика // ВЦИОМ : [сайт]. URL: https://infographics.wciom.ru/theme-archive/society/religion-lifestyle/moral-relations/article/pokolenie-selfie-pjat-mifov-o-sovremennoi-molodezhi.html (дата обращения: 07.04.2022).

[10] См.: Жизненные приоритеты россиян: семья, деньги или творчество : инфографика // ВЦИОМ : [сайт]. URL: https://infographics.wciom.ru/theme-archive/society/family/article/zhiznennye-prioritety-rossijan-semja-dengi-ili-tvorche.html (дата обращения: 07.04.2022).

[11] См.: «Даешь, молодежь!» : инфографика // ВЦИОМ : [сайт]. URL: https://infographics.wciom.ru/theme-archive/politics/internal-policy/state-symbols/article/daesh-molodezh.html (дата обращения: 07.04.2022).

которые сложились в данном обществе. Нормы многообразны: правовые, этические, эстетические, административные и другие виды норм (выраженные в документах — формальные, в том числе регламенты оказания услуг, или существующие только в представлении людей — неформальные) в совокупности регламентируют жизнь общества в целом и каждого человека в отдельности.

Ожидания — еще один элемент системы регуляции социального поведения, это представление общества о том, как личность с конкретным статусно-ролевым набором должна действовать в конкретной ситуации. С помощью нормативной системы культуры эти требования и ожидания передаются от общества группе, от группы — индивиду. Динамичная природа услуг связана с формированием ожиданий по отношению к конкретной услуге или поставщику услуг. Взаимодействие поставщика и потребителя должно строиться на основе взаимного уважения. Но так как за качество услуги отвечает поставщик услуг, то уровень подготовленности персонала, его эмоциональная устойчивость и профессионализм влияют на результат взаимодействия наиболее сильно. Удовлетворенность качеством услуг формирует имидж поставщика и ожидания будущих клиентов.

Обычаи — стереотипные формы социальной деятельности (включая табу и запреты), сложившиеся исторически и передающиеся из поколения в поколение. Обычаи создают ритмичность жизни за счет совершения стереотипных действий в подобных повторяющихся обстоятельствах и регламентируют обычай. Обычаи в современном обществе проявляются в повседневной речи и поведении: «как обычно», «так делают», «чаще всего делают». Язык как элемент культуры отражает тиражирование практик действия и взаимодействия. Новые поколения принимают обычаи частично путем бессознательного подражания, частично — путем сознательного обучения. Каждое новое поколение выбирает из привычных общественных способов жизни тот, который ему кажется необходимым для жизни. Прогрессивные формы обслуживания формируют новые обычаи, и именно молодежь будет драйвером при распространении новой услуги или формы обслуживания. Даже если услуга направлена на удовлетворение потребностей старшего

поколения, молодежь будет распространять информацию о ней, осуществлять заказ услуги для своих близких.

Обряды часто связывают исключительно с ритуальными, часто религиозными, практиками. Но если смотреть шире, то это любое практическое воплощение обычая, его реализация, то есть некое обычное действие в конкретной ситуации, стереотипный образец поведения. И если обычай имеет какую-то практическую ценность и направленность, обряд более символичен и представляет собой скорее орнамент, оформление социального действия. *Ритуал* — это тоже форма обряда, но, в отличие от него, ритуалы связаны с фундаментальными событиями в жизни людей (свадьба, похороны). Большинство обрядов имеют повседневный характер, а ритуалы — торжественный. Организация каждого события связана с определенными услугами, например, посещение культурно-досуговых мероприятий, получение регулярных медицинских услуг (оформление санаторно-курортных карт, справок, проведение регулярных медицинских осмотров).

Помимо того что обряды и ритуалы повседневной жизни связаны с услугами, здесь имеет смысл упомянуть такое явление, как потребительская инерция. *Потребительская инерция* — это предпочтение знакомых услуг или поставщиков услуг. Несомненно, это предпочтение имеет маркетинговую природу, то есть потребитель по каким-то причинам обратился к поставщику услуг первый раз. В случае совпадения ожиданий и качества услуги формируется привычный образ действий, связанный с возникновением некой потребности.

Традиции являются показателем вертикальной оси времени. С их помощью осуществляется гармонизация отношений между разными поколениями одной группы, социальный опыт передается из прошлого в настоящее и будущее.

Традиция — это механизм воспроизводства, передачи из поколения в поколение культурных норм и элементов: символов, обычаев, манер, этикета, языка, законов, нравов. Традиции можно рассматривать как укоренившиеся в характере народа способы относиться к чему-либо, думать о чем-либо и делать что-либо определенным образом. Традиции (и традиционность) придают жизни людей

устойчивость, в то время как творчество обеспечивает развитие. С одной стороны, традиции являются механизмом культурной регуляции поведения и их с полным правом можно отнести к поведенческому блоку культуры. С другой стороны, традиции выступают в виде идей, взглядов, ценностей и могут быть отнесены к когнитивному блоку культуры. В основе обычаев и традиций лежит простая привычка человека повторять одни и те же действия. Традиции могут быть универсальными и локальными. Культурные универсалии — это традиции, распространенные во всем мире, локальные — традиции, присущие только одному обществу, которому они придают культурное своеобразие.

Традиции передаются, во-первых, через практическую имитацию (повторение каких-либо действий); во-вторых, через фольклор. Адекватность передачи достигается многократными повторами благодаря системе символических текстов (например, мифологии) и действий (ритуал). В доиндустриальном обществе большинство элементов культуры передавалось через традицию. Поэтому культуру данного типа общества называют традиционной. В современном обществе механизмами передачи традиций являются услуги в сфере коммуникации, образования и культуры: СМИ, библиотеки, образовательные организации.

Цифровое общество создает новые традиции, но цифровые трансформации в различных сферах неодинаковы. Так, например, в сфере культуры они относятся в основном к способам потребления и трансляции культурных ценностей. Это особенно важно для того, чтобы к культурным ценностям могли получить доступ люди с ограниченными возможностями здоровья. На уровне государственного управления цифровизация культуры обеспечивается национальным проектом «Культура»[12], цель которого — повысить уровень доступности культурных ценностей для жителей отдаленных населенных пунктов и поддерживать творческие инициативы в регионах.

Первое направление цифровизации культуры — внедрение различных услуг с использованием аудиотехнологий: аудиогидов,

---

[12] См.: Национальный проект «Культура» : [сайт]. URL: https://culture.gov.ru/about/national-project/about-project/ (дата обращения: 30.06.2022).

звуковых сенсоров и т. д. Здесь — широкое поле для сотрудничества организаций в сфере культуры и производителей игр и игровых консолей. В качестве примера можно привести сотрудничество Лувра и Nintendo.

Второе направление — услуги создания и использования виртуальной реальности с применением VR-технологий, они используются при создании выставок, квестов и других мероприятий, предполагающих присутствие участников в каком-то пространственно-временном континууме. Еще одно направление применения VR — «ожившие полотна», когда при помощи приложения в смартфоне изображение становится более реалистичным или подвижным. Поиск, продажа и покупка произведений искусства вышли в виртуальное пространство. Площадка Artsy хранит сведения о миллионах произведений живописи и прикладного искусства разных ценовых сегментов. Здесь есть возможность не только купить, но и обустроить виртуальную гостиную, украсив ее произведениями искусства на свой вкус.

Третье направление — услуга по созданию и демонстрации инсталляций. В качестве характерного примера можно привести ежегодный проект компании TeamLab — «Лес, где живут боги»[13]. Инсталляция представляет собой цифровой лабиринт сплетенных световых проекций под открытым небом.

О проблемах цифровизации сферы культуры можно прочитать, например, в статьях А. С. Губченковой, О. А. Чесновой, Л. А. Еникеевой[14], Е. Шнайдер[15].

Публичная сфера как среда проектирования и продвижения услуг. На каждом ресурсе в сети Интернет со временем формируется постоянный состав посетителей, которые в ходе общения реализуют

---

[13] См.: Лес, где живут боги // 100 дорог : [портал]. URL: https://100dorog.ru/guide/articles/7177680/ (дата обращения: 01.03.2022).

[14] См.: *Губченкова А. С., Чеснова О. А., Еникеева Л. А.* Проблемы цифровизации сферы культуры Российской Федерации // Петербург. эконом. журн. 2019. № 4. С. 52–60.

[15] См.: *Шнайдер Е.* Как пандемия повлияла на цифровизацию индустрии культуры и искусства. 5 октября 2020 // Журнал «Сноб» : [сайт]. URL: https://snob.ru/entry/198547/ (дата обращения: 28.10.2020).

индивидуальные цели или направляют свою деятельность на решение общей задачи. В рамках такой социологической парадигмы, как символический интеракционизм, социальная среда представляет социальный контекст, символическое окружение, в рамках которого происходит обмен смыслами, установками и значениями. Этот подход, сформированный под влиянием инструментализма Д. Дьюи, отмечает двойственность понятия социальной среды: во-первых, это контекст совершения символических жестов и факторов, а во-вторых, фактор, провоцирующий эти жесты. Основой для взаимодействия индивидов, согласно этой теории, выступает понимание смысла жестов, усвоенное в ходе социализации, то есть способность адекватно оценить коммуникативные акты других людей и отреагировать на них.

Постоянный состав пользователей интернет-ресурса мы можем назвать публикой. Под публикой в социологии понимают членов формально не организованной группы, которые имеют некие общие интересы, осознают эти интересы и ощущают их общность. Интересы становятся призмой, через которую публика воспринимает новую информацию, отвергая, критикуя, игнорируя ее или, наоборот, принимая и разделяя. Таким образом, публичная сфера — это пространство и среда, где происходит обсуждение вопросов, попадающих во внимание общества в целом или отдельных его групп. Данный подход был сформулирован Ю. Хабермасом в работе «Структурная трансформация публичной сферы». С точки зрения автора концепции, публичная сфера строится на принципах равенства субъектов взаимодействия, доступности для них информации, а также соблюдения правил взаимодействия.

Однако основу изучения публичной сферы заложила Х. Арендт, считавшая, что любое действие возможно лишь в присутствии других людей. Таким образом, публичная сфера — это результат и условие для совместной деятельности членов общества. Здесь мы видим влияние теории социального действия Т. Парсонса, согласно которой каждый человек конструирует свое поведение, исходя из своих целей и одобряемых обществом способов действия, что в конечном счете обеспечивает упорядоченность и стабильность общества. Но, в отличие от теории социального действия, подход

Х. Арендт ведет к уникальности действия в публичной сфере, так как каждый участник взаимодействия стремится показать свою уникальность. Эта особенность обусловлена тем, что в фокусе исследования ученого была Античность, в которой публичность была способом формирования (выражаясь современным языком) «личного бренда». Такой подход хорошо раскрывает поведение организаций сферы услуг на рынке. Взаимодействие со средой имеет целью показать свою уникальность и уникальность своего продукта.

В концепции Ю. Хабермаса, нет явного указания на стремление субъектов публичной сферы к доминированию. Напротив, он говорит о том, что публичная сфера — это продукт взаимодействия индивидов, она возникает тогда, когда общественность выражает и обсуждает проблемы. Результатом дискуссий в публичной сфере становятся установки и мнения, которые влияют на изменение ценностей и норм, социальных институтов и инструментов управления. Рассматривая развитие публичной сферы в историческом контексте, автор прослеживает роль различных видов средств массовой информации, начиная с печатных изданий. В XX в. особую роль автор отдает социальным медиа как инструменту гражданского общества и гражданской журналистики.

Ряд авторов связывает развитие социальных медиа в России с кризисом традиционных медиа и со снижением доверия к ним[16]. Хотя в последние несколько лет социальные медиа стали широко использовать государственные структуры, все-таки интернет-пространство сохраняет достаточно свободы для проведения независимых обсуждений и вынесения на публичное обсуждение общественных инициатив. Специфика сети Интернет как пространства взаимодействия обеспечивает возможность:

— включиться в обсуждение любому человеку;

— проверить источники опубликованной информации для снижения уровня недостоверности аргументов;

---

[16] См.: Публичная сфера, виртуализация, ризома: коммуникативные практики социальных медиа Рунета / А. В. Млечко, И. Н. Шамаев, О. Н. Диденко, О. А. Козлова // Logos et Praxis. 2018. Т. 17, № 4. С. 18–30.

— снизить значимость географического фактора, повышая значимость общности интересов[17].

Публичное пространство постоянно наполняется частными мнениями, которые выражают позицию по поводу общественных проблем или значимых событий. Каждое частное мнение само по себе становится событием и поводом для обсуждения. Таким образом, в публичную сферу выходят не только люди с уникальными знаниями или опытом (журналисты, ученые, политики), а все, кто готов участвовать в обсуждении.

Используя подход символического интеракционизма, с которого мы начали раздел, можно сказать, что публичная сфера — это среда проектирования и продвижения услуг. Она включает в себя следующие компоненты:

— субъекты коммуникации (поставщики услуги, потребители услуги и иные субъекты внешней среды организации-поставщика);

— каналы коммуникации;

— смыслы и символы, которые передают в ходе коммуникации, включая ценность услуги.

Все компоненты среды взаимосвязаны. Можно говорить о том, что публичная сфера — это не только среда, но и система, которая включает в себя услуги как один из компонентов, а процесс их проектирования, продвижения и оказания осуществляется как взаимосвязь между компонентами среды.

Контрольные вопросы

1. Что такое целевая аудитория?
2. Что такое система? Почему общество можно называть системой?
3. Что такое ценности? Какую роль они играют в обществе?
4. Что такое социальные нормы? Чем они отличаются от ценностей?
5. Что такое ритуалы и традиции? В каком виде они сохраняются в современном обществе?
6. Что такое цифровая трансформация?

---

[17] См.: *Кульминская А. В.* Социальная общность блогеров: становление и развитие в российском обществе : автореф. дис. … канд. социол. наук: 22.00.04 ; Урал. федер. ун-т. Екатеринбург, 2013.

7. Что такое социальные общности и группы?

8. Что такое социальный институт? Чем он отличается от организации?

9. Как вы определите понятие «стратификация»? Какие виды стратификации вы знаете?

10. Что такое социальное неравенство? Из-за чего оно возникает?

11. В чем заключаются особенности цифрового неравенства?

12. Какие виды социальной мобильности вы знаете?

13. Как цифровизация влияет на социальную мобильность?

14. Какую роль играет в проектировании и продвижении услуг понимание структуры и законов функционирования общества?

15. Что такое публичная сфера?

16. Что включает в себя публичная сфера как среда проектирования и продвижения услуг?

Глава 4
РОЛЬ КОММУНИКАЦИИ В ПРОЕКТИРОВАНИИ И ПРОДВИЖЕНИИ УСЛУГ В ПУБЛИЧНОЙ СФЕРЕ

Основы изучения коммуникации. XX век — век коммуникации. Он был ознаменован появлением таких изобретений, как телеграф, телефон, радио, телевидение — технологий для скорейшей передачи информации с минимальным ее искажением. Именно ускорение и повышение интенсивности коммуникации позволило появиться крупным корпорациям, новым направлениям в науке и технике, художественным произведениям. Мы сейчас социальны как никогда: мы постоянно на связи. Общество XX, а особенно XXI в., это общество коммуникации, и оно само по себе есть коммуникация.

Для социального проектирования и продвижения услуг коммуникация важна по нескольким причинам. Во-первых, услуги имеют коммуникативную природу. Во-вторых, сам процесс проектирования связан с коммуникацией между различными субъектами. В-третьих, продвижение услуги — это процесс коммуникации между поставщиком услуги и внешней средой.

Коммуникация активно изучается учеными из разных отраслей науки: философии, политологии, социологии, маркетинга, экономики, культурологии, информационных технологий и менеджмента. Во всех науках есть общие взгляды на изучение коммуникации, но есть и специфика, которая определяется различием задач, которые решают данные науки. Это различие обусловлено тем, что тяга к общению — неотъемлемая часть размышления, а не его результат, поэтому жизнь сознания — это жизнь общения, даже если в какой-то момент речь идет только о воплощении мыслей в слова, то есть о внутреннем голосе.

В настоящий момент при работе с услугами принято использовать социологический подход, который рассматривает коммуникацию как двусторонний процесс, то есть осознанное взаимодействие коммуникаторов при помощи обмена сообщениями. Но анализ коммуникации и ее эффективности начался в первой половине XX в., когда перед учеными встала задача изучения пропаганды. Результатом работы в этом направлении стала линейная теория Г. Д. Лассуэлла. Именно Г. Д. Лассуэлл первым выделил простейшие элементы коммуникации: коммуникатор, реципиент, сообщение, канал коммуникации и эффект коммуникации. Коммуникация в этом случае представляет собой простейшую цепочку «коммуникатор — реципиент»: кто сообщает — что сообщает — по какому каналу — с каким эффектом?

Этот подход наиболее близок к техническому подходу к коммуникации (пинг компьютера, проверка потери пакетов и т. д., все, что укладывается в схему «контакт — есть контакт»). Его недостаток заключается в том, что он не учитывает влияния реципиента на коммуникативный процесс, он только принимает информацию, его можно представить как огромное ухо. Здесь не учтены потери и возможные искажения информации или активность реципиента в принятии/непринятии информации, не важно, понял ли он смысл сообщения. В качестве дополнительного недостатка можно называть нацеленность «эффекта сообщения» на регистрацию наличия или отсутствия реакции. Эта модель создана для исследования пропаганды, а пропаганда — это одностороннее общение; эффект пропаганды фиксируется через наличие или отсутствие желаемых действий населения (например, набор добровольцев в действующую армию, крупные стройки, освоение территорий). Эта модель применяется в технических науках, таких как информатика, когда можно объективно замерить потерю данных, наличие или отсутствие реакции. Вы можете строить коммуникацию по такому принципу, но скорее всего вас никто не станет слушать.

С развитием маркетинга и рекламы повысилось внимание к эффекту сообщения и его отдаленным последствиям. Таким образом появилась модель Т. Ньюкомба. В этой модели реципиент заменен на аудиторию, которая рассматривается как полноценный субъект

(участник) коммуникации. Мы говорим об аудитории тогда, когда имеем в виду группу людей, которые заинтересованы в получении информации из какого-то конкретного источника: аудитория интернет-ресурса, телеканала, радио. Таким образом, эта модель основана на том, что все участники коммуникации связаны установками, взаимными ожиданиями, интересом к общей цели или предмету коммуникации. Также этот подход предполагает взаимное влияние коммуникаторов друг на друга, то есть происходит социальное взаимодействие. Но все-таки в модели Т. Ньюкомба коммуникатор играет главенствующую роль, аудитория практически не может оказывать на него влияние. Будет ли блогер менять стиль или тематику текстов, если часть аудитории недовольна? Вряд ли. И нужно сказать, что для эффективной коммуникации эта модель не подходит, если вы не носители некого уникального знания.

Если вы проанализируете свою жизнь, то обратите внимание, что «коммуникация — это динамичная постоянная последовательность взаимно обращенных друг к другу действий»[1], в социологии это называют социальным взаимодействием. Понятие социального появляется тогда, когда мы не просто что-то кому-то сообщаем, как в моделях, рассмотренных выше, а выбираем подходящие слова, интонацию, время или способ передать информацию. То есть социальное появляется тогда, когда мы ожидаем какую-то ответную реакцию и даже рассчитываем на нее. То есть фактически «коммуникация — это система взаимного воздействия, то есть влияния друг на друга»[2]. Каждое сказанное вам слово меняет вас, а вы меняете собеседников, меняя их объем знаний и мнение о мире и о вас лично. При помощи коммуникации мы не только передаем информацию об услуге, но и формируем свой имидж.

Любое действие имеет не только непосредственное выражение (то есть сам поступок), но и смысл, доступный для понимания других участников взаимодействия (то есть то, *для чего* или *по какой причине* вы поступили именно так). Таким образом, коммуникация — это не только непосредственный процесс передачи

---

[1] *Штомпка П.* Социология. М., 2005. С. 67.

[2] *Фролов С. С.* Социология. М., 2007. С. 127.

информации (о чем говорят нам техническое науки), а взаимный обмен смыслами. Если вы включите радио на иностранном языке, которым вы не владеете, вы не поймете смысл речи, хотя будете слышать звуки. Бывают шутки, которые понятны только тем, кто уже, например, посмотрел новый фильм. И хотя вы понимаете смысл слов, смысл (как говорят — соль) шутки ускользнет от вас. Именно поэтому социальное значение коммуникации — передача смысла. Смысл коммуникации поставщика услуги должен быть понятен целевой аудитории.

Важно, что передаваемая информация вызывает у участников коммуникации переживания, которые, так же как и смыслы, понятны всем коммуникаторам. Это называют диалогической моделью Т. М. Дридзе. Здесь коммуникация имеет вид смыслового диалога, то есть постоянного обмена смыслами, которые доступны для правильного истолкования всем участникам коммуникации («что хотел сказать автор»). В смыслах заложена цель коммуникации каждого участника, его готовность идти на уступки, меняться и изменять ситуацию взаимодействия. Истолкование коммуникативного намерения тождественно осознанию дискурса коммуникативной ситуации, так как каждый участник коммуникации оценивает статус собеседников, их репутацию и, исходя из этого, возможность построения взаимопонимания.

При обсуждении вопросов, которые вызывают общие, четко заложенные ситуацией, формой или смыслом сообщений эмоции, создается ощущение общности переживаний; это мощный фактор объединения людей (например, посмотрите, как люди в комментариях реагируют на высказывания чиновников, на увеличение налогов. Под смешными роликами с домашними животными характер комментариев будет иным, но все комментарии будут похожи друг на друга). В ходе коммуникации идут совместное общение, взаимный обмен и интерпретация смыслов. Этот обмен меняет личность и поведение участников общения, потому что усвоение новой информации меняет отношение как к обсуждаемой проблеме, так и к собеседникам, а также влияет на принятие дальнейших решений. Стремление побудить аудиторию к действию, пробудить

в ней какие-то эмоции наиболее сильно раскрывается в социальной рекламе, рекламе социальных услуг.

У каждого участника коммуникации есть свои цели, поэтому в первую очередь мы пытаемся понять, кто перед нами, чего он хочет и что может предложить. Чаще всего цели участников коммуникации отличаются, поэтому в процессе коммуникации стороны ищут компромисс, в рамках которого каждый из собеседников достигает своей цели и при этом способствует достижению целей других участников коммуникации. Поиск компромисса предполагает изменение стратегии поведения, а иногда и корректировку цели. Участники коммуникации влияют друг на друга во время всего процесса взаимодействия, не только при встречах лицом к лицу или в переписке, но и вне этих действий, потому что мы осмысляем, анализируем поступки других людей еще некоторое время после того, как они были совершены. Понимание смысла, закодированного в сообщении, обусловливает возможность совместных действий участников коммуникации для достижения индивидуальных или общих целей, то есть появляется условие для социального взаимодействия. Таким образом, смысл, заложенный в сообщении поставщика услуги, должен быть понятен целевой аудитории, и сработает именно то сообщение, которое дошло до аудитории со сформированной потребностью, на которую направлена услуга. Для успешной коммуникации каждое сообщение создается автором с учетом характеристик аудитории, ситуации и особенностей самого автора (его статус, образование, опыт, тип личности, особенности характера и т. д.). Аудитория оценивает статус и репутацию автора (встречают по одежке), его позицию по обсуждаемому вопросу и одновременно понимает смысл сообщения.

Современные каналы коммуникации: изменение их функционала и практики использования. Под каналом коммуникации традиционно понимают реальную или воображаемую линию, путь передачи сообщения. И если раньше это были печатные издания, письма, радио, телевизионные каналы и Интернет (абстрактно, без уточнения конкретных интернет-каналов), то сейчас все большую популярность среди населения получают различные каналы коммуникации, связанные с Интернетом: мессенджеры, социальные

сети. Активное развитие получают инструменты коммуникации на сайтах и страницах социальных сетей — сториз, подкасты и др. Под инструментом мы будем иметь в виду конкретное средство коммуникации в рамках обозначенных каналов: например, в письме мы можем отправить текст, рисунок, ноты, пиктограммы и т. д. По радиоканалу можно передавать устное сообщение, проигрывать музыку, передавать сообщение при помощи азбуки Морзе, так или иначе кодируя текст.

По ссылке QR-кода можно увидеть результаты исследования практик использования каналов коммуникации ВЦИОМ[3]. Важно, что результаты исследования были опубликованы в конце февраля 2020 г., до введения режима самоизоляции, связанного с пандемией коронавируса, то есть это типичные практики использования каналов коммуникации на тот момент.

Россияне полюбили слушать подкасты

В главе о продвижении услуг мы будем говорить о разных каналах коммуникации, так как для каждой целевой группы нужно подобрать свои инструменты продвижения. Согласно замеру Фонда общественного мнения (ФОМ), проведенному в феврале 2022 г., 74 % населения использует Интернет каждый день, два из трех респондентов читают новости в Сети. Значительная часть (39 %) читают новости на поисковых сайтах, еще 19 % — в социальных сетях[4]. Но позиции других каналов тоже сильны: только 39 % молодежи отмечают, что готовы совсем отказаться от телевидения как источника информации, а 82 % пожилых людей исключают отказ от телевидения[5]. При формировании стратегии продвижения услуги нельзя отвергать какой-то из традиционных каналов только потому,

---

[3] См.: Россияне полюбили слушать подкасты : инфографика // ВЦИОМ : [сайт]. URL: https://infographics.wciom.ru/theme-archive/society/mass-media/internet/article/rossijane-poljubili-slushat-podkasty.html (дата обращения: 11.04.2022).

[4] См.: Источники информации: Интернет. Популярность источников информации в Интернете // Фонд общественного мнения : [сайт]. URL: https://fom.ru/SMI-i-internet/14689 (дата обращения: 11.04.2022).

[5] См.: Спецпроект ФОМ «10 цифр месяца», февраль 2022 // Фонд общественного мнения : [сайт]. URL: https://fom.ru/special/10-cifr-mesjaca.html (дата обращения: 11.04.2022).

что участники проектной команды его не используют. Необходимо действовать, исходя из объективного знания о предпочтениях целевой аудитории.

В качестве еще одного значимого момента отметим, что если в XX в. каналы коммуникации были чаще односторонними и работали как трансляторы информации большому числу людей одновременно, а сама информация чаще всего была обезличена, то в XXI в. коммуникация становится двусторонней, информационное взаимодействие — групповым, а информация — персонализированной. С одной стороны, развивается таргетированная реклама, а с другой — поставщику услуг нужно быть готовым к обратной связи.

Исследователи фиксируют формирование новой этики взаимодействия в Сети, которое влечет за собой изменение правового поля (например, закон о фейках, спорная практика применения презумпции невиновности в случае обвинений в Сети и т. д.). Меняется и практика воздействия одного человека на другого, массмедиа на свою аудиторию. Все больше людей могут наполнять интернет-пространство сообщениями, формировать и передавать смыслы. Постепенно формируются новые правила и нормы, которые каждый пользователь должен осознавать и соблюдать.

Люди приспосабливают для социального взаимодействия даже те мобильные сервисы, которые изначально не были предназначены для этих целей. В качестве примера можно привести виртуальный митинг, проведенный 20 апреля 2020 г. на главной площади Екатеринбурга. Горожане использовали для этого мобильный сервис Яндекс-навигатор. На рис. 3 представлено несколько скриншотов этого мероприятия.

Практика использования каждого канала в различных населенных пунктах и регионах отличается и зависит от целого ряда факторов: уровня жизни населения, наличия широкополосного Интернета, интернетизации общественных пространств и др.[6]

Современные интернет-каналы постоянно видоизменяются по своим качественным характеристикам в сторону удобства и до-

---

[6] См.: *Бородулина А. С.* «Поворот к мессенджерам: кейс Сахалинской области» // Мониторинг. 2018. № 1(143). С. 156–172.

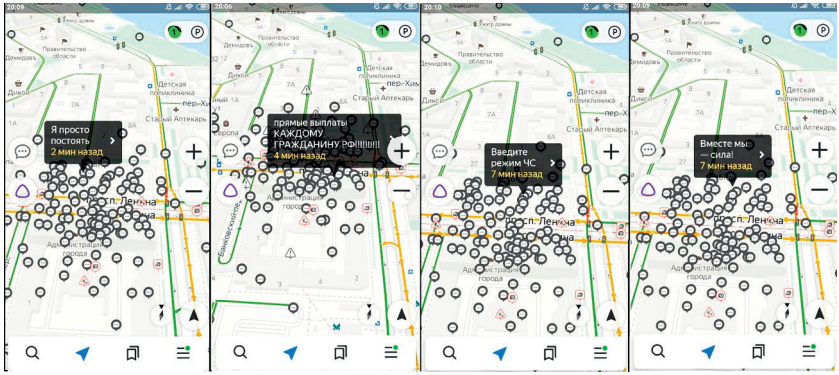


Рис. 3. Виртуальный митинг на площади 1905 года, Екатеринбург

ступности их использования широкой аудиторией потребителей. Во многом их отличает повышение скорости передачи информации. И соответственно трансформируется практика их использования. Еще 10–15 лет назад достаточно легко можно было разделить синхронную и несинхронную коммуникации в Интернете. Синхронная коммуникация здесь и сейчас происходила в чатах, асинхронная — на форумах, куда пользователи заходили 1–2 раза в день, чтобы прочитать обновления. Первые мессенджеры типа ICQ представляли смешанный тип коммуникации. Благодаря смартфонам с установленными почтовыми и другими приложениями мы получаем моментальные уведомления. Смартфоны чаще всего находятся в руках или под рукой, поэтому постепенно формируется правило моментальных, или по крайней мере быстрых, ответов. С одной стороны, это ускоряет деловые процессы, но при всем удобстве создает дополнительные риски.

Использование мессенджеров в повседневной жизни формирует привычку к общению короткими сообщениями и делает необязательными многие коммуникативные ритуалы. Люди реже начинают приветствовать друг друга или прощаться, использовать сложные речевые конструкции. Это сближает общение при помощи мессенджеров и общение при помощи СМС-сообщений, но отличается от общения в чате, где работают традиционные нормы поведения. Слова часто заменяются или дополняются графическими символа-

ми, визуальными знаками, в некоторых случаях голосовые сообщения заменяют текстовые.

Возможность дополнить общение не только смайлами-скобками, но и эмодзи, гифками, стикерами или записать голосовое сообщение (в эмоциональном порыве это случается даже с противниками голосовых сообщений) делает межличностную коммуникацию в мессенджерах более эмоциональной по сравнению с перепиской по СМС или электронной почте. Отметим, что с апреля 2022 г. социальная сеть ВКонтакте запретила использование графических смайликов («эмодзи») в рекламных сообщениях, чтобы снизить их эмоциональность. Ранее технические требования к форматам рекламы ВКонтакте[7] допускали использование неограниченного количества эмодзи, спустя некоторое время ввели ограничение в 12 эмодзи на пост. На рис. 4 представлен вариант рекламного текста без ограничений. Сейчас нет определенности, произойдет ли возвращение к рисункам из знаков препинания (например, (•` _ ´•) — толстяк, =^.^= — один из вариантов кошки, @--)--- — один из вариантов розы) или больше внимания будет уделено возможностям анимированной графики (gif), фото- и видеоматериалам.

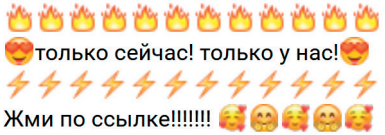


Рис. 4. Пример внешнего вида поста в сети ВКонтакте без ограничений на использование эмодзи

Такое неформальное общение в мессенджерах иногда оказывает медвежью услугу. Практика межличностного общения из мессенджера осознанно или неосознанно переносится в формальную переписку, например, с потенциальным работодателем, партнером или клиентом. В повседневной жизни неловкую ситуацию может создать отправка сообщения не тому адресату, особенно если общение с этим человеком обычно идет в рамках формальных норм. Таким образом, проблемы создает размывание границы между

[7] См.: Рекламный кабинет ВКонтакте. Помощь. Технические требования к форматам рекламы // ВКонтакте : [сайт]. URL: https://vk.com/faq11936 (дата обращения: 11.04.2022).

формальным и неформальным общением. Важно знать и соблюдать существующие и закрепленные в обществе правила коммуникации, уметь выделять существующие риски и осознавать последствия своих действий. Особенно внимательно к этому следует отнестись при настройке чат-ботов.

Подробнее об особенностях коммуникации в современном мире можно прочитать в статье П. В. Колозариди и А. В. Ильина[8].

Трансформация организационных коммуникаций. Информационные технологии, изменение практики коммуникации влияют и на трансформацию коммуникации в организационной среде. В самой простой классификации в организационных коммуникациях можно выделить следующие виды:

1) по направлению — горизонтальная и вертикальная;

2) по уровню — межличностная и межорганизационная;

3) по степени свободы — формальная и неформальная;

4) по принципу организации — опосредованная и непосредственная;

5) по направленности — внутренняя и внешняя.

Для проектирования и продвижения услуг наибольший интерес представляет деление по уровню (в основном — межорганизационная) и по направленности. Рассмотрим их подробнее.

Под межорганизационной коммуникацией подразумевают информационное взаимодействие организации с внешней средой, в которую включены другие организации (корпоративные клиенты, конкуренты, поставщики, партнеры, контролирующие органы и др.) и различные социальные группы. Это взаимодействие сопровождает как налаживание сотрудничества, так и противодействие ему.

В условиях плановой экономики межорганизационная коммуникация имела номинальный характер, поэтому говорить о развитии этого типа взаимодействия в России до 90-х гг. нельзя, а резкий переход к рыночной экономике фактически создал состояние войны всех против всех. В западных странах уже в 70–80-е гг. XX в. было понимание, что дихотомия «фирма — рынок» несостоятель-

---

[8] См.: *Колозариди П. В., Ильин А. В.* Мессенджеры в городской среде: гибридные формы и новые практики // Шаги/Steps. 2016. № 1. С. 127–138.

на и проблема адаптации организации на рынке решалась за счет механизмов кооперации. В России в 90-е гг., благодаря появлению ресурсной концепции, организация стала рассматриваться не как носитель капитала, а как портфель компетенций. Такой подход уравнивает шансы на успех у организаций разного размера, так как во главу угла ставятся потенциальные возможности в генерировании и реализации идей, что особенно важно для организаций сферы сервиса. Ресурсный подход потребовал изменения внутренних связей и структуры организаций, а также изменил систему взаимодействия организации с внешней средой.

В качестве нового принципа взаимодействия учеными была предложена сетевая концепция, когда компании объединяют материальные и нематериальные ресурсы для осуществления собственной или совместной деятельности. Для образования сети нужны не только общие цели и интересы участников, но и согласие на обязательства (такие как открытость и прозрачность, готовность делиться ценными ресурсами, обмен интеллектуальной собственностью, взаимное обучение персонала и др.).

Согласно модели сети А. Дюбуа в сеть включаются участники взаимодействия, их ресурсы и деятельность (рис. 5). Подробнее о видах сетей, специфике взаимодействия внутри сетей можно прочитать в статье Е. А. Неретиной[9].

Межорганизационная коммуникация — зонтичное понятие, оно включает в себя не только сети, но и альянсы, коалиции, консорциумы, партнерства и т. д. Для работы в сфере сервиса интересен именно сетевой подход, потому что при некоторых усилиях со стороны поставщика услуги, при проектировании услуги, в сеть можно включить потребителя услуги. Включенность потребителя обеспечивает обратную связь и поток идей для модернизации услуг. Таким образом, целью организаций — участников сети будет оказание качественных услуг с целью получения прибыли или косвенной пользы в том случае, если речь идет о государственных,

---

[9] См.: *Неретина Е. А.* Типы, конфигурация и способы построения межорганизационных сетей // Изв. вузов. Поволжский регион. Общественные науки. 2014. № 2(30). С. 196–204.

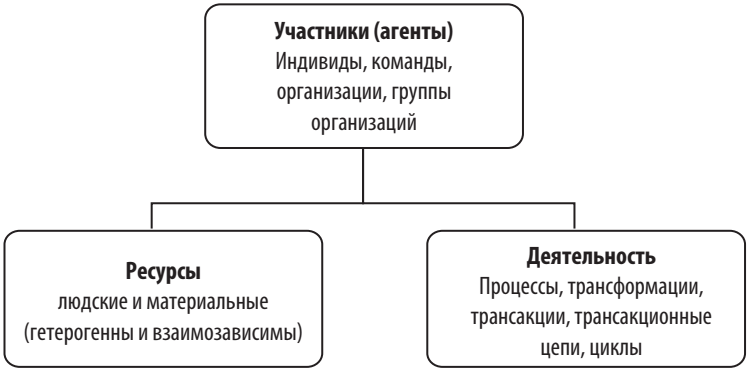


Рис. 5. Модель сети А. Дюбуа[10]

муниципальных или других услугах, которые не приносят прямой прибыли. Цель потребителя — получение качественной услуги, поэтому он заинтересован помочь в совершенствовании самой услуги или системы ее предоставления. Дополнительную информацию о межорганизационной коммуникации можно получить в статье Т. М. Рамазанова[11].

Интернет дает достаточно широкие возможности для ведения внешней коммуникации. Создание страниц в социальных сетях стало практически обязательным для каждой организации. Записи могут содержать как справочную информацию об организации, так и материалы рекламного характера. При планировании продвижения в социальных сетях нужно определиться с целевой аудиторией, так как у каждого ресурса она имеет свои особенности. Если организация планирует взаимодействие с носителями другой культуры, внимания требуют привычный для носителей культуры формат общения на каждом отдельном ресурсе. Так, например, только русскоязычный сегмент Instagram готов писать и читать длинные посты. Кроме аудитории нужно учитывать изменение популярности ресурсов. Например, в 2020 г. на пик популярности вышел TikTok. Когда

[10] См.: *Неретина Е. А.* Типы, конфигурация и способы... С. 198–202.

[11] См.: *Рамазанов Т. М.* Подходы к изучению межорганизацонной коммуникации // Новейшие и классические методы исследования социальных изменений : сб. науч. ст. СПб., 2018. С. 117–128.

социальная сеть «взлетает», это хороший момент для формирования направленности ее контента и имиджа, поэтому можно не только пытаться «попасть» в аудиторию, но и сформировать ее. В начале 2022 г. похожий процесс происходил с мессенджером Telegram.

В первой трети 2022 г. произошли серьезные изменения в практике использования социальных сетей. Роскомнадзор заблокировал доступ к Facebook[12], Instagram[13], Twitter[14]. На данный момент использование этих социальных сетей затруднено, доступ возможен только при помощи VPN-соединения, но практика его использования законна. Помимо ограничений Роскомнадзора есть изменения, связанные с решениями владельцев интернет-ресурсов: так, TikTok ограничил работу ресурса в России[15].

Относительно новый для России способ взаимодействия (инструмент) — подкасты. Аудио- или видеофайлы могут быть размещены как на страницах в социальных сетях, так и на stand-alone-сайтах. Создание подкастов требует больше труда, чем посты. Они должны быть информативными и связаны между собой понятной для слушателя логикой. Если провести аналогию с привычными форматами, то это циклы радио- или телепередач, созданных для достижения поставленных целей по заранее определенному плану. Цикл аудиолекций можно назвать подкастами, если вы можете слушать их в любое удобное для вас время, а не только в соответствии с расписанием занятий.

Когда речь идет о внутриорганизационном (внутрикорпоративном) общении, то нужно отметить, что часть взаимодействия

---

[12] См.: Приняты ответные меры на ограничение доступа к российским СМИ. 04.03.2022 // Роскомнадзор : [официальный сайт]. URL: https://rkn.gov.ru/news/rsoc/news74156.htm (дата обращения: 11.04.2022).

[13] См.: Об ограничении доступа к социальной сети Instagram. 11.03.2022 // Роскомнадзор : [официальный сайт]. URL: https://rkn.gov.ru/news/rsoc/news74180.htm (дата обращения: 11.04.2022).

[14] См.: Роскомнадзор сообщил о блокировке Twitter в России. 04.03.2022 // Интерфакс : [официальный сайт]. URL: https://www.interfax.ru/russia/826411 (дата обращения: 11.04.2022).

[15] См.: TikTok ограничил работу в России из-за закона о фейках. 6 марта 2022 г. // Газета.ru : [сайт]. URL: https://www.gazeta.ru/tech/news/2022/03/06/17389795.shtml (дата обращения: 11.04.2022).

осуществляется традиционными способами (совещания, создание документов, регулирующих деятельность организации, и т. д.), а часть идет посредством интернет-технологий: при помощи конференций в электронной среде, электронной почты и мессенджеров.

Все эти виды взаимодействия возможны при социальном проектировании услуг. И здесь важно отметить такой негативный эффект коммуникации, как раздражение от звуковых сигналов телефона или любых других форм уведомлений членов проектной команды. Этот эффект сопровождает перегрузку людей информацией и способами ее доставки. Первая проблема такой ситуации заключается в интенсивности коммуникативных процессов, особенно для тех специалистов, кто работает в условиях многозадачности. Вторая проблема состоит в том, что в современном мире теряется разделение рабочего и личного времени. Вы можете отправить сообщение или письмо в любой момент, поэтому с большой вероятностью сделаете это сразу, когда в голову пришла мысль. И в этот момент (проектирование — творческий процесс, а хорошие мысли часто приходят ночью) вы не думаете о моментальных уведомлениях. Адресат по привычке реагирует на звук уведомления. Это создает риск эмоционального выгорания сотрудников и ставит перед всеми участниками коммуникации задачу соблюдения формальных норм взаимодействия и гигиены труда и отдыха.

Третья проблема состоит в изменении иерархии в организациях. Переход к идеологии Agile разрушает традиционную вертикаль «руководитель — подчиненный», связи становятся горизонтальными. Идеология Agile — еще один характерный пример сближения социальных и технических наук. В 2001 г. был сформулирован agile-манифест, фактически провозгласивший приоритет эффективного социального взаимодействия перед техническими задачами и управленческими процессами.

Agile-манифест разработки программного обеспечения

Мы постоянно открываем для себя более совершенные методы разработки программного обеспечения, занимаясь разработкой непосредственно и помогая в этом другим. Благодаря проделанной работе мы смогли осознать, что

Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов
Работающий продукт важнее исчерпывающей документации
Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта
Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану

То есть, не отрицая важности того, что справа,
мы все-таки больше ценим то, что слева[16].

Помимо того что манифест пронизан идеей социального взаимодействия, он содержит в себе ценность установления взаимопонимания. Здесь мы говорим о наличии постоянной обратной связи, ВЗАИМОдействия. И это становится особенно наглядно при рассмотрении элементов Agile[17]:

— *владелец продукта* не знает технических деталей, зато обладает видением общей картинки, знает, *для чего* мы делаем продукт, какие проблемы он будет решать и для кого. Это человек, который может организовать процесс решения проблемы или создания продукта;

— *стейкхолдеры* (*заинтересованные лица*) будут использовать продукт, поддерживать его или будут как-то еще вовлечены в разработку. Важно, что можно идти от стейкхолдера, тогда вы будете решать одну проблему. А можно идти от проблемы (даже если ее принес один стейкхолдер). У каждой проблемы много стейкхолдеров, то есть лиц, для которых эта проблема существует, и эти лица могут иметь совершенно разный статус: от одного человека или социальной группы до государства;

— *команда разработчиков* — люди, которые ищут техническое решение для поставленной проблемы;

— *проблемы* (*пользовательские истории*). В них выражены пожелания заинтересованных лиц. У заинтересованных лиц много идей и проблем, владелец помогает сформулировать проблему или идею таким образом, чтобы ее можно было решить при помощи имеющихся технологий.

---

[16] Манифест Agile // Идеология Agile : [сайт]. URL: https://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html (дата обращения: 15.07.2020).

[17] См.: Agile Product Ownership in a nutshell. URL: https://blog.crisp.se/2012/10/25/henrikkniberg/agile-product-ownership-in-a-nutshell (accessed: 15.07.2020).

Работа по agile-методологии позволяет оптимизировать управленческие процессы, проведение исследований в различных областях. Некоторые проблемы можно решить при помощи уже готовых ресурсов, о которых не знает стейкхолдер, например, «Ньютон»[18] для маркетинга или «Kepler»[19] для управления территорией. А решить другие достаточно легко при помощи различных технологий искусственного интеллекта. Но важно понять друг друга:

1. С какой проблемой пришел стейкхолдер? Нужно «перевести» проблему с управленческого, бытового или любого другого языка на язык проблем и потребностей таким образом, чтобы было понятно команде разработчиков.

2. Какими техническими возможностями обладают разработчики? Понимание сущности технологий позволит выбрать оптимальный путь решения проблемы. Ведь каждая технология требует своего объема объективных данных, и нужно понимать, из каких источников их можно собрать, чтобы решение проблемы было максимально эффективным.

Это два основных проблемных узла, где будет идти коммуникация. Но есть и дополнительные: коммуникация с носителями или владельцами информации, решение правовых вопросов и т. д. Важно то, что в agile заложена гибкость взаимодействия ради достижения цели — решения проблемы. Подробнее об Agile можно прочитать на официальном сайте идеологии[20].

Инновационные организации внедряют принципы Agile, транслируют их через каналы коммуникации с внешней средой и создают у молодых специалистов впечатление, что принципы Agile могут быть внедрены в любой организации. Действительно, их использование возможно при проектировании социальных услуг, но для проектирования государственных или муниципальных услуг предпочтение необходимо отдать традиционной технологии «waterfall», связанной с формализованными процедурами проектирования.

---

[18] См.: «Ньютон» : [сайт]. URL: https://eyenewton.ru/ (дата обращения: 04.06.2022).

[19] См.: «Kepler» : [сайт]. URL: https://kepler.gl/ (дата обращения: 04.06.2022).

[20] См.: Идеология Agile : [сайт]. URL: https://www.agilealliance.org/agile101/ (дата обращения: 04.06.2022).

Идеология Agile привела организации к тому, что создаются целые экосистемы для взаимодействия с клиентами. Классическим примером является Сбербанк с миссией «Удобные сервисы для повседневной жизни и бизнеса». (Кстати, здесь на первое место поставлены физические лица, а потом бизнес. Это важно для позиционирования, потому что любой бизнесмен в первую очередь — физическое лицо со своими интересами.) Приложение Сбербанк-онлайн связано с порталом Госуслуги, с его помощью можно подтвердить личность пользователя. Приложение включает в себя услуги для разных жизненных ситуаций. Отдельно созданы СберМаркет, СберАвто, СберМобайл, СберЛогистика и другие сервисы. Это характерный пример взаимодействия организации с внешней средой в идеологии Agile. Об информационных экосистемах можно прочитать в статье М. В. Ягодкиной[21].

Контрольные вопросы

1. Что такое межорганизационная коммуникация?
2. В чем достоинство использования сетевой концепции при проектировании услуг?
3. Чем отличается канал коммуникации от инструмента коммуникации?
4. Перечислите особенности общения в мессенджерах, сравните с общением при помощи других каналов.
5. Какие риски для эффективного формального межличностного общения несут мессенджеры?
6. Назовите каналы организационной коммуникации. Какие из них соответствуют идеологии Agile?
7. Назовите основные элементы коммуникации.
8. В чем недостатки модели Лассуэлла?
9. Можно ли считать аудиторию полноценным субъектом коммуникации? Почему?
10. В чем заключается социальный смысл коммуникации?
11. Почему Agile называют гибкой методологией создания продукта?

---

[21] См.: *Ягодкина М. В.* Культура общения: теория и практика коммуникаций : учеб. пособие. М., 2019.

Глава 5
ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ НОВЫХ УСЛУГ

Общие установки при разработке услуг. Проектирование новых услуг и их модернизация проводится всегда с учетом уже имеющегося опыта организации и потребностей общества. Поэтому в проект закладывают такие характеристики услуги, как полезность и качество. Под *полезностью* подразумевают ее функциональность с точки зрения заказчика, то есть ее способность удовлетворить потребность. Иногда это обозначают через формулу «что делает этот сервис» и учитывают, что, оказывая основную услугу (например, составление букета), мы оказываем и дополнительную — доставление эстетического удовольствия.

Под *качеством* принято понимать необходимый уровень удовлетворения основной и сопутствующих потребностей. Для социальных, государственных и муниципальных услуг, а также для некоторых услуг массового спроса есть стандарты качества, на которые следует ориентироваться при проектировании услуги. Так, например, для услуг общественного питания помимо технологических карт, которые работают как стандарт приготовления пищи, существуют СанПин и другие документы.

Все услуги, которые оказывает организация, составляют портфель услуг. В портфеле содержатся три типа услуг:

1) услуги, находящиеся в разработке;

2) услуги, которые организация оказывает в данный момент (актуальные услуги);

3) услуги, выведенные из эксплуатации.

Так как процесс проектирования услуги за счет применения стратегии непрерывного улучшения не прерывается, то мы должны

учитывать опыт (какие услуги выведены из эксплуатации, когда и почему это было сделано). Кроме того, следует учитывать текущее положение дел (какие актуальные услуги наиболее популярны, кто составляет нам конкуренцию, что говорят клиенты, как они оценивают качество сервиса и т. д.).

Есть *два подхода к разработке услуг*: подход, основанный на принципе проталкивания, и маркетинговый подход.

В первом подходе первична идея, которая воплощается в товаре или услуге. Общество принимает или отвергает его в зависимости от того, есть ли потребность в предлагаемом концепте. Этот подход требует много усилий по продвижению и чаще применяется все-таки не в сфере услуг, а в области предметных инноваций.

Чаще всего в основе проектирования услуг лежит второй, маркетинговый, подход: наиболее успешны те услуги, которые общество ждет. Для поиска идеи такой услуги проводят исследования удовлетворенности потребителей, используют проективные методики, оценивают наличие свободных ниш и возможности новых технологий для оказания уже известных услуг новым способом.

Но не менее важно провести *финансовый анализ* для управления рисками. Новую услугу можно рассматривать как инвестиционный проект, поэтому необходимо оценить уровень влияния на него различных факторов экономической природы. По мнению Н. В. Васильевой, традиционно используют следующий набор параметров:

1. Объем продаж, доля предприятия на рынке и потенциал рыночного спроса.
2. Цена услуги.
3. Темп инфляции.
4. Необходимый объем капитальных вложений.
5. Потребность в оборотном капитале.
6. Переменные издержки.
7. Постоянные издержки.
8. Учетная ставка процента за банковский кредит (если таково есть)[1].

---

[1] *Васильева Н. В.* Инвестиционный менеджмент : учеб. пособие. Йошкар-Ола, 2018.

О других факторах, влияющих на формирование инновационной стратегии организации, можно прочитать в учебных пособиях М. В. Райской[2] и И. А. Сбоевой[3].

Финансовый анализ представляет собой набор процедур в рамках стратегического планирования, направленных на следующие цели:

1. Оптимизация бюджета доходов и расходов по портфелю услуг.

2. Финансовое планирование для построения системы финансовых целей.

3. Построение прогнозной финансовой отчетности для стратегических сценариев, построение сбалансированного финансового плана.

4. Факторный финансовый анализ для максимизации рентабельности проекта.

5. Финансовое моделирование достижимого уровня роста.

6. Анализ реализации финансовой стратегии, определение потребности в финансировании для реализации стратегии организации.

7. Оценка стоимости компании для различных стратегических сценариев, управление стоимостью компании.

Финансовый анализ осуществляется параллельно с анализом рынка и бизнес-анализом и должен проводиться специалистами в сфере экономики. Подробнее о финансовом анализе можно прочитать в книге В. В. Неудачина[4].

Анализ рынка полезен как на старте проекта, так и в период его создания и реализации. Фактически это инструмент для предварительной оценки проблем и проверки положения организации и идеи на рынке. Различают три вида анализа рынка:

1. Анализ рынка как системы и места организации на нем. Здесь рассчитывают доли рынка, его масштаб, анализ претензий и потребностей потребителя и т. д. Работа ведется при помощи таблиц,

---

[2] См.: *Райская М. В.* Теория инноваций и инновационных процессов. С. 126–132.

[3] См.: *Сбоева И. А.* Стратегический маркетинг инновационного продукта. Йошкар-Ола, 2019. С. 32–46.

[4] См.: *Неудачин В. В.* Реализация стратегии компании: Финансовый анализ и моделирование : учеб. пособие. СПб., 2006. Разд. 4, тема 10. С. 93–103.

рядов динамики, факторного анализа. Создается детальный портрет потребителя и отмечаются тенденции сбыта на рынке, связанные с особенностями игроков и потребителей.

2. Анализ рынка по классам. Этот вид анализа связан с делением (классификацией) данных на важную и неважную информацию. Сюда относят процедуры расстановки приоритетов и стратегических целей организации и проекта (основа — матрица компромиссов).

3. Анализ с помощью гипотез, сформулированных на основе мнений и экспертных оценок. Гипотезы проверяют при помощи методов экономического и статистического анализа.

Выбор метода анализа рынка должен согласовываться с целью анализа. Для эффективного анализа нужно делать постоянные замеры и проводить анализ динамики основных показателей. В целом анализ рынка не единовременное, а лонгитюдное исследование. При этом нужно работать в рамках системного подхода. Если мы ставим во главу угла увеличение прибыли, но не принимаем во внимание темпы роста, есть вероятность неверного построения стратегии проекта и организации в целом.

Помимо изучения данных о собственной организации следует обратить внимание на открытые источники: статистику государственных, муниципальных и общественных организаций; открытые данные[5]; данные Федеральной службы государственной статистики[6] и ее региональных подразделений; отраслевые журналы и каталоги, научные статьи и другие источники. Дополнительно об этом можно прочитать в учебнике Л. Роя[7] (материал об отраслевых рынках и дифференциации продуктов — глава 3, пп. 3.1 и 3.2, с. 43–51; о барьерах входа-выхода на отраслевой рынок — глава 4, с. 90–110).

Непосредственно *этапы проектирования услуги* можно представить в следующем виде:

---

[5] См.: Открытые данные : [портал]. URL: https://data.gov.ru/ (дата обращения: 17.07.2022).

[6] См.: Федеральная служба государственной статистики : [сайт]. URL: https://www.gks.ru/ (дата обращения: 17.07.2022).

[7] См.: *Рой Л.* Анализ отраслевых рынков : учеб. М., 2008. 441 с.

1. Планирование сервиса. Осуществляется на основе требований рынка и с учетом возможностей и угроз внешней среды, выражается в стратегии услуги.

2. Моделирование сервиса. Этот этап содержит варианты дизайна и архитектуры услуги с учетом существующих стандартов. При этом следует понимать, как именно, где и на каких условиях вы будете оказывать услугу.

3. Внедрение сервиса. Предполагает оказание услуги первым клиентам и поиск направлений для улучшения модели сервиса с учетом первого опыта.

4. Эксплуатация — этап регулярного оказания услуги и сбора текущей информации о ее соответствии стандартам и требованиям рынка.

5. Непрерывное улучшение сервиса. Этот этап не всегда выделяют, но нужно понимать, что эксплуатация сопровождается постоянной корректировкой стратегии услуги и модели сервиса. Таким образом, проектирование услуги превращается в непрерывный процесс.

Все пять этапов в совокупности работают на пополнение базы знаний и портфеля услуг. Взаимодействие всех членов команды на всех этапах проектирования услуги обеспечивает ей шансы на успех.

Системное проектирование предполагает комплексное решение поставленных задач, рассматривает создаваемый проект как часть системы. Это значит, что оно основано на анализе взаимодействия и взаимосвязи отдельных объектов системы, в которую включены сама организация, инициирующая проект, и элементы ее внешней среды. Системное проектирование учитывает социально-экономические, политические и экологические последствия создаваемого проекта.

Использование системного подхода обусловливает существование следующих принципов:

1. Нацеленность на практическую полезность. Это значит, что проектная деятельность начинается с определения цели, направленной на удовлетворение потребности потенциального потребителя, причем портрет потребителя определяется максимально детально, чтобы избежать широкой нацеленности проекта.

2. Единство составных частей проекта. Этот принцип закладывает подчинение всех структурных элементов проекта основной цели, что позволяет рассматривать сам проект как систему со всеми присущими ей свойствами. Жизненная среда и потребители проекта рассматриваются как системы, взаимосвязанные с создаваемым проектом.

3. Изменяемость во времени постулирует учет этапов жизненного цикла проекта, учет опыта и прогнозов развития организации, самого проекта и внешней среды.

Разработка процесса оказания услуги. Разработка процесса оказания услуги начинается с определения портрета потребителя, его стиля жизни, привычек, установок, ценностей. Эти компоненты определяются социально-демографическим портретом, в который входят пол, возраст, доход, занятость, в некоторых случаях — профессиональный состав и другие показатели. Дополнительно можно ориентироваться на состояние сферы сервиса на той территории, где предполагается предлагать свои услуги.

На основе знаний о стиле жизни нужно определить, какие потребности планируется удовлетворить. Очевидно, что у выбранной целевой аудитории много потребностей, поэтому в первую очередь определяется основная потребность, на которую нацеливается базовая услуга. Все остальные услуги, которые будут оказываться, называются дополнительными, они несут дополнительные выгоды потребителям. Создаются они для того, чтобы удовлетворить потребности, которые не являются общими для всех представителей целевой аудитории. Часто дополнительные услуги несут с собой дополнительные затраты для поставщика услуг, но они работают на репутацию и провоцируют потребителя вернуться. К дополнительным услугам можно отнести консультирование, принятие заказа, хранение, доставку, гостеприимство и т. д. У каждого вида сервисной деятельности свои дополнительные услуги. Некоторые неразрывно связаны с основной услугой, то есть без них обслуживание становится невозможным. Например, услуга доставки питьевой воды невозможна без заказа услуги. Можно предложить несколько форм предоставления услуги: через звонок оператору, визит на сайт, оформление долгосрочного договора

с конкретными днями поставок. Но чаще всего дополнительные услуги связаны с обеспечением комфорта клиента, например, предоставление жевательной резинки в кафе. Важно помнить, что при низком качестве основной услуги спасти сервис при помощи дополнительных услуг невозможно. Дополнительные услуги лишь увеличивают ценность основной услуги. Такой подход приводит к понятию концепции услуги.

Следующий шаг — разработка стратегии услуги и ее позиционирование для получения конкурентного преимущества. Основной вопрос, на который нужно здесь ответить, звучит так: *чем ваша услуга будет отличаться от услуг конкурентов и на чем основана ее ценность для клиентов*? Первая часть вопроса связана со стратегией услуги, а вторая — с ее позиционированием. База для создания ценности может быть любой: стоимость услуги, ее персонификация или, наоборот, унификация, надежность, скорость, уникальность выгод, доступность, престиж, эффект долговечности и т. д. Услуга должна быть отличимой от услуг конкурентов.

Далее наступает этап разработки самой услуги, системы ее поставки, определение потребности в человеческих ресурсах и материальных активах. Этот этап сложен тем, что включает в себя несколько параллельных процессов. Их нельзя разделить, потому что здесь происходит определение структуры контактной зоны, процедуры оказания услуги и задействованных ресурсов. Здесь важны командная работа и проведение тестовых маркетинговых исследований. Разработка процесса оказания услуги должна происходить с учетом позиций потребителей и сотрудников. Почти все услуги имеют процессуальный характер, поэтому особое внимание уделяется именно процессу обслуживания.

Если услуга направлена на тело потребителя (косметологические или медицинские процедуры и манипуляции, услуги, относящиеся к сфере спорта) или на его разум (лекция, представление, экскурсия и т. п.), то разработка процесса идет с позиции потребителя. *Если услуга направлена на вещи* (*имущество*) потребителя или информацию и документы, то процесс должен быть организован с приоритетом комфорта сотрудников. Например, при работе с государственными и муниципальными услугами или в интернет-ма-

газине контакт организации с клиентом минимальный, это значит, что основное внимание должно быть отдано сотрудникам.

При разработке услуги необходимо минимизировать упущения, то есть отрабатывать с сотрудниками сложные ситуации и стандартизировать сервисные процессы, где возможно. Необходимость этого обусловлена тем, что клиент часто вовлечен в процесс оказания услуги и влияет на ее качество. Сотрудник сферы сервиса может работать идеально, но если клиент не в настроении, то он все равно будет недоволен качеством оказания услуги. Или будет вносить предложения, которые приведут в итоге к неудовлетворительному результату, но клиент никогда не возьмет на себя ответственность за этот результат. Наиболее характерные примеры — сфера дизайна (жираф — это лошадь, нарисованная по всем требованиям заказчика) и сфера медицинских услуг, где процветает потребительский экстремизм, а пациенты иногда приходят к врачу, чтобы тот подтвердил диагноз, который пациент поставил себе при помощи Google.

Определение степени контакта и участия потребителя в процессе оказания услуги — краеугольный камень сервиса. Чем выше степень вовлеченности, тем больше риск ошибок и издержек. Но, с другой стороны, некоторые сферы не могут предоставлять свои услуги без вовлеченности клиента, например, ресторанный бизнес или beauty-сфера. В период пандемии ресторанный бизнес был вынужден перестраиваться на доставку, для этого была проведена модернизация и введены новые услуги.

Помимо тренингов для персонала и стандартизации на минимизацию упущений работают скрытые регулирующие операции. Те операции, с которыми сталкиваются клиенты и которые определяют мнение клиента о сервисе, называют открытыми или офисными операциями. Скрытые операции — это производственные процессы, скрытые от глаз потребителя: работа с поставщиками, выстраивание графиков закупа и процессов логистики, обновление автопарка, формирование товарного ассортимента и дополнительных услуг и др.

При формировании процессов необходимо также включить процедуры сбора данных. Это необходимо для контроля сервиса, оценки удовлетворенности потребителей и модернизации услуг.

Механизм сбора данных должен быть встроен в систему сервиса и занимать у клиента минимум времени и усилий. Сюда можно отнести кнопки-смайлики в магазинах и банках, структуру документа об использовании дисконтных карт, где клиент дает согласие на обработку персональных данных, включая анализ чеков в розничных магазинах, внесение в должностные обязанности кого-то из персонала работу с ресурсами типа Flamp или Otzovik.

Всегда будут потребители, которые не укладываются в наше представление о целевой аудитории. Возможно, у них есть проблемы со здоровьем, которые обусловливают их нестандартное поведение, возможно, их поведение просто экстравагантное. Важно, чтобы сотрудники были готовы отреагировать на нестандартную ситуацию, не снижая уровня сервиса. Поэтому в сфере услуг очень много внимания уделяется работе с персоналом. Цель — создать приверженность персонала организации. Когда сотрудники эмоционально вовлечены в процесс оказания (а лучше — модернизации) услуги, то они будут работать на формирование приверженности потребителей.

Создается такая цепь событий: рост организации связан с приверженностью потребителей, приверженность потребителей связана с удовлетворенностью потребителей, удовлетворенность потребителей связана с ценностью услуги, ценность услуги связана с производительностью сотрудников, которая связана с их приверженностью. Приверженность сотрудников связана с их удовлетворенностью и основана на качестве организации труда.

И если удовлетворенность потребителей связана в основном с атмосферой сервиса и бонусами (дополнительными выгодами), то удовлетворенность сотрудников связана с отношениями внутри коллектива, вознаграждением за работу и возможностью продвижения.

Методы генерирования и оценки идей. Здесь мы обозначим основные методы, которые применяются при проектировании услуг и формировании плана ее продвижения. Все методы генерирования идей делятся на две крупные группы — формальные и неформальные методы. Мы рассмотрим примеры из обеих групп, чтобы была ясна разница между группами методов.

К формальным методам относятся также методы математического моделирования, методы формальных экспертных оценок и др., так или иначе связанные с четко определенной последовательностью действий и процедурами. Из формальных методов наиболее иллюстративным можно назвать метод морфологического анализа и синтеза. Суть метода состоит в том, чтобы разбить проблему на составные части, найти решение для каждой из частей (это будет анализ), а потом из этих небольших решений синтезировать решение основной проблемы. Данный анализ больше всего похож на определение цели (решение основной проблемы) и задач (шаги, которые обязательно нужно пройти для того, чтобы основная проблема была решена). Для удобства работы можно представить это графически (рис. 6).

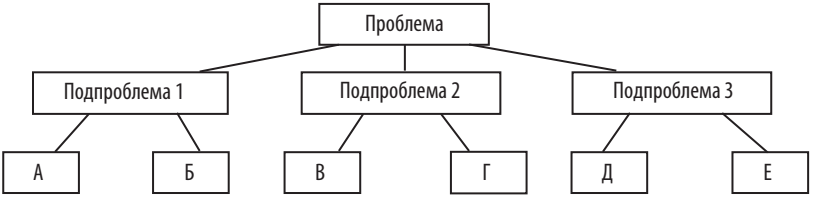


Рис. 6. Метод морфологического анализа и синтеза в форме дерева

На рисунке представлено «дерево» анализа. На этапе синтеза составляются комбинации такого характера: А-В-Д, Б-В-Е, А-Г-Д и т. д. Если дерево получается большое, его можно разбивать на части любым способом. Важно помнить, что решения в каждой ветви являются альтернативами, то есть исключают друг друга. Недостаток метода состоит в его громоздкости, но он достаточно нагляден для того, чтобы помочь хотя бы структурировать логику рассуждений. Логически метод морфологического анализа и синтеза связан с деревом целей (инструментом упорядочивания деятельности) и деревом решений (простейшим инструментом поиска оптимального решения). Для дерева целей важны все его компоненты, потому что только путем последовательного решения задач будет достигнута генеральная цель. В дереве решений каждый элемент исключает все остальные. Таким образом, дерево, представленное на рис. 6, сочетает в себе свойства двух инструментов для поиска оптимального решения.

Арсенал неформальных методов очень широк. Для поиска идеи новой услуги на основе рыночной информации удобно применять метод контрольных вопросов. Суть его состоит в том, что формируется перечень вопросов, имеющих отношение к анализируемой проблеме. Формулировки максимально свободные: что мы хотим? какие ресурсы мы имеем? в каком графике мы готовы работать? что делают наши конкуренты? что нам, как потребителям, не хватает в сервисе наших конкурентов? И так далее до бесконечности. В итоге формируется детализированное представление о ситуации и можно перейти к методу мозгового штурма.

Метод аналогий и метод инверсии близки по степени эвристики. В обоих случаях нужно посмотреть на проблему с новой точки зрения. Но если первый метод требует поиска чего-то похожего в реальном мире или в фантастических произведениях (для этого в условиях решаемой проблемы действительно можно включить какой-то фантастический компонент), то второй метод требует «перевернуть» проблему. С помощью инверсии были изобретены беговая дорожка (человек остается на месте, дорожка движется) и космическая ракета (основа рассуждений ученых была легкая пушка, которая отлетала назад после выстрела). Эти и другие методы генерирования идей можно применять как для поиска идеи новой услуги, так и на любом другом этапе проектирования. Важно помнить, что применение методов генерирования идей без проведения предпроектного анализа ведет к провалу услуги.

Для создания успешного проекта услуги необходимо не только выработать решение, но и оценить возможность его реализации. Для этого мы возвращаемся к самому началу — поставленной перед началом работы над проектом цели. По правилам цель должна содержать измеримые показатели, чтобы после реализации проекта была возможность оценить его эффективность, то есть степень достижения цели. От этих показателей мы начинаем формировать критерии и показатели, которые будут важны при реализации проекта и которые мы закладываем в идеи проекта. Таким образом, к этапу предварительной оценки идей мы приходим с четкой измеримой целью и набором критериев. Помимо этого у нас уже есть оценка реальных и потенциальных ресурсов.

Первый метод — SWOT-анализ. Он хорош тем, что объектом можно сделать все, что угодно: организацию, территорию, проект, отдельную идею или альтернативу решения проблемы. Его основная цель — выяснить угрозы и определить источники уязвимости объекта исследования, установить взаимосвязь между внутренней и внешней средой, увидеть положительное и отрицательное влияние различных факторов. Сопоставление ячеек матрицы дает возможность оценить имеющиеся и потенциальные ресурсы для осуществления проекта, определить ограничения внешней среды.

SWOT-анализ представляет собой матрицу, состоящую из четырех ячеек (табл. 1).

Таблица 1

Матрица SWOT-анализа

Внешняя среда	Внутренняя среда
S = Strengths — сила	*O* = Opportunities — возможности
W = Weaknesses — слабость	*T* = Threats — угрозы

В случае если матрица получается громоздкой, можно представить ее в виде последовательных списков. Пример — План стратегического развития Екатеринбурга до 2030 г., с. 56 (по QR-коду произойдет загрузка текстового файла в формате Doc, 56,3 Мб)[8].

Стратегический план развития Екатеринбурга до 2030 г.

Но есть еще методы, которые могут помочь в оценке идеи. Один из них — SMART-тест. Первая ассоциация с названием метода — проведение параллели с анлийским словом *smart* — умный. Но на самом деле это аббревиатура. Суть состоит в том, что мы оцениваем:

1. Конкретность (*specific*) — есть ли некая модель конечного результата, который мы предполагаем получить после достижения цели проекта.

[8] См.: Стратегический план развития Екатеринбурга до 2030 года // Администрация Екатеринбурга : [официальный сайт]. URL: https://екатеринбург.рф/file/d70f4b2030d225fa817e18448925c4c2 (дата обращения: 12.04.2022).

2. Измеримость (*measurable*) — какие измеримые показатели заложены в цель и идею, каким образом мы будет замерять их, какие факторы могут спровоцировать их отклонение.

3. Достижимость (*achievable*) — достижима ли поставленная цель с учетом имеющихся ресурсов и прогнозируемых затруднений.

4. Выгодность (*rewarding*) — какую пользу извлекут все стейкхолдеры в случае достижения цели и вносит ли это вклад в достижение целей более высокого порядка.

5. Временны́е рамки (*timebound*) — сколько времени отведено на реализацию проекта, какие факторы могут влиять на сокращение или продление сроков, какие риски несет изменение сроков.

Из первых букв показателей складывается название метода. Применение метода предполагает проверку соответствия идеи заданным критериям. SMART-тест можно назвать расширенным вариантом метода критериев, в который входят три основных критерия: полезность для клиентов, техническая реализуемость и возможная прибыль от реализации идеи. В арсенал для оценки можно включить любые критерии, главное помнить, что тут важен принцип сатурации, то есть наполненности. Недостаточный набор критериев ведет к неполной оценке, а чрезмерный набор затягивает время и ведет к потере ресурсов и возможного преимущества на рынке. Далее представлено еще несколько методов, которые можно использовать как самостоятельно, так и частично, взяв отдельные критерии.

Метод FAN (компания Synectic):

1. F — Feasible (осуществимый) — можно ли реализовать данную идею?

2. A — Attractive (привлекательность) — является ли она привлекательной?

3. N — Novel (оригинальный) — насколько инновационна эта идея?

Метод компании Tesco:

1. Насколько идея улучшит положение клиента?

2. Насколько идея упростит работу сотрудников?

3. Есть ли идеи по сокращению издержек компании?

Если идей достаточно много, то нужно сначала провести отбраковку. Убрать все фантастические и нереализуемые идеи, сгруппировать оставшиеся по выбранным (наиболее важным, критичным) критериям и отобрать лучшие. Здесь можно применять графические методы: расстановку условных обозначений у каждой идеи, по одному значку для каждого критерия, которому соответствует идея. Более сложный вариант — использование балльной оценки, когда в процессе анализа идеи оценивают в баллах (например, от 1 до 5) по степени соответствия каждому критерию.

Если есть время и ресурсы, можно использовать методы групповой оценки, например, метод Дельфи: заочное многоуровневое оценивание идей, японская кольцевая система принятия решений «кингисе» и др. Подробнее материал по анализу идей дан в учебнике В. С. Юкаевой и Е. В. Зубаревой[9]. Многие методики мозгового штурма включают в себя этап критики и отбора идей. Подробнее обо всем многообразии техник мозгового штурма можно прочитать в учебном пособии А. П. Панфиловой[10].

Проектная документация. Проектная документация услуги (Service Design Package или SDP) — документы, определяющие все аспекты услуги и требования к ней на каждой стадии жизненного *цикла*. Фактически это совокупность документов, которые разрабатываются для каждой новой услуги, ввода важных изменений или вывода услуги из эксплуатации; SDP переходит с этапа планирования и моделирования на этап внедрения, в рамках которого услуга тестируется, проходит оценку полезности и проверку качества. В результате обновляется база знаний организации в области управления портфелем услуг и услуга переходит в стадию эксплуатации. Проектная документация включает в себя и такие показатели, как допустимая степень отклонения в требованиях к услуге и степень участия потребителя в системе оказания услуг. Эти два фактора определяют возможность стандартизации услуг или, наоборот, уникальность производства каждой отдельной услуги.

---

[9] См.: *Юкаева В. С., Зубарева Е. В.* Принятие управленческих решений. М., 2016. С. 154–168.

[10] См.: *Панфилова А. П.* Мозговые штурмы в коллективном принятии решений : учеб. пособие. М., 2017. С. 211–296.

Основной документ — паспорт услуги, где изложена концепция идеи. Паспорт представляет собой своеобразную анкету, составленную из вопросов, относящихся к причинам создания услуги, описание целевой аудитории, потенциальной полезности идеи для всех заинтересованных групп и других областей. При создании паспорта нужно использовать системный подход, определить место идеи в системах разного уровня и характер взаимного влияния идеи систем. Разработка паспорта услуги носит творческий характер, хотя основные принципы проектной деятельности создают вполне определенные рамки.

В паспорт проекта может быть включена матрица компромиссов, направленная на учет ограничений проекта. Цель матрицы компромиссов — определить принципиально важные и вариативные критерии. Таким образом, матрица компромиссов помогает решить и зафиксировать решение вечного вопроса — сроков, качества и цены: дорого, но медленно и качественно или быстро, дешево и некачественно. Помимо этого матрица компромиссов логически связана с матрицей ответственности.

Таблица 2

Основное содержание проектной документации[11]

Категория	Подкатегория	Описание содержимого
Требования	Требования бизнеса/отрасли	Первоначальные согласованные и запротоколированные требования бизнеса/отрасли
	Применение услуги	Как и где будет использована услуга
	Контактная информация	Контактная информация представителей проектной команды, заказчиков, других лиц и организаций, заинтересованных в услуге

[11] См.: Материалы для студентов Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого. Модуль 3. Проектирование услуг // Новгородский государственный университет : [сайт]. URL: https://www.novsu.ru/file/806907 (дата обращения: 03.08.2020).

Продолжение табл. 2

Категория	Подкатегория	Описание содержимого
Проектирование услуги	Функциональные требования к услуге	Функциональность новой услуги или модернизированная функциональность измененной услуги, включая ее планируемые выходные значения, комплект поставки. Предоставляется в форме согласованного документа под названием «Набор требований»
	Требования к уровням услуги	«Требования к уровню услуг» — переработанное или новое соглашение об уровне сервиса (фактически описание сервиса и его результативности), включая целевые значения показателей качества услуги
	Требования к управлению услугой и ее эксплуатации	Управленческие требования, необходимые для предоставления новой или измененной услуги и управления ее компонентами, включая все вспомогательные услуги и соглашения, методики контроля, эксплуатации и получения отчетности
Оценка готовности организации	Оценка готовности организации	Отчетность и план, включая преимущества для бизнеса, финансовую/техническую/ресурсную/организационную оценку вместе с детальной информацией обо всех новых навыках, компетенциях, способностях, требуемых от организации — поставщика услуги, ее подрядчиков, а также вспомогательные услуги и соглашения
План жизненного цикла услуги	Программа услуги	Полная программа или план, охватывающие все стадии жизненного цикла, включая временны́е характеристики и разбиение по фазам, для преобразования, эксплуатации и последующего совершенствования новой услуги

Окончание табл. 2

Категория	Подкатегория	Описание содержимого
	План преобразования услуги	Общая стратегия, задачи, политика, оценка рисков и планы стадии преобразования
	План сдачи в эксплуатацию	Общая стратегия, задачи, политика, оценка рисков и планы стадии эксплуатации
	Критерии приемки услуги	Разработка и использование критериев приемосдаточных испытаний для перехода с одной стадии жизненного цикла на другой. Критерии заложены в нормативно-правовой базе и стандартах услуг

Для государственных, муниципальных и социальных услуг есть стандарты, обозначенные в соответствующих документах. Для государственных и муниципальных услуг это статья 14 Федерального закона № 210[12], для социальных услуг — Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 52142–2013[13]. Для услуг, которые не попадают под регулирование этих документов, создание проектной документации — более гибкий процесс. Но, в силу того что профильные министерства каждого региона разрабатывают отраслевые стандарты услуг, перед процессом проектирования нужно ознакомиться с существующими регламентами.

Цикличность проектирования услуг стирает границы между понятием улучшения и проектирования. В ситуации, когда речь идет об услугах, связанных с наукоемкими отраслями, такими как IT-сфера, или отраслями, которые работают по строгим регламен-

[12] См.: Федеральный закон от 27.07.2010 г. № 210-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг». Статья 14 // КонсультатнтПлюс : [сайт]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/f88f749621522c09def820eb371d7876beef9c10/ (дата обращения: 12.04.2022).

[13] См.: Национальный стандарт ГОСТ Р 52142–2013. Социальное обслуживание населения. Качество социальных услуг. Общие положения // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов : [сайт]. URL: https://docs.cntd.ru/document/1200107236 (дата обращения: 12.04.2022).

там, например сфера государственных и муниципальных услуг, модернизация проходит по заданному проектными технологиями плану и сопровождается обновлением документации. В сфере услуг, особенно в небольших организациях, модернизация услуг происходит спонтанно.

Проектную документацию завершает план анализа проекта услуги, иначе — мониторинг проекта. Мониторинг представляет собой аспект управления проектом и проводится на протяжении всего проекта. Мониторинг может включать сбор текущей информации и создание рядов динамики для отслеживания различных рыночных показателей и потребностей потребителей, распространение информации о планировании, подготовке и внедрении проекта. Непрерывность мониторинга обеспечивает возможность оценить со стороны достижения команды проекта, его ценность и слабые места.

Мониторинг распадается на несколько видов экспертной оценки:

1. Предварительная оценка — оценка плановой эффективности проекта услуги, его потенциал в удовлетворении потребности потребителя и потенциальной полезности для организации.

2. Срединная оценка проводится в ходе реализации проекта и состоит в сопоставлении плановых и достигаемых результатов.

3. Итоговая оценка — оценка его эффективности.

По результатам всех оценок в проект могут быть внесены изменения, как незначительные, так и глубокие, и тогда можно говорить о модернизации услуги и выходе на другой проект.

Ценообразование в сфере услуг. Позиционирование и брендинг играют определяющую роль в ценообразовании в сфере услуг. От того, какая идея заложена в услугу, зависит цена. Для того чтобы задать первичные рамки ценообразования, необходимо еще раз ответить на вопросы:

1. Кто будет потребителем услуги?

2. Кто прямые конкуренты?

3. Какие факторы влияют на качество услуги?

4. Как клиенты воспринимают качество услуги?

Существует понятие «ценовая пирамида». Оно актуально, если мы говорим о коммерческой услуге. Суть пирамиды состоит в том,

что стратегию ценообразования определяют цели бизнеса. Цель бизнеса в данном случае желательна стратегическая: повышение уровня дохода, увеличение доли рынка, усиление бренда, повышение интереса к организации и т. д. Стратегия ценообразования влияет на модель ценообразования. Модель представляет собой некое идеальное решение, определяющее цену услуги. И эта цена, основанная на модели, должна помочь достичь цели бизнеса.

Модель ценообразования строится в зависимости от типа услуги. Здесь можно говорить о цене на разные единицы:

1) цена за одну услугу (консультация врача);

2) цена за единицу инфраструктуры (прокат автомобиля);

3) цена за единицу тарифа (тарифные планы сотовых операторов с предоплатой);

4) цена за право использования (чаще всего — покупка лицензионного программного обеспечения);

5) цена на комплекс услуг на одного потребителя (проживание в отеле).

В табл. 3 представлена матрица ценообразования. Она помогает сориентироваться в политике ценообразования с учетом позиционирования (эконом/премиум) и определить основную цель организации (быстрое получение прибыли — «снятие сливок» или установление контакта с потребителем и завоевание лояльности — проникновение на рынок).

Таблица 3

Матрица ценообразования

Цена	Качество/позиционирование	
	Низкое	Высокое
Низкая	Эконом	Проникновение на рынок
Высокая	«Снятие сливок»	Премиум

При формировании политики ценообразования необходимо учитывать ряд факторов:

1. Зрелость рынка и наличие конкурентов. Зрелые рынки не позволяют проводить гибкую ценовую политику.

2. Категория услуги. Здесь учитываются наличие однотипных услуг, их позиционирование и ценовой диапазон. Принципиально новые услуги не требуют такого анализа и не имеют барьеров для ценообразования.

3. Спрос. Высокий спрос — рост цены, низкий — падение.

4. Стоимость услуги. В оценке покупателя цена услуги должна быть ниже ее ценности (получаемой при приобретении выгоды). Таким образом, покупатель платит цену, а организация получает стоимость.

5. Качество услуги и его восприятие. Субъективная оценка выгод и сопоставление с ценой услуги должна происходить на фоне уверенности покупателя в качестве услуги. Обладая уверенностью в качестве, потребитель готов заплатить за услугу больше.

6. Существенные отличия (дифференциация). Чем сильнее отличия услуги от услуг конкурентов, тем более гибкой будет ценовая модель.

7. Вклад бренда. Бренд — источник доверия потребителей, поэтому при наличии бренда цена на услугу может быть выше.

Самый простой метод ценообразования — установление цены на основании себестоимости услуги с небольшой надбавкой. Надбавка может быть стабильной (стоимость оформления букета) или вариативной, зависящей от сложности предоставляемой услуги (написание картины в определенной технике). В случае сильного колебания спроса прибегают к дифференцированному ценообразованию, то есть к варьированию цены с учетом времени суток, часов, дней недели, количества клиентов на единицу услуги (например, скидки и подарки компаниям в кафе в определенные дни).

Некоммерческие услуги не подчиняются описанным выше механизмам ценообразования. Так, например, государственные и муниципальные услуги или бесплатны для населения, или условно бесплатны (оплачивается государственная пошлина в случае оказания юридически значимой услуги). Государственная пошлина устанавливается и регулируется Налоговым кодексом Российской Федерации, статья 25.3. Государственная пошлина относится к федеральным налогам и не может быть изменена органами власти субъекта Федерации или муниципальной властью.

Контрольные вопросы

1. Что такое качество услуги?
2. Что такое полезность услуги?
3. В чем сущность метода морфологического анализа и синтеза?
4. Какие показатели входят в SWOT-анализ?
5. Перечислите принципы системного проектирования.
6. Перечислите экономические факторы, которые влияют на инвестиционный проект.
7. Какие критерии используют для предварительной оценки проекта?
8. Что такое проектная документация услуги?
9. Что такое матрица компромиссов?
10. Что такое паспорт услуги?
11. В чем сущность мониторинга проекта?
12. Какие вопросы определяют рамки ценообразования?
13. Назовите виды единиц, на которые можно установить цену в сфере услуг. Приведите примеры на каждый вид.
14. Что такое матрица ценообразования?

Глава 6
СПОСОБЫ И ТЕХНОЛОГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ НОВОЙ УСЛУГИ НА РЫНКЕ

Интегрированные маркетинговые коммуникации. Интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК) — это принцип планирования межорганизационных коммуникаций для оценки роли отдельных направлений коммуникации (реклама, стимулирование сбыта, BTL, PR и т. д.) и поиска оптимального сочетания инструментов коммуникации для обеспечения четкой, последовательной связи с внешней средой. Цель ИМК — создать единое информационное поле вокруг организации.

Составляющие маркетингового комплекса называют *4P маркетинга* — product, price, place, promotion (продукт, цена, позиционирование, продвижение). *Маркетинговые коммуникации* представлены в виде основных инструментов: реклама, стимулирование сбыта, личные продажи, Public Relations (PR). Если сопоставить все указанные компоненты, то маркетинговые коммуникации будут входить в продвижение, хотя цена, характеристики продукта (услуги в нашем случае) и позиционирование тоже несут информацию для внешней среды организации.

Рассмотрим инструменты маркетиновых коммуникаций.

PR — осознанная коммуникация организации с внешней средой, ее готовность создавать информационные поводы и реагировать на чужие информационные поводы, ее цель — установление взаимопонимания между организацией и ее аудиториями при помощи двусторонней коммуникации. PR должен быть честным и прозрачным, потому что правда о подлоге данных, игра слов или любые

другие манипуляции рано или поздно станут заметны и нанесут большой урон репутации организации.

Реклама — любое неличное обращение к целевой аудитории при помощи платных каналов коммуникации, направленное на презентацию и продвижение услуг, ценностей и идей, ассоциированное с организацией.

Мерчендайзинг относится к инструментам стимулирования продаж товара, его определяют как совокупность способов акцентировать внимание покупателя на конкретном товаре в процессе выбора в месте продаж параллельно с совершенствованием его представления на фоне других марок. В разговоре об услугах понятие «мерчендайзинг» можно применить к предложению конкретных услуг внутри сервисной организации с учетом потребностей потребителя и его готовности приобрести дополнительные услуги. Также мерчендайзингом (или просто мерчем) называют брендированную сувенирную продукцию.

Под *BTL* понимают комплекс мероприятий, создающих благоприятный имидж организации или конкретной услуги. Сюда относятся участие в профильных выставках, тестирование услуг, распространение купонов и другие приемы, направленные на знакомство потенциального потребителя с организацией или услугой, и стимулирование к покупке услуги.

Когда речь идет о сфере государственного и муниципального управления, к обычным ИМК подключаются специфические феномены. *Лоббизм* — многоступенчатый процесс коммуникации между лицом, принимающим решения, активными группами и различными управленческими структурами, включающий аргументированную позицию, подготовку и принятие нормативных актов в пользу заинтересованных лиц или групп.

Пропаганда и агитация — прямое воздействие на массы с использованием специальных технологий для формирования необходимого общественного мнения. Пропаганда допускает подлог данных, опору на популистские заявления, искажение цифр и фактов в чьих-либо интересах. Агитация по отношению к пропаганде — более явный для масс инструмент, хотя особенности воздействия у них схожи: простые тезисы, эмоциональный посыл и т. д.

При внедрении и продвижении услуг нужно учитывать особенности рынка услуг. К ним можно отнести следующее:

1. При оказании услуг отмечается несимметричность отношений между потребителем и производителем услуги. Здесь можно выделить две ситуации. В первой потребитель находится в зависимом положении из-за того, что производитель обладает специальными знаниями и опытом, поэтому качество услуги оценить достаточно сложно, потребитель принимает ее как есть и может оценить только в сравнении с чужим или своим, более поздним опытом. В качестве примера можно назвать сферу здравоохранения или косметологии. Вторая ситуация характеризуется зависимым положением производителя услуг, когда потребитель диктует условия и пожелания, часто противоречащие друг другу, а иногда и здравому смыслу. Наиболее характерные примеры — дизайн или создание рекламы.

2. Вторая особенность заключается в том, что характеристики услуги (ее сиюминутность, неосязаемость, нематериальность) не позволяют сопоставить две услуги и выбрать лучшую. Сравнивать и оценивать можно только ожидаемые и полученные выгоды.

3. Потребительская инерция иногда подменяет истинную лояльность потребителей.

4. Услуги нельзя хранить или транспортировать, поэтому сфера услуг очень чутко реагирует на все изменения внешней среды. Но именно эта чуткость позволяет быстро адаптироваться к изменению спроса или потребностей рынка.

5. Непосредственное взаимодействие производителя и потребителя услуги предъявляет к персоналу сферы сервиса повышенные требования, так как участие потребителя — само по себе фактор риска для оказания качественной услуги.

Современный подход к маркетингу делает акцент на потребностях потребителя, то есть при проектировании услуги и планировании ее внедрения стоит задача создать такую услугу, которая будет ценна для потребителя. Таким образом, мы минимизируем усилия на ее внедрение и продвижение. Но так как потребности у людей отличаются, их необходимо сгруппировать так, чтобы было удобно ориентироваться при создании услуг.

В основу сегментации рынка может быть заложен любой принцип. Поэтому теоретически можно найти потребителя для любой, самой странной на первый взгляд услуги, например, еще 10 лет назад никто не подозревал, что в прайсах парикмахерских будет такая позиция, как стрижка бровей для мужчин. Beauty-сфера вообще заслуживает отдельного внимания, потому что ее развитие идет очень необычным путем. В качестве упражнения можно подумать, кто является основным потребителем услуг барбершопов (то есть целевой группой) и каков примерный возрастной и профессиональный состав всей потребительской группы.

Сегменты должны обладать тремя свойствами:

1. Индивидуальность. Сегмент должен иметь значимые отличия от других сегментов по заданным параметрам.

2. Доступность. Сегмент должен иметь некие привычки, которые позволят донести до него необходимые сведения об услуге.

3. Размер. Объем сегмента должен быть достаточен для того, чтобы принести прибыль производителю услуги (если речь идет о коммерческой услуге) или чтобы затраты на оказание услуги не превысили потенциальное общественное благо (если речь идет о некоммерческих услугах)[1].

Итак, в основу сегментации можно закладывать:

1. Географический признак. Социально-экономическое развитие разных регионов, особенности логистики, культурные и исторические факторы, демографическая структура, миграционные процессы, профессиональный состав и другие характеристики территории определяют особенности потребления. Эти особенности находят отражение даже в повседневных речевых практиках, например, в ЯНАО есть пословица «Якут траву не ест». Центральные телеканалы при создании развлекательного контента часто невнимательно относятся к таким моментам. Жителям экономически неблагополучных регионов кажется странным предложение заменить в рецепте картофель корнем сельдерея.

2. Психологические факторы (такие как мотивация, особенности восприятия, готовность пробовать что-то новое, когнитивные

---

[1] См.: *Меликян О. М.* Поведение потребителей : учеб. М., 2020. С. 78.

способности, сила любопытства, мнения и отношение к какому-то вопросу или проблеме).

3. Признаки социальной стратификации (пол, возраст, класс, уровень образования, профессия, род занятий, брачное состояние, детность и т. д.).

4. Особенности потребительского поведения семьи и тип домохозяйства (распределение ролей в семье, наличие и возраст детей, тип населенного пункта, тип места жительства, стадия жизненного цикла семьи и т. д.).

5. Групповая идентичность (принадлежность к какой-либо социальной группе или общности, разделение ценностей какой-то группы, влияние референтных групп).

6. Особенности стиля жизни (отношение к деньгам, работе, свободному времени, построению режима труда и отдыха и др.). Для исследования стиля жизни применяется методика Vals[2].

7. Особенности потребления. Классическая маркетинговая линейка вопросов об особенностях потребления содержит несколько показателей: *знание* товара или услуги, *разовое потребление* (пробовал товар или услугу хотя бы один раз); *эпизодическое потребление* (покупает товар или услугу время от времени); *регулярное потребление* (покупает товар или услугу на регулярной основе, критерий регулярности может быть любым, от 3–6 месяцев до 1 раза в неделю, в зависимости от типа товара и услуги, при необходимости можно разбить на несколько вопросов); *предпочтение* (покупает чаще всего).

8. Сегментация по выгодам. Здесь важно проведение качественных исследований различных групп потребителей (на основе других сегментаций), чтобы учесть факторы, которые можно закладывать в продвижение услуги. Например, кто-то покупает IPhone потому, что ему важны качество и функциональность, а кто-то — ради повышения собственного статуса. В случае с услугой картина аналогичная: в дорогой ресторан кто-то ходит из-за подачи сезонных блюд, а кто-то заказывает только чашку кофе и наслаждается атмосферой и ощущением роскоши.

---

[2] См.: *Мухина М. К.* Изучение стиля жизни потребителей и сегментирование рынка на основе психографических типов // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 3.

Основная задача управления внедрением и продвижением — понять, чем руководствуется целевая аудитория при принятии решений о покупке. Влияние характеристик потребителя на процесс принятия решения называется «черным ящиком» потребителя. На «черный ящик» оказывают влияние внешняя среда и маркетинговые инструменты каждого игрока рынка (4Р маркетинга). Под воздействием всех факторов потребители осуществляют выбор товара или услуги, торговой марки, канала сбыта (то есть поставщика услуг, у которого есть свои 4Р), времени совершения покупки; выбор суммы затрат на покупку. В совокупности это дает модель поведения потребителя на рынке. Когда мы понимаем потребности потребителей, понимаем их реакцию на наши действия и на стимулы внешней среды, мы можем говорить о понимании профиля потребителя.

Позиционирование — это результат взаимодействия организации или бренда с внешней средой. *Позиция* — место, которое занимает услуга в сознании потребителей. Позиция всегда относительна, для сравнения используются аналогичные услуги других производителей. Позиционирование всегда связано с тем сегментом потребителей, на который ориентирована услуга, и с решением вопросов 4Р-маркетинга. Потребитель смотрит на позицию услуги как на целостный феномен, сопоставляя со своими потребностями, установками и мотивацией. Не каждый потребитель пойдет на стрижку по купону, а выставка современного искусства, расположенная в заброшенном здании, вряд ли привлечет аудиторию 65+, которая обычно посещает новые выставки. Но так как позиционирование — это процесс, важно помнить, что каждое принятое по поводу услуги решение, может изменить существующее позиционирование. Здесь нужно держаться в рамках стратегии услуги, иначе не будет успеха. Когда речь идет о государственных и муниципальных услугах в чистом виде, все процессы сегментации остаются актуальными, а вот позиционирование строится не относительно услуги, а относительно поставщика услуги. Если стоит задача разгрузить приемные органов власти и учреждений, то необходимо укреплять позицию портала Госуслуги и МФЦ как субъектов взаимодействия с населением. В случае работы с соци-

альными услугами, которые оказывают организации социальной сферы, работа должны идти как в случае с обычными коммерческими услугами (для получения более глубоких знаний по теме можно обратиться к учебнику О. М. Меликян[3]).

Бренд и построение долгосрочных отношений с клиентами. В качестве рабочего определения понятия «бренд» возьмем наиболее универсальный подход, рассматривающий бренд как центральную идею услуги, которую мы предлагаем потребителю. Бренд создается на основе позиционирования и других процессов, он должен присутствовать во всей маркетинговой коммуникации, чтобы в сознании потребителей была цельная картина. Таким образом, бренд, с одной стороны, продукт, а с другой — инструмент коммуникации с потребителем. Такой подход позволит адаптировать принципы управления брендом к проблематике управления долгосрочными отношениями с потребителем услуг.

1. Организация должна беспокоиться о соответствии услуги заявленному качеству и потребностям клиентов, а не об узнаваемости бренда.

2. Ключевые ценности организации и ценность услуги должны быть понятны потребителю. Каждое взаимодействие клиента с организацией — подтверждение его доверия и поддержки.

3. Развитие организации должно быть осознанным: необходим баланс между наращиванием портфеля услуг, привлечением новых клиентов и поддержанием взаимодействия с прежними клиентами, привыкшими к камерности организации.

4. Иногда важно пойти на уступки, чтобы создать себе более прочное положение на рынке и лояльность клиентов.

5. Взаимодействие с внешней средой должно быть под максимальным контролем. Неудачная публикация или непродуманная PR-акция может привести к оттоку клиентов. Особенно осторожно нужно заниматься привлечением внимания стигматизированных групп клиентов или социально-демографических групп, противоположных ядру целевой аудитории.

---

[3] См.: *Меликян О. М.* Поведение потребителей. Гл. 4. С. 77–95. И далее по главам о заинтересовавших принципах сегментации.

6. В произведениях английской литературы часто говорится о поколениях адвокатов, нотариусов, лавочников, услугами которых пользуются поколения одних и тех же семей. В России такая традиция была уничтожена, практически не зародившись. Но, чтобы организация имела долгую историю, необходимо следовать принципу преемственности ценностей и уровня сервиса.

7. Организация должна демонстрировать, что для нее главное не деньги, а удовлетворение потребностей клиентов, что обеспечит эмоциональную связь и приверженность клиентов. Это перекликается с идеологией Agile, которая постулирует приоритет людей и их потребностей над технологией и сжатыми сроками.

8. Необходимо создать короткий слоган-сообщение, который отразит основную ценность организации. Это обеспечит узнаваемость и отклик у клиентов.

В силу того что первое, с чем сталкивается потребитель, это имя, оно должно быть привлекательным, точным и содержательным. Признаком стиля служит сочетание коммерческого и юридического названий. Например, рыбный ресторан «Крабы, гады и вино», ориентированный на взрослую, достаточно платежеспособную аудиторию с высшим образованием, имеет юридическое название ООО «Огого», закрепляющее положительное впечатление от услуг организации.

Есть формальные критерии имяобразования. Самые основные из них:

1. Имя должно легко и ритмично произноситься, соответствовать фонетическим привычкам носителей языка, существенно отличаться от имен конкурентов.

2. Оно должно вызывать положительные эмоции, особенно если это неологизм.

3. При использовании сокращений и аббревиатур имя должно быть произносимо и без труда расшифровываться.

4. При выборе дизайна названия необходимо выбирать кириллицу или латиницу, если это не мешает пониманию.

5. Имя должно легко запоминаться.

Эти правила в равной степени применяются как к неймингу организации сервиса, так и к отдельным услугам. Имя должно

органично укладываться в колесо бренда, то есть соответствовать его атрибутам (прямые ассоциации, связанные с брендом), преимуществам (отличия от услуг конкурентов), ценности (выгода потребителя), личности бренда (образ типичного потребителя в глазах общества), сути бренда (центральной идее).

На колесо бренда работают и мероприятия, направленные на формирование долгосрочных отношений с клиентами. В сфере услуг основа таких отношений — это в первую очередь поддержание качества услуг и постоянное их совершенствование. Тогда на помощь организации приходят потребительская инерция (привычка обращаться за определенным видом услуг к конкретному поставщику) и реклама из уст в уста. Все в целом создает репутацию среди потребителей на рынке. Таким образом, основа закладывается на стадии проектирования услуги и поддерживается соблюдением концепции непрерывного совершенствования, но есть еще два важных аспекта — создание CRM и управление брендом.

CRM — это аббревиатура, обозначающая систему управления отношений с клиентами, в крупных организациях это становится задачей отдельного подразделения. В классическом представлении CRM — сопровождение клиента от заказа услуги до ее потребления и учета обратной связи. Наличие CRM или осознанного взаимодействия с потребителем создает конкурентное преимущество за счет совершенствования процесса оказания услуг, оптимизации маркетинговой стратегии и формирования пула лояльных клиентов.

CRM-система направлена на сбор и обработку информации о целевой аудитории и клиентах в единую базу данных, коррекцию процедуры оказания услуги с учетом обратной связи, определение потребности в едином корпоративном стиле и его изменении, оценку результативности маркетинга и другие задачи. К CRM относятся и службы колл-центров, техническая поддержка и прочие сопровождающие службы. Таким образом, CRM — это организационно-управленческий компонент построения долгосрочных отношений с клиентами.

Медиапланирование и реклама в продвижении услуг. Медиапланирование — это часть управления продвижением услуги. Оно предполагает выбор оптимального канала коммуникации с целевой

аудиторией. Помимо знания возможностей каждого инструмента рекламы (радио, телевидение, Интернет, журналы и т. д.) нужно понимать, что у каждого канала коммуникации своя аудитория. Есть молодежные радиостанции, а есть радиостанции для людей среднего и старшего возраста. Одни телеканалы смотрят недолго, но большое количество людей, например федеральные или региональные каналы для широкой аудитории, а другие смотрит меньшее количество зрителей, но подолгу, например, СТС.

Чтобы понять особенности каналов коммуникации, нужно ознакомиться с результатами исследования аудитории. Наиболее известны исследования международной исследовательской группы TNS, но их результаты репрезентативны на уровне федерации. Для изучения регионального рынка лучше выбирать местные исследования, которые проводят различные профильные организации. Каждый рекламодатель представляет отчеты со ссылкой на исследовательскую организацию или на собственный аналитический отдел. Исследование такого типа проводится по методике «Day After Recall», ее суть в том, что респондента просят вспомнить, что он смотрел, слушал или читал за последние сутки. Набор данных может идти методом телефонного или квартирного опроса. Рейтинги интернет-сайтов получают при помощи Яндекс-метрики или других способов прямого замера посещения страниц.

В медиапланировании есть стандартные показатели, которые могут слегка различаться в зависимости от канала коммуникации. Для понимания значения показателей в начале отчета всегда идет глоссарий, включающий расшифровку расчета показателя и его смысл. Пример полного отчета можно посмотреть на странице международной исследовательской группы TNS[4].

Отчет по исследованию аудитории радиостанций Москвы и России Mediascope

На сайтах рекламодателей, как правило, представлены презентации, в которых отражены кон-

[4] См.: Отчет по исследованию аудитории радиостанций Москвы и России Mediascope за апрель 2016 года // Mediascope : [сайт]. URL: https://mediascope.net/upload/iblock/bba/RI_2016_4_report.pdf (дата обращения: 13.04.2022).

курентные преимущества (в приложениях 1–3 данного пособия представлены страницы для рекламодателей). Чаще всего на каждом сайте для рекламодателей по ссылкам в шапке сервиса можно найти презентации с разными данными (структура аудитории, посещаемость различных разделов, мотивация аудитории и специфика контента). Медиахолдинг Екатеринбурга, в который входит Радио СИ, самостоятельно проводит замеры аудитории. На сайтах радиостанций холдинга выложены слайды презентаций с количественными данными. У телекомпании «Четвертый канал» на странице представлены результаты количественного исследования и варианты коммерческих предложений.

Организация рекламной кампании — самый простой способ сообщить потенциальным клиентам необходимую информацию о новой или модернизированной услуге. Регламентирует это направление продвижения услуги Федеральный закон «О рекламе» № 38-ФЗ[5]. Он определяет основные термины, используемые в этой деятельности, формирует представление о недоброкачественной рекламе, вносит ограничение в использование ключевой терминологии рекламного сообщения, пресекает недобросовестную конкуренцию в медиапространстве.

Арсенал доступных рекламных инструментов очень широк. Чтобы сориентироваться в нем, необходимо, во-первых, знать возможности каждого инструмента, а во-вторых, определить целевую аудиторию рекламного сообщения. Коммуникация в рекламе происходит по уже известной схеме Г. Д. Лассуэлла (глава 4). Этот подход не учитывает влияния реципиента на коммуникативный процесс, он работает как приемник, хотя модель не отрицает возникновения у реципиента переживаний по поводу полученного сообщения или появления у него психических новообразований (нормы, ценности, установки, интересы и т. д.). Модель Г. Д. Лассуэлла не учитывает шумы коммуникации и возможные искажения смысла. Из-за этого бывают курьезы. Общеизвестный факт: когда Coca-Cola выходила

[5] См.: Федеральный закон «О рекламе» от 13.03.2006 г. № 38-ФЗ // КонсультантПлюс : [сайт]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/ (дата обращения: 13.04.2022).

на китайский рынок, владельцы франшизы подбирали варианты фонетически близких иероглифов, чтобы заменить латиницу. В результате получались фантастические смысловые варианты вроде «кусай воскового головастика». Маркетологам главного офиса пришлось взять дело в свои руки, так получился вариант «ко-ку-ко-ле», что значит «полный рот счастья».

Инструмент рекламы или, иначе, рекламное средство — это «материальное средство, которое служит для распространения рекламного сообщения и способствует достижению необходимого рекламного эффекта»[6]. Международная рекламная ассоциация предложила следующую классификацию видов торговой рекламы:

1) реклама в прессе;

2) печатная реклама — рекламно-каталожные издания;

3) аудиовизуальная реклама — видео со звуковым сопровождением;

4) радиореклама;

5) телевизионная реклама;

6) выставки и ярмарки;

7) выпуск сувенирной продукции;

8) директ-мейл — адресная почтовая реклама;

9) наружная реклама;

10) компьютеризированная реклама — все, что связано с компьютерными технологиями: от цифрового телевидения до видеокаталогов[7].

Выделение компьютеризированной рекламы в современном мире не вполне удобно, так как эта категория включает в себя очень много разнообразных инструментов и приемов, с каждым из которых лучше познакомиться по специальной литературе. В качестве примера разберем таргетированную рекламу.

Таргетированная реклама — это реклама в сети Интернет, нацеленная на определенную аудиторию. И если классические инструменты рекламы представляют собой модель «громко крикни

---

[6] *Панкратов Ф. Г., Баженов Ю. К., Шахурин В. Г.* Основы рекламы : учеб. М., 2019. С. 100.

[7] См.: Там же. С. 105–106.

и надейся, что услышит нужный человек», то в случае с таргетированной рекламой идет настройка сообщения на показ только заданной аудитории. Это позволяет экономить рекламный бюджет и снизить количество «лишних» рекламных контактов.

Признаки, которые можно заложить в основу таргетинга:

1) демографические характеристики (пол, возраст или год рождения дискретный или интервальный, город, район проживания, вуз, уровень образования и т. д.);

2) психографические характеристики — специфика ценностей, мнений, образа жизни, основой может быть включенность в сообщества в социальных сетях;

3) поведенческие характеристики, полученные аналитическим путем при помощи работы с историей запросов или просмотров интернет-ресурсов;

4) временны́е характеристики — в зависимости от готовности организации оказать услугу, например, часы оформления заказов;

5) географический принцип — нацеливание на людей, находящихся в конкретной локации.

Эти признаки можно и нужно закладывать и в рекламное сообщение, они дают нам представление о том, в какой ситуации клиент обратится за услугой, а кто из интернет-пользователей точно не придет. Хорошее описание целевого сегмента помогает настроить таргетинг, написать привлекательный для целевой аудитории текст.

Достаточно популярным и удобным в использовании был рекламный кабинет компании Meta (Instagram, Facebook). Социальные сети Meta активно использовали различные социальные группы, а различия контента позволяли тонко настроить рекламное сообщение на конкретного потребителя. Исследований популярности социальных сетей у социально-демографических групп достаточно много. В частности, мы анализировали предпочтения студентов Среднего Урала при выборе социальной сети и типа контента[8]. Но после блокировки из сервисов Meta произошел отток пользова-

[8] См.: Молодежь о будущем России и о себе: вызовы настоящего и конструирование горизонтов грядущего (по материалам VIII этапа мониторинга динамики социокультурного развития уральского студенчества 1995–2020 гг.) : моногр. Екатеринбург, 2021. 372 с.

телей, поставщики услуг активно уходили в Telegram. Однако при планировании рекламы в этой сети нужно учитывать ее особенности. Это не социальная сеть в строгом смысла слова. По принципу коммуникации это скорее мессенджер. В Telegram нет ленты новостей, пользователи будут читать только те чаты (каналы), которые предлагают уникальный содержательный контент, и не используют тактику «бомбардировки» сообщениями. Д. Румянцев считает, что этот мессенджер будет полезен при продвижении онлайн-образования, услуг и сервисов в сложных нишах, СМИ, развитии личного бренда[9].

Рекламный кабинет, инструмент для продвижения в социальных сетях, доступен только для сообществ, так как по правилам социальной сети нельзя вести коммерческую деятельность с личного аккаунта. Запуск рекламного сообщения начинается с выбора цели (рис. 7).

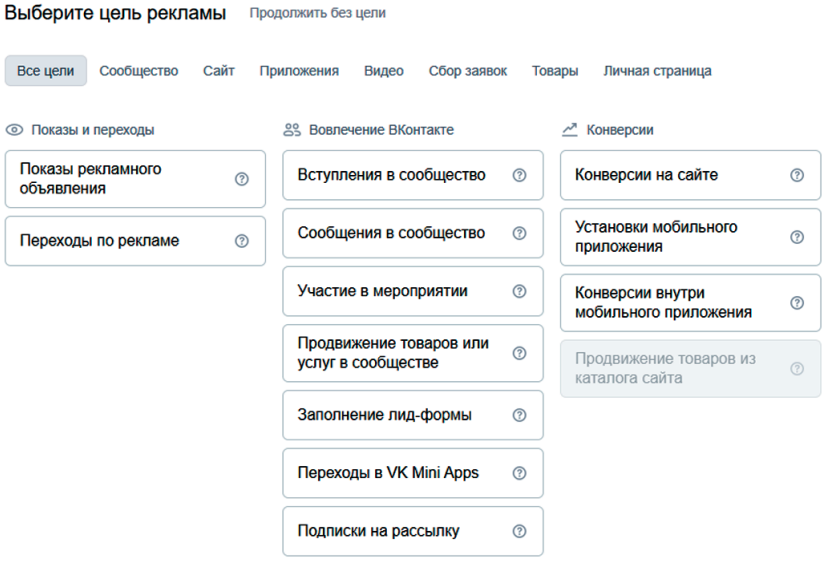


Рис. 7. Выбор цели сообщения в рекламном кабинете ВКонтакте

[9] См.: Какому бизнесу стоит продвигаться в Telegram: Дмитрий Румянцев — Интернет-маркетинг от А до Я // ВКонтакте : [сайт]. URL: https://vk.com/bizness_online?w=wall-40018862_204167 (дата обращения: 13.04.2022).

После того как цели сгруппированы, идет наращивание показов и переходов, вовлечение или конверсия. Сайт предлагает помощь: при выборе типа контента или особенностей страницы часть целей будет отфильтрована. Но можно продолжить без цели, эта функция доступна.

Следующий этап — определение типа сообщения, который будет продвигаться (рис. 8). Обычный пост в социальной сети — это универсальная запись, но доступны и другие варианты. Каждый тип поста связан с тем, какой материал будет представлен.

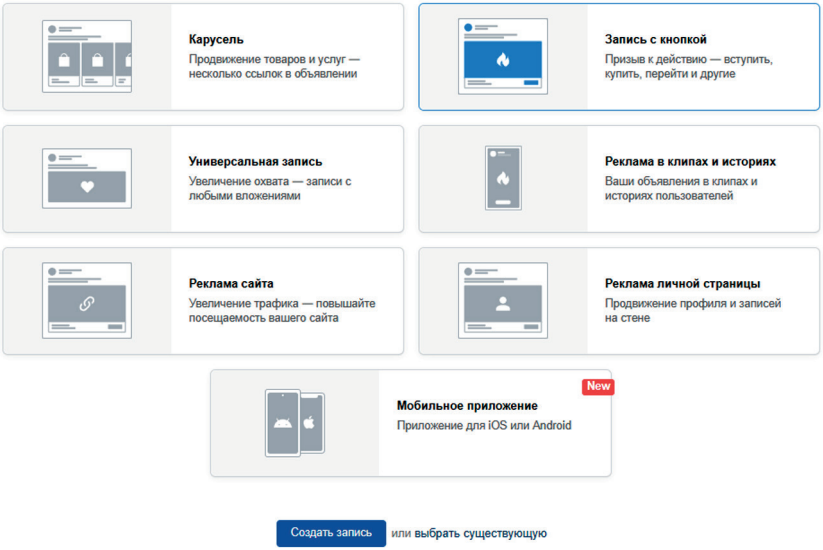


Рис. 8. Выбор типа рекламного сообщения в рекламном кабинете ВКонтакте

Рекламный кабинет ВКонтакте подсказывает, какие записи наиболее интересны читателям, эти записи разумно использовать при продвижении. Но можно создать и совершенно новую запись.

Самое важное — определить, кому показывать рекламное сообщение, то есть целевую аудиторию. Для этого обычно предварительно проводят исследование потребителей, их мотивов, проблем и интересов. На рис. 9 представлен фрагмент страницы рекламного кабинета, где настраиваются параметры показа рекламного сообщения.

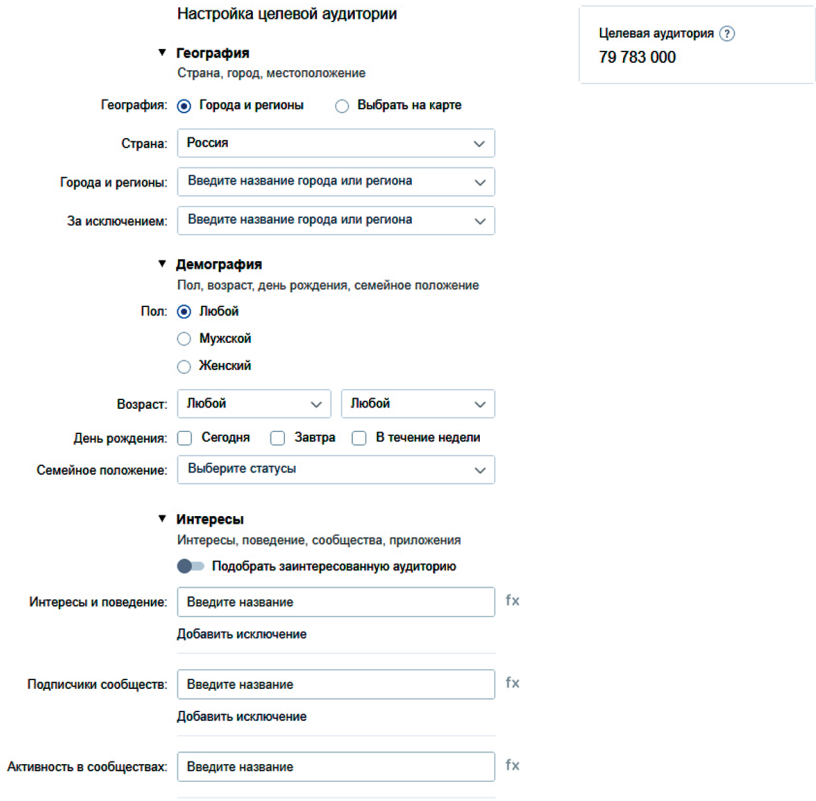


Рис. 9. Фрагмент страницы для определения целевой аудитории рекламного сообщения ВКонтакте

С учетом заданных параметров (пол, возраст, город, интересы и т. д.) система сама считает объем целевой аудитории. В зависимости от тематики сообщества, которое публикует рекламную запись (кабинет доступен только для сообществ), система может сама подобрать интересы целевой аудитории, а можно задать их вручную. Отдельно настраивается время показа сообщений. В зависимости от объема и сложности подбора аудитории формируется стоимость контакта.

Все процедуры по определению объема и структуры целевой группы в сети ВКонтакте можно произвести вручную, а можно обра-

титься к специальным сервисам. Один из них — «Target Hunter»[10]. Это парсер (от англ. *to parse* — по частям), то есть программа для сбора и систематизации информации по заданным параметрам. Параметры задаются в соответствии с техническим заданием, в нашем случае это характеристики необходимого сегмента аудитории. Target Hunter сопряжен с сетью ВКонтакте, поэтому для него практически нет ограничений по сбору данных в этой сети. Итог работы с сервисом — готовый набор настроек рекламного кабинета для контакта с конкретной целевой аудиторией.

Роль пресс-службы при продвижении услуги. Работу по продвижению услуг может проводить любой специалист организации, который достаточно владеет необходимыми инструментами. Но, разумеется, лучше, чтобы эти функции на себя брали люди со специальной подготовкой. Пресс-служба — это структурное подразделение организации или независимое PR-агентство, которое берет на себя обязанности по представлению интересов организации в медиапространстве. Чем крупнее организация или выше уровень органа власти, тем сложнее внутренняя структура пресс-службы, а ее работа более регламентирована. Для примера можно посетить сайт пресс-службы Президента России[11].

Пресс-служба Президента

В функционал пресс-службы входят оперативные, тактические и стратегические задачи. Примерный перечень задач пресс-службы организации или органа власти:

1) разработка информационной стратегии организации;

2) диагностика текущего положения организации в информационном поле;

3) формирование положительного отношения к организации в информационном поле;

4) создание или поиск информационных поводов;

5) реагирование на вызовы информационного поля;

---

[10] См.: Target Hunter : [сайт]. URL: https://targethunter.ru/ (дата обращения: 13.04.2022).

[11] См.: Пресс-служба Президента России : [официальный сайт]. URL: http://www.kremlin.ru/press/service (дата обращения: 13.04.2022).

6) спичрайтинг;

7) сопровождение встреч, проведение пресс-конференций;

8) рекламные кампании в Интернете.

Работа пресс-службы должна строиться с учетом миссии организации, плана ее стратегического развития, а помимо этого с соблюдением правовых и этических норм. Помимо закона «О рекламе» здесь важны два документа:

1. Устав Союза журналистов России (СЖР). Во втором разделе Устава представлены цели и задачи деятельности СЖР, формирующие свободное информационное поле, наполненное достоверной информацией и направленное на распространение идеалов демократии[12].

2. Российский кодекс профессиональных и этических принципов в PR_РАСО, определяющий, что «практическая деятельность консультанта или агентства по связям с общественностью должна строиться на неукоснительном соблюдении принципов точности, правдивости и добросовестности передаваемой информации»[13].

Специалисты, занятые продвижением, берут на себя ответственность, связанную с эффектом коммуникации, в том числе выраженным в общественном мнении. Общественное мнение (в наиболее общем значении) — это одобрение или неодобрение публично наблюдаемых позиций и поведения, которые выражаются определенной частью общества или обществом в целом. Общественное мнение представляет собой оценку социально значимого происходящего.

С точки зрения Э. Ноэль-Нойман, общественное мнение — это «неписаные законы», наиболее часто выражаемое мнение. Это силы, которые в исключительных случаях определяют поведение индивида, как будто он зависит от них и согласен с ними, но, как правило, не осознает этого. На индивида воздействуют давление большинства и моральная нагрузка темы, порождающие страх

---

[12] См.: Устав Союза журналистов России // Союз журналистов России : [сайт]. URL: https://ruj.ru/about/charter (дата обращения: 07.08.2020).

[13] См.: Российский кодекс профессиональных и этических принципов в PR_РАСО // Российская ассоциация по связям с общественностью : [сайт]. URL: https://www.raso.ru/profstandart.php (дата обращения: 07.08.2020).

изоляции[14]. Э. Ноэль-Нойман выяснила, что общественное мнение выступает инструментом формирования поведения отдельных индивидов. В ее работах сформулировано два важных тезиса:

1. Во-первых, она четко говорит о том, что тема общественного мнения порождается средствами массовой информации.

2. Во-вторых, носителем общественного мнения являются люди, готовые и способные со всей ответственностью высказываться по общественно значимым вопросам и осуществлять критику и контроль правительства снизу.

Индивид в своем окружении наблюдает согласованность и учитывает ее в своем поведении. Это не обязательно согласованность мнений, возможна и согласованность действий, таким образом происходит закрепление существующих ценностей. Общественное мнение примерно равно господствующему мнению, следовательно, мнение может быть правильным и неправильным с точки зрения общества или группы, а слово «общественный» в данной теории понимается как «с присвоенным рангом», «искусственно возвеличенный». В содержание общественного мнения попадают все общественно важные вопросы.

У. Липпман говорит о том, что у людей в головах существуют картинки — образы их самих, других людей, их потребностей, целей, взаимоотношений, и именно это и является общественным мнением[15]. Мнение складывается на основе того, что сообщают другие люди, и того, что мы сами способны вообразить. Между информацией, идущей от внешнего мира, и сознанием индивида лежат принятые образцы, стандартные варианты интерпретации ситуации, которые У. Липпман называет стереотипами. Стереотипы — это псевдосреда, располагающаяся между индивидом и средой, то есть наше мнение или представление о среде, призма, через которую мы смотрим. Стереотипы не постоянны и склонны к изменениям, поэтому разные поколения, культуры, субкультуры, руководствующиеся разными стереотипами, не понимают друг друга. Средства массовой инфор-

---

[14] См.: *Ноэль-Нойман Э.* Общественное мнение. Открытие спирали молчания. М., 1996. 352 с.

[15] См.: *Липпман У.* Общественное мнение. М., 2004. 384 с.

мации распространяют и подтверждают стереотипы, поддерживая стабильность общества. Благодаря наличию стереотипов коммуникация может происходить по нескольким темам одновременно.

При внедрении и продвижении услуг мы транслируем новые для общества смыслы или укрепляем существующие. Поэтому помимо соблюдения этических норм, связанных с деятельностью пресс-служб, необходимо делать прогноз изменения общественного мнения или установок. Часто бывает, что стратегический замысел услуги связан исключительно с получением прибыли, но потребление этой услуги связано с изменением поведения стиля жизни и изменением общественных установок. Так, например, распространение кофеен, работающих навынос, косвенно способствует борьбе с употреблением пива в общественных местах.

Контрольные вопросы

1. Что такое интегрированные маркетинговые коммуникации?
2. Что такое CRM? Чем она полезна организации?
3. Что такое сегментация рынка? Какие принципы сегментирования вы знаете?
4. Что такое «черный ящик» потребителя?
5. Что такое нейминг и брендинг?
6. Что входит в колесо бренда?
7. Как можно применить принципы управления брендом для проектирования услуг?
8. Какие требования к имени организации или услуги вы знаете?
9. Назовите основные виды рекламы.
10. Какие признаки целевой аудитории, которые можно заложить в таргетированную рекламу, вы знаете?
11. Что такое медиапланирование?
12. Какие задачи стоят перед пресс-службой организации или органа власти?
13. Какова роль СМИ в формировании общественного мнения? Нужно ли это учитывать при планировании продвижении услуги?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Учебное пособие «Социальное проектирование и продвижение услуг в публичной сфере» поможет студентам получить обширные знания в области разработки и продвижения услуг в публичной сфере. Здесь рассмотрены следующие вопросы:

— понятие социального проектирования;

— структура и виды объектов социального проектирования;

— понятие услуг;

— место услуг в системе социального проектирования;

— место проектирования услуг в функционировании организации;

— особенности современных условий проектирования услуг;

— правовое регулирование отношений в сфере услуг;

— реестр услуг;

— изучение социальной структуры — основа для поиска целевой аудитории услуги;

— взаимосвязь ценностей, традиций, норм и потребностей целевой аудитории;

— публичная сфера как среда проектирования и продвижения услуг;

— основы изучения коммуникации;

— современные каналы коммуникации: изменение их функционала и практики использования;

— трансформация организационных коммуникаций;

— общие установки при разработке услуг;

— разработка процесса оказания услуги;

— методы генерирования и оценки идей;
— проектная документация;
— ценообразование в сфере услуг;
— интегрированные маркетинговые коммуникации;
— бренд и построение долгосрочных отношений с клиентами;
— медиапланирование и реклама в продвижении услуг;
— роль пресс-службы при продвижении услуги.

Кроме перечисленных знаний студенты в ходе выполнения контрольных заданий и курсовой работы научатся применять методы и инструменты социального проектирования и продвижения услуг в своей профессиональной деятельности, оценивать эффективность новых проектов услуг, использовать при проектировании услуг нормативно-правовые документы, в том числе административные регламенты и стандарты. Кроме того, студенты овладеют технологиями и инструментами продвижения новой услуги (интегрированные маркетинговые коммуникации, CRM, построение профиля потребителя, позиционирование, реклама, медиапланирование и др.).

ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ, РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Гражданский кодекс РФ, статья 779 // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/a397ec4ca2dd0c96c211ee4e4436628f0cf581a3/ (дата обращения: 13.06.2022).

Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ (ред. от 31.07.2020). Глава 25.3. Государственная пошлина // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/de7bd1366f504b34d5cd844b822115df15d11ae4/ (дата обращения: 06.06.2022).

Национальный стандарт ГОСТ Р 52142–2013. Социальное обслуживание населения. Качество социальных услуг. Общие положения // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов : [сайт]. — URL: https://docs.cntd.ru/document/1200107236 (дата обращения: 12.04.2022).

Федеральный закон от 07.02.1992 г. № 2300-1 «О защите прав потребителей» // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/ (дата обращения: 07.06.2022).

Федеральный закон от 13.03.2006 г. № 38-ФЗ «О рекламе» // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/ (дата обращения: 13.04.2022).

Федеральный закон от 27.07.2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/ (дата обращения: 11.06.2022).

Федеральный закон от 08.05.2010 г. № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совер-

шенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_100193/ (дата обращения: 07.06.2022).

Федеральный закон от 27.07.2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» // КонсультантПлюс : [сайт]. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/ (дата обращения: 07.06.2022).

Агарков А. П. Управление качеством : учебник для бакалавров / А. П. Агарков. — 2-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 204 с. — ISBN 978-5-394-03767-2.

Асташова Ю. В. Теория поколений в маркетинге / Ю. В. Асташова // Вестник ЮУрГУ. — Серия : Экономика и менеджмент. — 2014. — № 1. — С. 108–114.

Бабосов Е. М. Социология : учебник / Е. М. Бабосов. — Минск : Тетра-Системс, 2011. — 285 с. — ISBN 978-985-536-152-8.

Бородулина А. С. Поворот к мессенджерам: кейс Сахалинской области / А. С. Бородулина // Мониторинг. — 2018. — № 1(143). — С. 156–172.

Боронина Л. Н. Основы управления проектами : учебное пособие / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук. — Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2015. — 112 с. — ISBN 978-5-7996-1416-4.

Вагапова Н. А. Маркетинг взаимоотношений — новая концепция маркетинга / Н. А. Вагапова, Г. Р. Азизова // Вестник КГЭУ. — 2010. — № 4. — С. 71–75.

Васильева Н. В. Инвестиционный менеджмент : учебное пособие / Н. В. Васильева. — Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2018. — 96 с. — ISBN 978-5-8158-1954-2.

Вдовин В. М. Теория систем и системный анализ : учебник / В. М. Вдовин, Л. Е. Суркова, В. А. Валентинов. — Москва : Дашков и К, 2020. — 644 с. — ISBN 978-5-394-03716-0.

Вылегжанина А. О. CRM-системы : учебное пособие / А. О. Вылегжанина. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. — 100 с. — ISBN 978-5-4475-8701-7.

Голошубина О. К. Модель речевого жанра «Разговор в мессенджере» / О. К. Голошубина // Омский научный вестник. — 2014. — № 5 (132). — С. 101–103.

Голошубина О. К. Разговор в мессенджере как специфический жанр интернет-коммуникации / О. К. Голошубина // Вестник ОмГУ. — 2015. — № 1(75). — С. 208–212.

Гребенникова О. В. Социальное и личностное развитие современной молодежи в техническом обществе / О. В. Гребенникова, А. Н. Аянян, Н. И. Юрченко, Н. С. Полева // Вестник РГГУ. — Серия : Психология. Педагогика. Образование. — 2020. — № 1. — С. 151–166.

Губченкова А. С. Проблемы цифровизации сферы культуры Российской Федерации / А. С. Губченкова, О. А. Чеснова, Л. А. Еникеева // Петербургский экономический журнал. — 2019. — № 4. — С. 52–60.

Дорощук Е. С. Инновационный потенциал подкаста как интегрированной медиатехнологии / Е. С. Дорощук, П. В. Трифонова // Международный научно-исследовательский журнал. — 2020. — № 2–2(92). — С. 35–39.

Жорова Ю. В. Система организации современной пресс-службы в России / Ю. В. Жорова // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. — 2012. — № 4. — С. 116–119.

Заславская Т. И. Российский социум на рубеже веков. Современное российское общество: проблемы и перспективы / Т. И. Заславская // Общественные науки и современность. — 2004. — № 6. — С. 5–23.

Заславская Т. И. Социальная неравновесность переходного общества / Т. И. Заславская // Общественные науки и современность. — 1996. —№ 4. — С. 2–18.

Зуева О. Н. Государственное регулирование сферы услуг / О. Н. Зуева, Ю. С. Долганова // Journal of new economy. — 2012. — № 2 (40). — С. 60–63.

Игнатьев В. И. Социология информационного общества : учебное пособие / В. И. Игнатьев. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2017. — 356 с. — ISBN 978-5-7782-3239-6.

Какому бизнесу стоит продвигаться в Telegram: Дмитрий Румянцев — Интернет-маркетинг от А до Я // ВКонтакте : [сайт]. — URL: https://vk.com/bizness_online?w=wall-40018862_204167 (дата обращения: 13.04.2022).

Киселева Л. С. Цифровая трансформация общества: тенденции и перспективы / Л. С. Киселева, А. А. Семенова // Проблемы деятельности ученого и научных коллективов. — 2018. — № 4(34). — С. 157–169.

Колозариди П. В. Мессенджеры в городской среде: гибридные формы и новые практики / П. В. Колозариди, А. В. Ильин // Шаги/Steps. — 2016. — № 1. — С. 127–138.

Култыгин В. П. Исследования социальной структуры в переходном обществе / В. П. Култыгин // Социологические исследования. — 2002. — № 4. — URL: https://www.isras.ru/files/File/Socis/2002-04/Kultygin.pdf (дата обращения: 15.04.2022).

Кульминская А. В. Социальная общность блогеров: становление и развитие в российском обществе : автореф. дис. … канд. социол. наук / А. В. Кульминская // Электронный научный архив УрФУ. — URL: http://hdl.handle.net/10995/4594 (дата обращения: 18.04.2020).

Лев М. Ю. Ценообразование : учебник / М. Ю. Лев. — Москва : Юнити, 2012. — 724 с. — ISBN 978-5-238-01463-0.

Ленин В. И. Тезисы о производственной пропаганде / В. И. Ленин // Ленин В. И. Полное собрание сочинений. — Т. 42 : Ноябрь 1920 — март 1921. — Москва : Политиздат, 1970. — С. 14–16.

Липпман У. Общественное мнение / У. Липпман. — Москва : Институт Фонда «Общественное мнение», 2004. — 384 с. — ISBN 5-93947-016-5.

Литвинова В. В. Развитие нормативно-правовой базы в сфере управления финансами бюджетных учреждений / В. В. Литвинова // Актуальные вопросы экономических наук. — 2013. — № 31. — С. 178–183.

Магомедов М. Д. Ценообразование : учебник / М. Д. Магомедов, Е. Ю. Куломзина, И. И. Чайкина. — Москва : Дашков и К°, 2017. — 248 с. — ISBN 978-5-394-02663-8.

Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник / В. Т. Гришина, Л. А. Дробышева, Т. Л. Дашкова и др. ; под ред. Ю. В. Морозова, В. Т. Гришиной. — 9-е изд. — Москва : Дашков и К°, 2018. — 446 с. — ISBN 978-5-394-02263-0.

Марусева И. В. Менеджмент и маркетинг в сервисе (PR и реклама как инструментарий) : учебное пособие / И. В. Марусева, А. В. Кокарева. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. — 591 с. — ISBN 978-5-4475-9885-3.

Материалы для студентов Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого. Модуль 3. Проектирование услуг // Новгородский государственный университет : [сайт]. — URL: https://www.novsu.ru/file/806907 (дата обращения: 03.08.2020).

Меликян О. М. Поведение потребителей : учебник / О. М. Меликян. — Москва : Дашков и К°, 2020. — 280 с. — ISBN 978-5-394-03521-0.

Меркушина Е. А. Информационная политика как способ управления информацией в регионе / Е. А. Меркушина // Знак: проблемное поле медиаобразования. — 2020. — № 2 (36). — С. 148–156.

Мид Дж. От жеста к символу / Дж. Мид // Библиотека Гумер : [сайт]. — URL: http://www.gumer.info/bogoslov_Buks/Philos/Article/Mid_GestSimv.php (дата обращения: 18.04.2020).

Михалева О. М. Особенности проектирования процедуры оказания услуг социально-культурного сервиса / О. М. Михалева // Экономика. Социология. Право. — 2017. — № 1(5). — С. 28–32.

Мишурова И. В. Стратегии проектирования конкурентоспособных услуг / И. В. Мишурова // Вестник Академии знаний. — 2020. — № 3(38). — С. 201–205.

Млечко А. В. «Публичная сфера, виртуализация, ризома: коммуникативные практики социальных медиа Рунета» / А. В. Млечко, И. Н. Шамаев, О. Н. Диденко, О. А. Козлова // Logos et Praxis. — 2018. — Т. 17, № 4. — С. 18–30.

Молодежь о будущем России и о себе: вызовы настоящего и конструирование горизонтов грядущего (по материалам VIII этапа мониторинга динамики социокультурного развития уральского студенчества 1995–2020 гг.) : монография / А. П. Багирова [и др.] ; под общ. ред. Ю. Р. Вишневского. — Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2021. — 372 с. — ISBN 978-5-7996-3372-1.

Муниципальные услуги Администрации Екатеринбурга : [сайт]. — URL: http://услуги.екатеринбург.рф/municipal (дата обращения: 11.04.2022).

Мухина М. К. Изучение стиля жизни потребителей и сегментирование рынка на основе психографических типов / М. К. Мухина // Маркетинг в России и за рубежом. — 2000. — № 3. — URL: http://www.mavriz.ru/articles/2000/3/262.html (дата обращения: 11.04.2022).

Национальный проект «Культура» : [сайт]. — URL: https://culture.gov.ru/about/national-project/about-project/ (дата обращения: 30.06.2022).

Неретина Е. А. Типы, конфигурация и способы построения межорганизационных сетей / Е. А. Неретина // Известия вузов. Поволжский регион. Общественные науки. — 2014. — № 2 (30). — С. 196–204.

Неудачин В. В. Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование : учебное пособие / В. В. Неудачин. — Москва : Дело, 2011. — 167 с. — ISBN 978-5-7749-0575-1.

Ноэль-Нойман Э. Общественное мнение. Открытие спирали молчания / Э. Ноэль-Нойман. — Москва : Прогресс-Академия, Весь Мир, 1996. — 352 с.

Основные принципы Agile // Альянс Agile : [официальный сайт]. — URL: https://www.agilealliance.org/agile101/ (дата обращения: 15.07.2020).

Открытые данные : [портал]. — URL: https://data.gov.ru/ (дата обращения: 01.08.2020).

Паламарчук Е. А. Роль пропаганды в становлении и укреплении нацистского режима / Е. А. Паламарчук // Известия вузов. Северо-Кавказский регион. — Серия : Общественные науки. — 2019. — № 3 (203). — С. 63–69.

Панкратов Ф. Г. Основы рекламы : учебник / Ф. Г. Панкратов, Ю. К. Баженов, В. Г. Шахурин. — Москва : Дашков и К°, 2019. — 538 с. — ISBN 978-5-394-03441-1.

Панфилова А. П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений : учебное пособие / А. П. Панфилова. — Москва : Флинта, 2017. — 319 с. — ISBN 978-5-9765-0174-4.

Паршукова Г. Б. Основы теорий коммуникаций: теории и модели коммуникаций / Г. Б. Паршукова. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2017. — 71 с. — ISBN 978-5-7782-3287-7.

Плетнев С. Epicfail. Главные причины неудач в бизнесе / С. Плетнев // Журнал Контур : [портал]. — URL: https://kontur.ru/articles/170 (дата обращения: 13.07.2020).

Прогнозное социальное проектирование: Теоретико-методологические и методические проблемы / Институт социологии РАН ; отв. ред. Т. М. Дридзе. — Москва : Наука, 1994.

Райская М. В. Теория инноваций и инновационных процессов : учебное пособие / М. В. Райская. — Казань : Казанский научно-исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2013. — 273 с. — ISBN 978-5-7882-1491-7.

Рамазанов Т. М. Подходы к изучению межорганизацонной коммуникации / Т. М. Рамазанов // Новейшие и классические методы исследования социальных изменений : сборник научных статей по итогам VII Социологической школы СПбГУ ; под ред. Е. С. Богомягковой. — Санкт-Петербург : ООО «Скифия-принт», 2018. — С. 117–128. — ISBN 978-5-98620-307-2.

Реестр поставщиков социальных услуг Свердловской области : [сайт]. — URL: http://isson.msp.midural.ru/orglist.jsp (дата обращения: 06.04.2022).

Рогачев М. Догматы брендинга для построения долгосрочных отношений на примере отечественных телекоммуникационных компаний / М. Ро-

гачев, Н. Шиман, Н. В. Линдер // Стратегии бизнеса. — 2015. — № 4(12). — С. 40–42.

Рой Л. Анализ отраслевых рынков : учебник / Л. Рой, В. Третьяк. — Москва : ИНФРА-М, 2008. — 441 с. — ISBN 978-5-16-002047-1.

Российский кодекс профессиональных и этических принципов в PR_РАСО // Российская ассоциация по связям с общественностью : [сайт]. — URL: https://www.raso.ru/profstandart.php (дата обращения: 07.08.2020).

Саликов А. Ханна Арендт, Юрген Хабермас и переосмысление публичной сферы в эпоху социальных медиа / А. Саликов // Социологическое обозрение. — 2018. — Т. 17, № 4. — С. 88–102.

Сбоева И. А. Стратегический маркетинг инновационного продукта : учебное пособие / И. А. Сбоева. — Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2019. — 204 с. — ISBN 978-5-8158-2072-2.

Синяева И. М. Маркетинг услуг : учебник / И. М. Синяева, В. В. Синяев, О. Н. Романенкова ; под ред. Л. П. Дашкова. — Москва : Дашков и К°, 2019. — 252 с. — ISBN 978-5-394-03246-2.

Сорокин П. А. Человек. Цивилизация. Личность / П. А. Сорокин. — Москва : Политиздат, 1992. — 393 с. — ISBN 5-250-01297-3.

Социология : энциклопедия / сост. А. А. Грицанов, В. Л. Абушенко, Г. М. Евелькин, Г. Н. Соколова, О. В. Терещенко. — Минск : Книжный Дом, 2003. — URL: http://slovari.yandex.ru/dict/sociology (дата обращения: 07.08.2020).

Старов С. А. Бренд: понятие, сущность, эволюция / С. А. Старов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2008. — № 2. — С. 3–39.

Товмасян Н. Т. Публичная сфера: контуры теоретического образа / Н. Т. Товмасян // Идеи и Идеалы. — № 3(33). — 2017. — Т. 2. — С. 53–64.

Управление инновациями и трансфером технологий в нефтегазохимическом комплексе (российский и зарубежный опыт) : учебное пособие / А. Р. Тузиков, Е. А. Бугарчева, Л. И. Гатина, Е. Н. Горелова ; ред. А. Р. Тузиков, Л. И. Гатина. — Казань : КНИТУ, 2013. — 244 с. — ISBN 978-5-7882-1400-9.

Устав Союза журналистов России // Союз журналистов России : [сайт]. — URL: https://ruj.ru/about/charter (дата обращения: 07.08.2020).

Фролов С. С. Социология / С. С. Фролов. — Москва : Наука, 2007. — 256 с. — ISBN 978-5-8297-0007-7.

Фундаментальные основы инновационного развития науки и образования : монография / под общ. ред. Г. Ю. Гуляева. — Пенза : МЦНС «Наука и просвещение», 2018. — 350 с. — ISBN 978-5-907068-97-1.

Шарков Ф. И. Коммуникология: основы теории коммуникации / Ф. И. Шарков. — Москва : Дашков и К°, 2018. — 488 с. — ISBN 978-5-394-02089-6.

Шендрик А. И. Социология культуры : учебное пособие / А. И. Шендрик. — Москва : Юнити, 2015. — 495 с. — ISBN 5-238-00896-1.

Шиндина Ю. А. Проектирование в сфере услуг: разработка концепции услуги / Ю. А. Шиндина // Инновации. Наука. Образование. — 2021. — Т. 1, № 44. — С. 687–691.

Шнайдер Е. Как пандемия повлияла на цифровизацию индустрии культуры и искусства. 5 октября 2020 / Е. Шнайдер // Журнал «Сноб» : [сайт]. — URL: https://snob.ru/entry/198547 (дата обращения: 28.10.2020).

Шпаковский В. О. PR-дизайн и PR-продвижение : учебное пособие / В. О. Шпаковский, Е. С. Егорова. — Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2018. — 453 с. — ISBN 978-5-9729-0217-0.

Шпаковский В. О. Организация и проведение рекламных мероприятий посредством BTL-коммуникаций : учебное пособие / В. О. Шпаковский, Н. М. Чугунова, И. В. Кирильчук. — Москва : Дашков и К°, 2020. — 128 с. — ISBN 978-5-394-03520-3.

Штомпка П. Социология. Анализ современного общества / П. Штомпка. — Москва : Логос, 2005. — 664 с. — ISBN 5-98704-024-8.

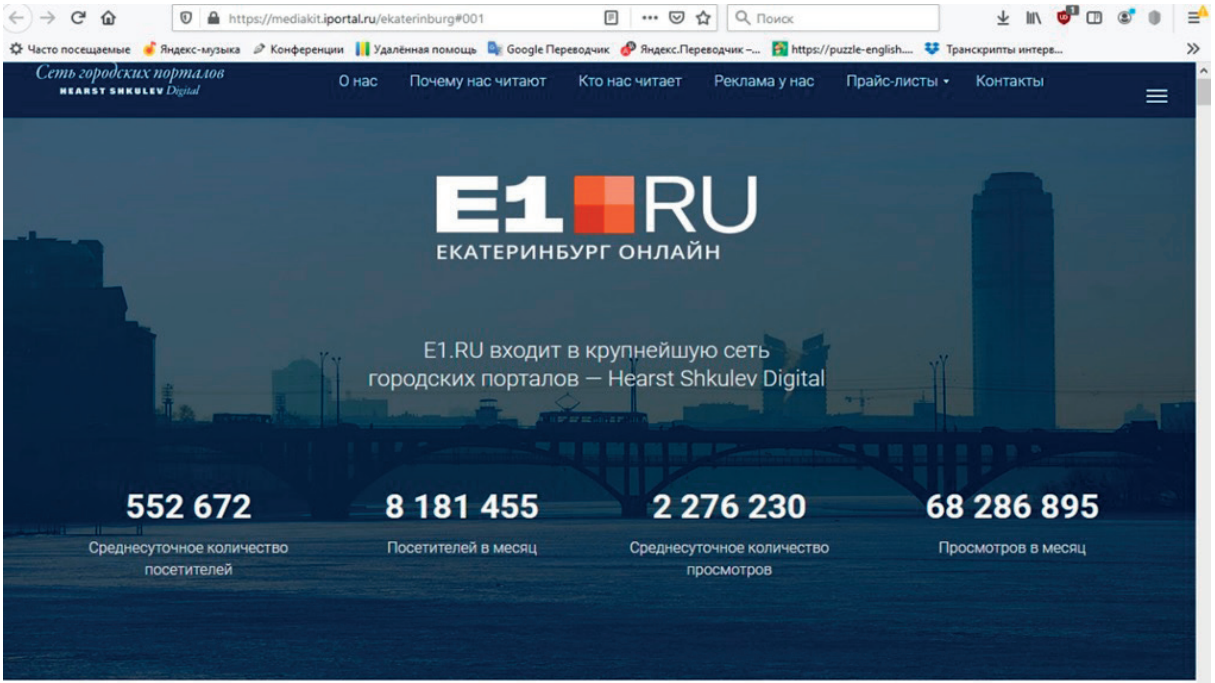
Юкаева В. С. Принятие управленческих решений : учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. — Москва : Дашков и К°, 2016. — 324 с. — ISBN 978-5-394-01084-2.

Ягодкина М. В. Информационные экосистемы в структуре современной коммуникации / М. В. Ягодкина // Colloquium-journal. — 2020. — № 15(67). — С. 118–119.

Яшин Б. Л. Культура общения: теория и практика коммуникаций: учебное пособие для учащихся высших учебных заведений / Б. Л. Яшин. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. — 246 с. — ISBN 978-5-4499-0130-9.

Приложение 1

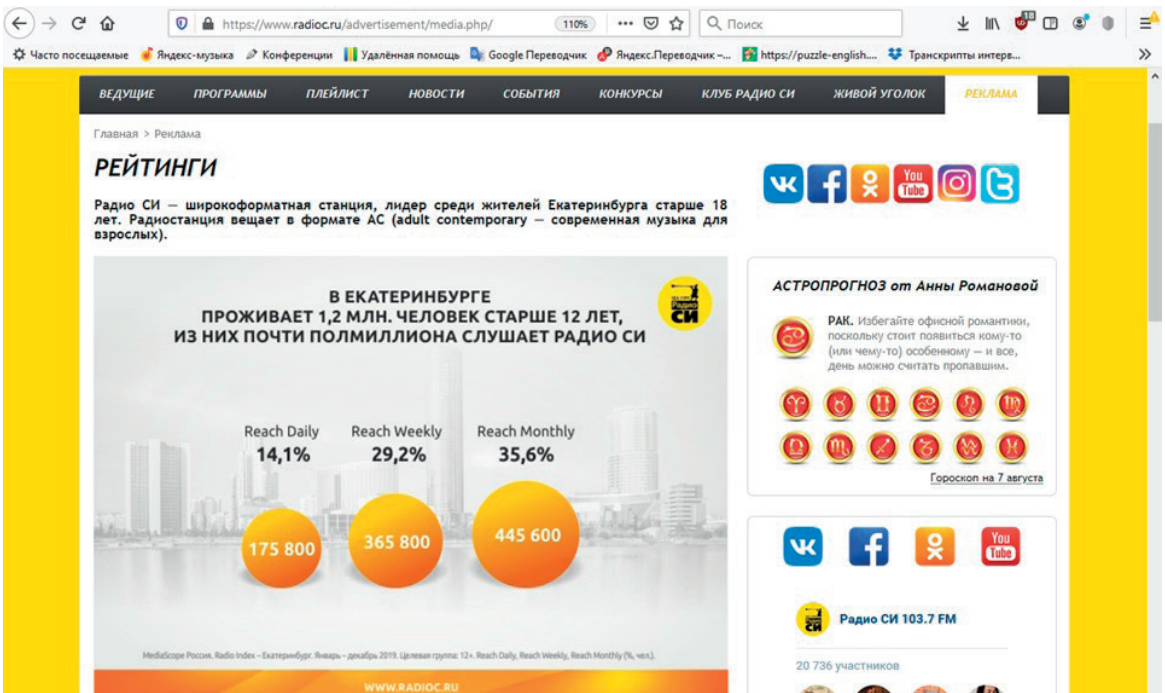
Страница для рекламодателей городского портала E1[1]



[1] Страница для рекламодателей городского портала E1. URL: https://mediakit.iportal.ru/ekaterinburg#001 (дата обращения: 07.08.2020).

Приложение 2

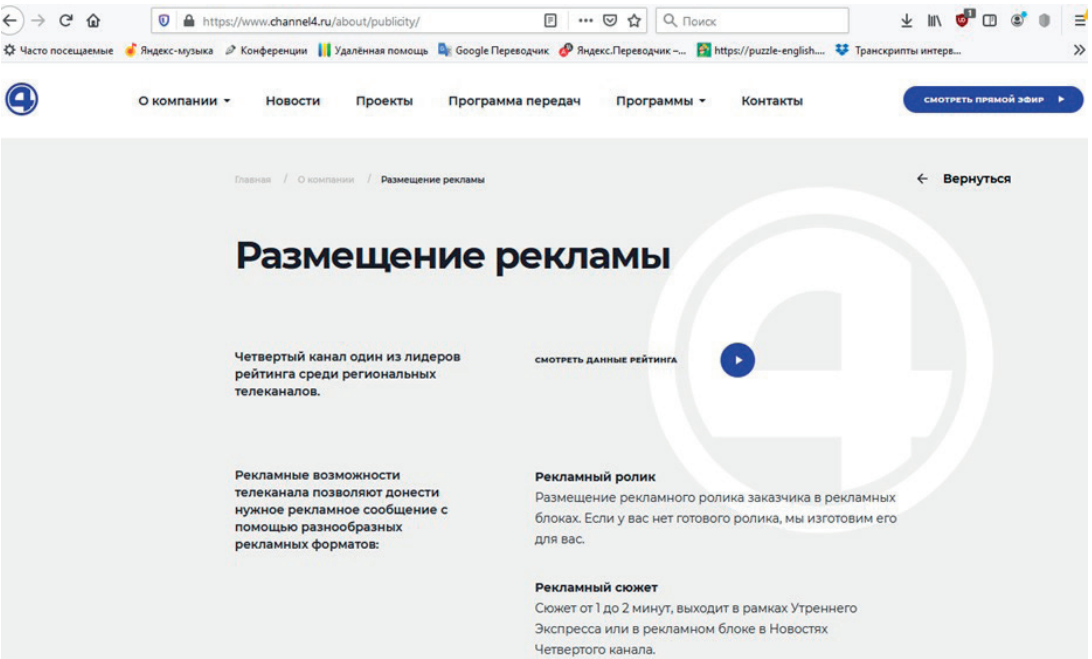
Страница для рекламодателей Радио СИ[2]



[2] Страница для рекламодателей Радио СИ. URL: https://www.radioc.ru/advertisement/media.php/ (дата обращения: 07.08.2020).

Приложение 3

Страница для рекламодателей телекомпании «Четвертый канал»[3]



[3] Страница для рекламодателей телекомпании «Четвертый канал». URL: https://www.channel4.ru/about/publicity/(дата обращения: 07.08.2020).

Учебное издание

Кульминская Алина Владимировна
Забокрицкая Любовь Дмитриевна

СОЦИАЛЬНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ПРОДВИЖЕНИЕ УСЛУГ В ПУБЛИЧНОЙ СФЕРЕ

Учебное пособие

Редактор *Т. А. Федорова*
Корректор *Т. А. Федорова*
Компьютерная верстка *В. К. Матвеев*

Подписано в печать 14.12.2022. Формат 60 × 84 1/16.
Уч.-изд. л. 6,6. Усл. печ. л. 6,75.
Гарнитура Minion Pro, Myriad Pro.
Бумага офсетная. Тираж 30 экз. Заказ № 242.

Издательство Уральского университета
620000, Екатеринбург-83, ул. Тургенева, 4

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ
620000, Екатеринбург-83, ул. Тургенева, 4
Тел.: +7 (343) 358-93-06, 350-90-13, 358-93-22, 350-58-20
Факс: +7 (343) 358-93-06
E-mail: press-urfu@mail.ru
http://print.urfu.ru

9 785799 635817