Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Храмешин Сергей Николаевич
Должность: Научный руководитель
Дата подписания: 29.08.2025 10:42:36
Уникальный программный ключ:
9e604e7f43158d9188ee2ea08e15bab0641b06c9

УЧЕБНЫЕ ИЗДАНИЯ ДЛЯ БАКАЛАВРОВ

И.М. СИНЯЕВА

УСЛУ

ПОД РЕД

Финансовый университет при Правительстве РФ

**И. М. Синяева, О. Н. Романенкова,
В. В. Синяев**

МАРКЕТИНГ УСЛУГ

Учебник

Под редакцией доктора экономических наук,
профессора Л. П. Дашкова

3-е издание, стереотипное

Рекомендовано ФГБОУ ВПО
«Государственный университет управления»
в качестве учебника для студентов высших учебных
заведений, обучающихся по направлению подготовки
«Торговое дело» (квалификация «бакалавр»)
по профилям «Маркетинг услуг»
и «Маркетинг в торговой деятельности»

Министерство образования и науки Российской Федерации
Регистрационный номер рецензии 450 от 21 сентября 2012 г.
ФГАУ «Федеральный институт развития образования»

Москва
Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»
2019

УДК 339.13
ББК 65.42
С38

Авторы:
И. М. Синяева — аннотация, предисловие, гл. 1, 5; *В. В. Синяев* — гл. 2, 4;
О. Н. Романенкова — гл. 3, 6, 7, 8.
Рецензенты:
И. Э. Сейфулаева – доктор экономических наук, профессор;
А. В. Коротков – доктор экономических наук, профессор.

Синяева И. М.

С38 Маркетинг услуг: Учебник / И. М. Синяева, О. Н. Романенкова, В. В. Синяев; под ред. д. э. н., проф. Л. П. Дашкова. — 3-е изд., стер. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. — 250 с.

ISBN 978-5-394-03246-2

В учебнике даны разделы, посвященные маркетингу коммерческих услуг как комплексной системе, основанной на единстве внешнего и внутреннего маркетинга.

Раскрывается содержание стратегии управления сферой обслуживания с выделением значения качества услуги, ее организационного механизма и экономической целесообразности использования. Даны комплексные оценки эффективности услуги с выделением значения показателя социально-деловой активности и корпоративной ответственности за результаты труда перед обществом.

Для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки «Торговое дело», а также магистров, коммерсантов, рекламистов и практиков-предпринимателей.

Подписано в печать 10.09.2018. Формат 60×88 1/16.
Бумага газетная. Печ. л. 15,75. Тираж 500 экз.

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»
129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 142, к. 732
Тел.: 8 (495) 668-12-30, 8 (499) 183-93-23
E-mail: sales@dashkov.ru — отдел продаж;
office@dashkov.ru — офис; http://www.dashkov.ru

ISBN 978-5-394-03246-2

© Синяева И. М., Романенкова О. Н., Синяев В. В., 2013
© ООО «ИТК «Дашков и К°», 2013

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие 5

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СФЕРЫ УСЛУГ 9
1.1. Маркетинг в коммерческой системе услуг 9

• материальная заинтересованность и повышение ответственности за выполнение принятых обязательств в рамках концепции партнерства.

В последнее время вопросы развития сферы услуг активно обсуждаются в экономической литературе, но, к сожалению, эта область остается почти неисследованной. До сих пор четко не определены и не обоснованы: концепция маркетинга услуг, экономическая эффективность услуги и ее мультипликативное влияние на национальную экономику страны.

Для того чтобы преуспевать, необходимо гибко и своевременно использовать элементы маркетинга как выгодный механизм совершенствования менеджмента рыночного участия компании с учетом факторов рыночной среды, ее тенденций и закономерностей. **Маркетинг сферы услуг** как широкое экономическое понятие включает активное использование инструментов маркетинга не только в торговле, но и сложном комплексе заготовительной, производственной, строительной, инвестиционной и другой предпринимательской деятельности.

Сфера услуг как форма обмена продукцией определяется товарным характером различных видов полезных работ. Именно в ней, в сфере услуг, происходит продажа товара, продукции, реальная оценка потребительской ценности с учетом запросов клиентов, цены, качества. Конечная цель участников сферы услуг – прибыль, которая может быть достигнута исключительно при полном и качественном удовлетворении многочисленных пожеланий и запросов покупателей.

Величина синергетического эффекта функционирования коммерческой системы сферы услуг отдельной компании определяется результатами работы внутренних и внешних систем.

Внутренними системами, формирующими рыночное участие для каждого субъекта, являются: маркетинг, логистика, информация, коммуникации, стимулирование сбыта и др. При этом доминируют результаты работы систем маркетинга и логистики.

Вне хозяйственной деятельности компании находятся ***внешние системы***, которые непосредственно влияют на результаты работы: клиенты; конкуренты; государственные органы управления и контроля; потенциальные инвесторы.

Система маркетинга сферы услуг определяет результативность рыночного участия компании, ее стратегий и тактики взаимодействия с клиентами, партнерами, инвесторами, властными и общественными организациями.

В современных условиях система маркетинга превратилась в систему интегрированного маркетинга с использованием эффективных коммуникаций – личных продаж, рекламы, связей с общественностью, ярмарочно-выставочного бизнеса, интерактивного маркетинга и других видов прямого маркетинга.

Система логистики является комплексным инструментом, обеспечивающим механизм рыночного участия по управлению товародвижением и влияющим на эффективность внутреннего ресурсного потенциала компании, ее рыночную устойчивость. Управление потокопроцессами позволяет повысить результативность взаимодействия ключевых партнеров со сбытовыми, маркетинговыми, транспортными, информационными, финансовыми подразделениями.

Маркетинговая логистика представляет комплексную систему управления процессом товародвижения с включением ряда функций управления закупками, снабжением, запасами, транспортом, распределением, складским хозяйством и тщательным учетом запросов потребителей.

Актуальной задачаей маркетинговой логистики является рационализация хозяйственных связей и звеньев логистических цепей в целях оптимизации логистических издержек (в том числе транзакций) и повышения качества исполнения заказов с использованием концепции партнерства.

Благодаря основополагающим системам маркетинга и логистики руководство компании держит под контролем рыночную ситуацию, спрос, требования клиентов, а также систему качества и сервиса обслуживания клиентов.

Организуя процесс выполнения разнообразных услуг, предприниматели сферы услуг используют маркетинговые инструменты в целях формирования рыночной устойчивости за счет тщательной подготовки:

- *товарной политики*, основными элементами которой выступают диверсификация потребительской ценности услуги, модификация сервисной системы обслуживания;
- *ценовой политики*, позволяющей в максимальной степени учесть совокупные затраты, состояние спроса на рынке; создать обоснованные коммерческие цены, наценки, скидки; подготовить получение выгодных инвестиций;
- *распределительной политики* с использованием оптимальных каналов сбыта, рычагов формирования спроса и стимулирования сбыта;
- *коммуникационной политики* в целях формирования эффективных коммуникационных полей за счет использования информационных каналов, рекламных кампаний и PR-механизмов;
- *политики позиционирования* для усиления корпоративного влияния в целевых сегментах сбыта услуг и повышения рыночной устойчивости компании.

Кризис в экономической сфере России существенно не повлиял на развитие рынка таких услуг, как инновации, аутсорсинг, масс-медиа, туризм, информация и коммуникации. В 2012 г. эти сферы услуг продолжили свое динамичное развитие. В данных сегментах активно формируется единое цивилизованное пространство.

В России предпринимаются активные действия по переходу на инновационный путь развития экономики. Особое внимание в последнее время правительство уделяет развитию инновационных услуг в целях внедрения достижений науки и техники не только в технологии и управление, но и в первую очередь в социальную сферу, т. е. в организациях, занимающихся предоставлением услуг населению. Нововведения характерны для различных сфер человеческой деятельности.

Начиная с 2010 г. в национальной экономике наблюдается активное развитие рынка услуг аутсорсинга. **Маркетинг услуг аутсорсинга** как многоуровневый процесс имеет ряд потенциальных преимуществ рыночного участия в результате повышения качества услуги, сокращения сроков ее исполнения и оптимизации затрат. Аутсорсинг является современным методом создания высокоэффективных коммерческих структур с последовательной концентрацией управления на базе формализации всех процессов, связанных с проектированием, производством, эксплуатацией и сопровождением.

Практика отмечает некоторую закрытость рынка услуг масс-медиа и повышенную стоимость PR-услуг, рекламы, которая определяется пулом крупных агентств и компаний, работающих на национальном рынке. В то же время получение выгодных контрактов и установление долгосрочных партнерских взаимоотношений с клиентами происходит чаще всего посредством рекомендаций, в силу чего именно эти известные агентства и компании, уже завоевавшие позитивную репутацию в сообществе PR-агентств, в большей степени могут рассчитывать на получение серьезных заказов. На рынке PR-услуг доминируют услуги коммуникаций, связанные со стратегическим развитием компаний, формированием корпоративных и торговых брендов.

Концепция маркетинга услуг по сервису и туризму является выражением корпоративной философии в виде комплексной совокупности целей, задач, принципов организации, направленных на максимальное удовлетворение запросов потребителей и заказчиков с учетом высокого качества, своевременности исполнения заказов клиентов и корпораций.

В последнее время большая роль отводится **информационным и коммуникационным услугам.** В условиях корпоративных сетей коммерции невозможно обойтись без использования **интерактивных услуг**. В течение короткого времени благодаря сети Интернет коммерческие структуры создают достаточно полный и надежный банк информационных данных. Одновре-

менно появилась потребность в дизайне, верстках, программном обеспечении созданных информационных ресурсов с привлечением услуг внешних компаний. Глобальная сеть Интернет позволяет максимально использовать корпоративный ресурс между подразделениями, географически удаленными друг от друга. Корпоративная информационная система включает информацию, отражающую текущее состояние компании и перспективное ее развитие. При этом особое внимание уделяется процессу управления информационными потоками в части осуществления хозяйственной деятельности, а также выполнения маркетинговых исследований для мониторинга рыночной устойчивости компании, усиления конкурентных преимуществ с учетом тенденций и закономерностей рынка.

Одним из важнейших слагаемых элементов синергетического эффекта услуг является коммуникационная система. Для российских компаний основными коммуникациями являются: рекламные услуги, услуги ярмарочно-выставочного бизнеса, PR, стимулирования сбыта.

Рекламные услуги в рамках заключенных контрактов являются конструктивными рекомендациями по реализации инструментов неличностного информирования потребителей об услуге (товаре) в целях создания мотиваций их покупки. Услуги по рекламе реализуются в результате гибкого использования многообразных инструментов СМИ – телевидения, печати, почты, интернета.

Услуги **ярмарочно-выставочного бизнеса** направлены на оптимизацию затрат по участию в выставочном форуме за счет привлечения сторонних организаций в части монтажа, оснащения выставочного стенда, оформления дизайна экспоната; страхования, транспортировки выставочных образцов; проведения коммерческих переговоров с приглашением представителей деловых кругов и общественности, СМИ; изготовления средств наружной рекламы; осуществления консультационной помощи.

PR-услуги включают единый комплекс услуг нематериального характера, в том числе: коммуникационного

менеджмента; организационный PR; экономический консалтинг; социально-психологические исследования; интернет-маркетинг.

Реализация PR-услуг направлена на создание позитивного общественного мнения, достойного имиджа, а главное – взаимопонимания с целевыми аудиториями клиентов, партнеров.

Трудно переоценить значение услуг системы стимулирования сбыта как формы продвижения товара с включением конкретных коммуникаций по эффективности воздействия на потребителя, и в первую очередь: прямой маркетинг, персональные продажи, гибкие ценовые скидки, зачеты, купоны, директ-мейл, интерактивный маркетинг.

Совершенно очевидно, что использование инструментов маркетинга субъектами сферы услуг влияет на поступательное развитие компаний, достижение достойного имиджа и намеченной прибыли. Маркетинг коммерческой системы сферы услуг используется в целях гармонизации и оптимизации менеджмента любой фирмы или компании.

1.2. Принципы, подходы и методы исследования сферы коммерческих услуг

Комплексное маркетинговое исследование сферы коммерческих услуг состоит в получении, обработке и анализе всех факторов, определяющих конъюнктуру рынка: спроса и предложения по конкретному товару, конкурентоспособности, цены, качества и пр. Это процесс идентификации рыночных проблем, сбора и обработки информации о рынке для принятия управленческих решений по созданию, движению, реализации, потреблению коммерческой услуги.

Маркетинговые исследования нацелены на выявление, оценку ключевых факторов, тенденций, лежащих в основе

стратегии и тактики выбора сегмента рынка в целях оптимизации коммерческо-хозяйственной деятельности субъектов рыночного оборота.

Современная наука допускает разнообразие методологических подходов к комплексной оценке и выбору сегментов рынка для сбыта услуги, в том числе: общенаучные методы, аналитико-прогностические методы, методические приемы, заимствованные из разных областей знаний с использованием кабинетных и полевых исследований.

Общенаучные методы:

- *системный анализ* рассматривает любую рыночную ситуацию с широким диапазоном внешних и внутренних причинно-следственных связей. Например, быстрое распространение мобильных телефонов связано с научно-техническим развитием, деловой активностью, потребностью в информационном обеспечении;
- *комплексный подход* предусматривает проявление разноплановых, конкретных рыночных ситуаций, успешный выход из которых строится на стратегических и тактических решениях;
- *программно-целевое планирование* применяется при выработке и реализации маркетинговой стратегии и тактики, т. е. строится (программируется и планируется) вся маркетинговая деятельность на рынке.

Аналитико-прогностические методы:

- *линейное программирование* представляет собой математический подход при выборе из ряда альтернативных вариантов наиболее благоприятного решения по затратам, прибыли (при рационализации грузовых транспортных маршрутов, оптимизации товарных запасов, улучшении товарного ассортимента);
- *экономико-математические модели* позволяют с учетом действующих факторов внешней и внутренней среды оценивать развитие конкретного участка рынка, конкурентоспособность товара и его производителя, определять стратегию и тактику маркетинговой деятельности по выходу на рынок, захвату ниши рынка и ее удержанию;

• *экономико-статистические приемы* используются для выборки, ранжирования закономерностей, определения тесноты корреляционной связи и т. п.;

• *теория массового обслуживания* применяется при выборе очередности обслуживания заказчиков, составлении графиков товарных поставок и др.; позволяет изучить складывающиеся закономерности поступления массовых заявок на обслуживание, правильно определить оптимальную очередность их выполнения при организации вывода продукции на зарубежный рынок;

• *теория вероятности* способствует принятию правильных решений при выборе из возможных действий наиболее предпочтительного варианта и определению значений вероятности наступления определенных событий на рынке;

• *теория связи* помогает совершенствовать связь (механизм обратных связей) субъектов рынка с конкретным рынком, повышать эффективность использования получаемых информационных данных, позволяет своевременно получить сигнальную информацию о процессах, а также управлять процессами производства и сбыта (увязка производственных мощностей с возможностями сбыта), товарными запасами (регулирование поступлениями и отгрузками);

• *сетевое планирование* обеспечивает регулирование последовательности выполнения работ, отдельных операций в рамках конкретного проекта, а также определение основных этапов, сроков их осуществления, затрат, ответственности исполнителей, предусматривая возможные отклонения от запланированного сценарного плана по выбору рынка и выходу на него;

• *деловые игры* позволяют моделировать и имитировать (проигрывать) задачи и действия как абстрактных, так и конкретных субъектов рынка, стремящихся находить оптимальные коммерческо-хозяйственные решения.

Методические приемы, заимствованные из разных областей знаний:

• *социология* изучает развитие различных сфер жизнедеятельности человека, его ценностные ориентации, способствует

сферы услуг. Сферу услуг можно подразделить на три крупных сегмента: услуги населению B2C (business to customer), которые отражают качество жизни в стране, услуги бизнесу B2B (business to business), определяющие уровень развития реального сектора, потенциал роста экономики, и важнейший сегмент B2G (business to govenment), нацеленный на своевременное исполнение услуг для государственных и муниципальных нужд .

2. Сфера обслуживания представляет совокупность отраслей и видов деятельности, связанных с удовлетворением нематериальных потребностей человека в виде услуг. Согласно определению, приведенному в ГОСТ Р 50646-94 «Услуги населению. Термины и определения», «услуга – результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя, а обслуживание – это деятельность исполнителя услуги при непосредственном контакте с потребителем услуги».

3. Многообразная деятельность основных участников сферы услуг осуществляется через специализированную коммерческую систему. Коммерческая система сферы услуг – интегрированное целое в виде производственно-коммерческого комплекса товаров и услуг, существующего в определенной экономической, правовой, культурной, социальной и территориальной среде в конкретный момент времени.

4. Существенными принципами коммерческой деятельности в сфере услуг должны являться такие, как: гибкость условий контракта на услугу с учетом изменяющейся экономической ситуации на рынке; умение предвидеть и обосновывать коммерческие риски с выделением явных и возможных рисков для каждого участника рыночного оборота; материальная заинтересованность и повышение ответственности за выполнение принятых обязательств в рамках концепции партнерства.

5. Маркетинг сферы услуг как широкое экономическое понятие включает активное использование инструментов маркетинга не только в торговле, но и сложном комплексе заготовительной,

производственной, строительной, инвестиционной и другой предпринимательской деятельности.

6. Комплексное маркетинговое исследование сферы коммерческих услуг состоит в получении, обработке и анализе всех факторов, определяющих конъюнктуру рынка: спрос и предложение по конкретному товару, конкурентоспособность, цена, качество и пр.

Контрольные вопросы, задания, тесты

1. Что включает в себя понятие «маркетинговая система сферы услуг»?
2. Дайте классификацию услуг. Выделите виды услуг по связям с общественностью, или паблик рилейшнз (PR).
3. Назовите три основных уровня системы управления сферой услуг.
4. Раскройте специфику общенаучных, аналитико-прогностических методов, методических приемов организации рыночных исследований сферы услуг.
5. На примере вашей компании обоснуйте экономическую целесообразность использования кабинетного и полевого методов исследования с выделением преимуществ и недостатков.
6. Выполните STEP- и SWOT-анализ вашей коммерческой структуры в целях обоснования рыночной устойчивости вашей фирмы в целевом сегменте сбыта корпоративных услуг с учетом и оценкой факторов внутренней и внешней рыночной среды.
7. Сформулируйте механизм управления рынком услуг с выделением основных уровней управления.
8. Выделите основные принципы и составляющие элементы маркетинга, которые необходимо на практике использовать при организации рыночного участия вашей компании.

9. Какие уникальные планово-управленческие решения вы хотели бы внедрить, если бы вас назначили директором по маркетингу в вашей фирме?

10. Выберите правильную формулировку, определяющую содержание коммерческой системы сферы услуг:
    а) совокупность предприятий, конкурирующих между собой за потребителя в силу наличия общих свойств оказываемых услуг;
    б) система взаимодействия субъектов предпринимательства и развитой инфраструктуры;
    в) интегрированное целое в виде производственно-коммерческого комплекса услуг, существующего в определенной экономической, правовой, культурной и территориальной среде в конкретный момент времени.

Ответ: в.

11. Услуги ярмарочно-выставочного бизнеса направлены:
    а) на оптимизацию затрат по участию в выставочном форуме за счет привлечения сторонних организаций в части монтажа;
    б) оформление дизайна экспоната;
    в) осуществление финансовой помощи.

Ответ: а, б.

12. Выделите элементы механизма функционирования сферы услуг:
    а) КС – коммерческая система, организующая выполнение услуг;
    б) У – профессиональные услуги, оказываемые заказчику и покупателям;
    в) $Д_{пу}$ – деньги, полученные от покупателей услуги;
    г) К – заказ на аутсорсинг.

Ответ: а, б, в.

13. Установите соответствие между фактором внешней среды и его переменными:

Переменные факторы	Фактор внешней среды		
	политико-правовой	природно-экологический	социально-культурный
	1	2	3
а) Традиции и культурные ценности, уровень образования			
б) Таможенная политика государства; политическая стабильность в государстве			
в) Территориальное размещение полезных ископаемых и природных ресурсов; природно-климатические условия			

Ответ: 1-б, 2-в, 3-а.

14. Установите соответствие между фактором рыночной среды и его переменными:

Переменные факторы	Фактор внешней среды		
	экономический	научно-технический	демографический
	1	2	3
а) Появление технологических прорывов; удельный вес наукоемких технологий в производстве			
б) Половозрастная структура населения, изменения в отдельных группа			
в) Общий уровень экономического развития; система налогообложения; инвестиционные процессы			

Ответ: 1-в, 2-а, 3-б.

Глава 2

АУТСОРСИНГ – СТРАТЕГИЯ КОММЕРЧЕСКОГО УСПЕХА

Коммерсант, оказывающий комплекс услуг потребителю, обязан: **знать** теоретические основы, концепцию аутсорсинга услуг, организационный механизм управления; **уметь** разрабатывать совместно с топ-менеджерами концепцию маркетинга услуг аутсорсинга как философию рыночного участия, инициировать маркетинговые мероприятия в целях успешной адаптации к рыночным переменам; **владеть** новыми подходами и методами, моделями взаимоотношений с поставщиками услуг – аутсорсерами для качественного исполнения принятых заказов, оптимизации затрат, сокращения сроков исполнения и успешного решения практических задач рыночного участия.

2.1. Сфера услуг, классификационные признаки и принципы аутсорсинга

Глобальная конкуренция, появление на российском рынке новых игроков требуют использования новых технологий рыночного участия. В современном мире руководители бизнеса на практике все чаще используют аутсорсинг услуг, определяя его как новую стратегию управления. На повестку дня выходит задача заниматься тем, что можешь сделать лучше всего, и по возможности приобретать то, что может быть для компании выгоднее всего. В результате участники рынка идут по пути

специализации на конкретных функциях, задачах. Иными словами, разделение бизнес-проекта на отдельные составляющие, передача отдельных видов работ на исполнение в узкоспециализированные компании по схеме аутсорсинга являются стратегическим направлением эффективной коммерции.

Сфера услуг аутсорсинга представляет целостную совокупность фирм и компаний, принимающих участие на рынке для выгодного взаимодействия за счет передачи корпоративных функций на исполнение сторонним организациям – аутсорсерам с учетом факторов деловой среды, тенденций и закономерностей.

На мировом рынке лидером в потреблении услуг аутсорсинга с учетом рыночной доли является США – 36%, Западная Европа – 29% и Япония – 13%. Удельный вес компаний США, передающих какие-либо функции или бизнес-процессы аутсорсерам, составил в 2011 г. 86% против 52% в 2010 г. Объем продаж на рынке аутсорсинга США увеличился в 2011 г. более чем в 3 раза[1].

Тенденции к расширению европейского рынка услуг аутсорсинга усиливаются. По подсчетам аналитиков, за последний квартал 2011 г. в Европе было заключено больше контрактов об аутсорсинге, чем за любой другой период, начиная с 2000 г. Как отмечают ведущие консультанты, необходимость снижать затраты заставляет европейские компании переступать через свое нежелание поручать часть своего бизнеса субподрядчикам. В последние годы в число стран – поставщиков рынка аутсорсинга вливаются Индия, Филиппины, Мексика, Китай и восточноевропейские страны как представители «новой экономики», переживающей значительный подъем в сфере производства и использования информационных технологий.

В условиях, когда борьба за клиента вынуждает повышать качество своих товаров и услуг, отечественные компании должны акцентировать внимание на вопросах эффективности, экономичности и уменьшения рисков бизнеса.

---

[1] http://www.weboutsourcing.ru/rus/articles/sfaow.php?idи46).

Вывод из-под непосредственного оперативного управления отдельных бизнес-задач при сохранении контроля над их реализацией позволяет компании значительно продвинуться по пути «размывания» накладных, налоговых и социальных издержек в результате «передачи» их сторонним организациям.

В общем смысле аутсорсинг коммерческих услуг – это передача отдельных видов услуг на исполнение внешней компании-аутсорсеру. Аутсорсинг позволяет компаниям сфокусироваться на основном бизнесе и переложить все трудности вспомогательных функций на компании, которые успешно их могут выполнить. Наличие у компании долгосрочной аутсорсинговой стратегии является, по мнению ведущих аналитических агентств, необходимым условием успешного развития коммерции и ее адаптации к стремительно меняющимся рыночным условиям. В результате такой стратегии происходит реструктуризация внутрикорпоративных процессов и внешних отношений компании с другими субъектами экономических отношений. В свою очередь это позволяет более рационально распределить основные фонды компании, освободить ее внутренние ресурсы, повысить эффективность выполнения главных функций, значительно сократить и контролировать издержки производства.

По мнению международных аналитиков, в условиях открытости и глобализации национальной экономики ведущие компании мира в полной мере являются потребителями оффшорного аутсорсинга. Оффшорный аутсорсинг – аутсорсинг с участием аутсорсинговых компаний за пределами страны-заказчика (к примеру, offshore IT-outsourcing). Возникает закономерный вопрос: проводить работы в своей стране или отдать их исполнение в оффшоры? Если принимается решение о внесении изменений в процесс управления, то на первое место выходит задача более четкого и тщательного управления всеми его составными частями, чем когда бы то ни было. В большинстве случаев процесс придется более плотно синхронизировать с партнерами, поставщиками и клиентами за рубежом. Отечественные топ-менеджеры крупного бизнеса России назвали важным решение

таких задач оффшорного аутсорсинга, как: быстрое подключение к интернету; свободный доступ к сайту компании ее клиентами в любое удобное для них время, а также ежедневное резервирование данных; отсутствие сбоев СУБД (система управления базами данных), ERP, корпоративной электронной почты, наличие эффективно работающих сети передачи данных, телефонной сети, своевременное «отражение» вирусных и хакерских атак.

Учитывая специфику России, заметим, что из числа наиболее часто передаваемых на национальный аутсорсинг услуг на первом месте стоит подбор персонала, на втором – организация питания, на третьем – информационные технологии, на четвертом – расчет заработной платы и ведение бухгалтерского учета; на пятом – исполнение отдельных видов строительных работ.

Определение аутсорсинга отражает многообразие его толкования с позиции: а) образа мышления; б) принципов хозяйствования; в) отрасли хозяйственной деятельности; г) синергетического эффекта от гибкого использования философии аутсорсинга. Термин «аутсорсинг» («outsourcing») происходит от английских слов «outside resourse using» – «использование внешних ресурсов». Иными словами – это целенаправленное выделение отдельных бизнес-процессов и делегирование их на исполнение сторонней организации. На практике существует противоположная методология аутсорсингу, так называемый инсорсинг, т. е. включение в корпорацию функций, ранее выполняемых другими рыночными субъектами.

Многие специалисты полагают, что аутсорсинг получил распространение в связи с развитием информационных систем и технологий, и относят начало «эпохи аутсорсинга» к 60-м гг. XX в., а именно к 1962 г., дате основания всемирно известной компании Electronic Data Corporation (EDS).

Основная цель системы аутсорсинга в коммерческой структуре – это снижение совокупных затрат, времени исполнения полученного заказа в режиме повышения качества для максимальной удовлетворенности запросов.

Концепция аутсорсинга является выражением корпоративной философии в виде комплексной системы целей, задач, принципов организации использования внешних компаний, направленной на качественное и сервисное удовлетворение запросов потребителей и заказчиков.

Концепция аутсорсинга отражает взаимозависимость между запросами потребителей, заказчиков и поставщиками услуги аутсорсинга. Наряду с целями, задачами, принципами организации аутсорсинга главной компонентой представленной концепции является обратная связь, отражающая степень удовлетворенности конечного потребителя.

Основополагающим критерием обоснования целесообразности использования системы аутсорсинга является невозможность самостоятельного выполнения услуг требуемого качества в режиме оптимизации затрат и временного фактора.

Классификационные признаки аутсорсинга включают: отраслевой, по специализации, по формам организации, видам услуг, времени исполнения заказов (таблице)[1].

Классификационные признаки аутсорсинга

Признак	Вид аутсорсинга
1. Отраслевой	Промышленный, торговый, финансовый, строительный
2. По специализации	Функциональный, операционный, ресурсный
3. По формам организации	Полный; внутренний, внешний; совместный; оффшорный; глобальный
4. По видам услуг	Маркетинговые, производственные, правовые, информационные услуги, PR-консалтинговые, рекрутские (управление персоналом)
5. По времени исполнения заказов	Долгосрочный, срочный (на разовой основе), сезонный

[1] *Синяев В. В.* Стратегии аутсорсинга в строительстве (Аспекты маркетинга, логистики, PR). – М.: ИТК «Дашков и К°», 2005. – С. 21.

1. ***Отраслевой признак*** предполагает учет специфики основных отраслей национальной экономики.

Например, аутсорсинг *промышленных* услуг предполагает передачу по контракту на исполнение сторонним организациям отдельных видов работ сферы материального производства готовой продукции, а также функции материального обеспечения и сбыта готовой продукции.

На практике промышленный аутсорсинг применяется в тех случаях, когда компания-производитель решает передать отдельный процесс по изготовлению промежуточного продукта внешнему производителю. Кроме того, возможен вариант продажи части своих подразделений другим компаниям и дальнейшего взаимодействия с ними уже в рамках аутсорсинга.

Схема аутсорсинга может закладываться уже изначально при организации производства. Примерами могут служить деятельность рекламных агентств, использующих печатные мощности типографий, или винные торговые дома («Caves»), приобретающие материалы и разливающие собственные марки. Например, сегодня компания «Toyota» в рамках использования производственного аутсорсинга занимается фактически только проектированием, сборкой и реализацией продукции, а большую часть деталей и комплектующих выпускают сторонние, зачастую небольшие предприятия. Благодаря такой схеме организации производства достигается большая выгода для компании-заказчика.

Большой удельный вес составляет аутсорсинг по управлению материальными потоками, в том числе: запасами (закупке, хранению и доставке заказчику); выбору и обоснованию выгодных каналов доставки грузов; использованию мобильного транспорта и оказанию сервисных услуг.

Торговый аутсорсинг отражает необходимость передачи многих функций сферы товарного обращения на исполнение внешним организациям.

В сфере торговли практика предпринимательства подтвердила, что осуществление маркетинговых исследований,

организацию закупки товаров для перепродажи, формирование ассортиментной политики выгоднее исполнять с привлечением внешних организаций. Главной причиной активизации этого вида аутсорсинга явилась острая конкуренция и сложность создания портфеля заказов.

Финансовый аутсорсинг характерен в части выполнения аудита, обслуживания электронных бизнес-карточек, ведения бухгалтерского учета, обеспечения лизинговыми и факторинговыми услугами.

Строительный аутсорсинг получил широкое распространение начиная с 2009 г. в области: разработки и финансового обоснования строительных бизнес-проектов, оформления ландшафтного дизайна, эксплуатации охранных, отопительных систем, сбыта готовых объектов. Большим спросом в рамках аутсорсинга пользуются бизнес-проекты по электрике, сантехнике, благоустройству объектов. Закупки в сфере строительства – одна из важнейших составляющих ведения бизнеса. Лидерами использования аутсорсинга являются отечественные компании Дон-Строй, Кнауф, Мосжилпроект, НП «Стройинвест», «Техноком» и др.

2. *Признак по специализации* выделяет *функциональный аутсорсинг*, состоящий в передаче сторонним организациям функций управления по отдельным направлениям бизнеса; *операционный* – в передаче аутсорсеру производственных функций; *ресурсный* – в приобретении аутсорсером внешних ресурсов (организации закупок) взамен устаревших или уже использованных.

3. *При классификации по формам организации* выделяют следующие виды аутсорсинга:

- *полный* (максимальный) аутсорсинг – обозначает договор, по которому штат сотрудников, а возможно и активы, относящиеся к основной деятельности компании, передаются поставщику услуг на время действия контракта. При полном аутсорсинге компания приглашает поставщика услуг, который в полном объеме осуществляет работу подразделения, разрабатывая

и создавая новый конечный продукт и передавая его впоследствии клиенту;

• *внутренний* – выражен в перераспределении корпоративных функций в целях более качественного исполнения собственными структурными подразделениями или корпоративными филиалами. В качестве внутренних функций, как правило, могут быть функции управления финансами, персоналом, а также логистические функции по дистрибьюции, закупке, складированию, сбыту;

• *внешний* – нацелен на передачу сторонней организации исполнения большинства вспомогательных корпоративных функций. В результате сокращается доля компании в стоимости готового продукта, а также уровень налогообложения;

• *совместный* – подразумевает создание нового совместного предприятия для использования будущих деловых возможностей.

Данный вид аутсорсинга введен британской компанией EDS в 1990-х гг. Предполагается, что для более качественного исполнения отдельных видов работы целесообразно создать новую компанию. При этой форме стороны соглашения являются равноправными партнерами, и полученная прибыль пропорционально делится между компаньонами. При этом заказчик получает долю акционерного капитала вновь созданного предприятия. На рынке России наглядным примером совместного аутсорсинга услуг является немецкая компания «Тиги Кнауф» (г. Красногорск, МО). По инициативе руководства на принципах аутсорсинга в 2002 г. была создана независимая компания «Тиги Кнауф маркетинг», 2004 г. – «Тиги Кнауф сбыт» для выполнения отдельных видов работы по изучению рынка сбыта, организации закупки и сбыта строительных материалов;

• *оффшорный* – предполагает использование аутсорсера, находящегося в другой стране, обладающей дешевой рабочей силой, привлекательным режимом налогового законодательства, высокой производительностью труда и другими

характеристиками, гарантирующими качество, профессионализм и своевременность исполнения заказа;

- *глобальный* – это когда компания-аутсорсер представляет свою продукцию или услуги по всему миру без определенной привязки к какой-либо территории.

Иными словами, небольшая компания из центрального офиса руководит по всему миру, сохраняя контроль за исполнением принятых стратегий. Примером могут быть гиганты автомобильной промышленности – корпорации Toyota, Honda, Chrysler, которые более 70% бизнес-процессов делегируют сторонним подрядчикам.

4. *По видам услуг* выделяют:

- *маркетинговые услуги* – наиболее популярны в части разработки конкурентоспособных форм и методов формирования товарной, ценовой, коммуникационной, сервисной политики на базе комплексных маркетинговых исследований: состояния рынка, сегментации потребителей, тенденций и закономерностей;
- *производственные услуги* – характерны в области передачи сторонним организациям исполнения отдельных технологических процессов материального производства высококачественной продукции. При этом часто передается на сторону исполнение заказов на производство нестандартизированного оборудования, заготовок и комплектующих изделий, материально-технического снабжения и сбыта готовой продукции;
- *правовые услуги* – связаны с высоким спросом на них в связи бесконечным переделом национальной собственности, определения надежности партнеров, чистоты торговых сделок, оформления контрактов;
- *информационные услуги* – наиболее популярный вид аутсорсинга в области программного обеспечения информационного продукта. ИТ-аутсорсинг давно превратился в самостоятельную отрасль с долгосрочными контрактами на программное обеспечение. Такие транснациональные компании, как IBM, Global Services, EDS, P&G, давно в своем составе имеют самостоятельные подразделения аутсорсинга;

• *PR-консалтинговые услуги* – получили широкую популярность в части формирования общественного мнения в целях повышения имиджа компании, ее популярности и значимости в обществе;

• *рекрутские услуги* – используются в области обеспечения высококлассными специалистами по организации бизнес-процессов. Так называемые рекрутские услуги не только обеспечивают поставку специалистов в области маркетинга, логистики, связей с общественностью, но и занимаются их подготовкой и профессиональной переориентацией.

5. ***По времени исполнения заказов*** выделяют:

• *долгосрочный* – контракты на аутсорсинг услуг заключаются на срок более 5 лет. Это характерно для предприятий автомобильной промышленности, отраслей информационных технологий, точного машиностроения;

• *срочный* (на разовой основе) – по оказанию экстренных услуг через интернет или по телефону. Диапазон экстренных услуг широкий, с включением работ по проектированию, финансовым направлениям, учету, аудиту, сопровождению программного документа и т. п. На разовой основе привлекаются высококлассные специалисты в области консалтинга, связей с общественностью, маркетинга, организации социальных акций;

• *сезонный* – обусловлен климатическими колебаниями и на практике имеет использование в организации работы в компаниях строительной индустрии, туристического бизнеса, легкой промышленности.

При реализации организационного механизма аутсорсинга необходимо соблюдать **принципы,** отражающие систему управления аутсорсингом услуг.

Основными ***этапами*** формирования принципов управления аутсорсингом являются:

1) *методическое обеспечение* исходных условий создания системы принципов управления аутсорсингом для решения той или иной корпоративной проблемы;

2) *учет и систематизация* возможных барьеров (препятствий) с дифференциацией их на общие, типовые, объективные, субъективные и непредвиденные за счет случайных обстоятельств;

3) *окончательный этап* формирования принципа с четкой трактовкой основных составляющих компонент, положений в целях принятия своевременной корректировки управленческих решений по рыночному участию компании.

Система принципов организации аутсорсинга на выполнение проекта включает:

1. *Принцип организационного поведения* является решающим в осуществлении системы аутсорсинга. Основными компонентами данного принципа являются:

- *качество исполнения принятых стратегий* – предполагает соблюдение четкой последовательности пооперационного аутсорсинга от организации исследований рыночной потребности, разработки программы до реального исполнения в соответствии с генеральной целью соглашения аутсорсинга;
- *профилактика предпринимательского риска* – является решающей для достижения коммерческого успеха. Предпринимательский риск отражает неопределенность процессов, связанных с покупательским спросом, различными его тенденциями в рамках действия рыночных законов, сил и факторов окружающей среды;
- *сервисный потенциал* – отражает соответствие корпоративных возможностей принятым обязательствам, включающим: высокое качество обслуживания клиентов, наличие стандартов гарантий качества. Красивый интерьер, архитектурный дизайн, удобная парковка для транспорта, компетентные консультации, профилактические ремонты и многие другие направления сервиса создают привлекательный фон компании-аутсорсера и ее поступательного развития;
- *корпоративная культура* выгодно выделяет компанию-аутсорсера среди основных конкурентов. Именно стиль взаимодействия внутри коллектива и с внешними контактными

аудиториями создает необходимый имидж, формирует позитивное общественное мнение, устанавливает нужные контакты с властными структурами, инвесторами и партнерами.

2. *Принцип профессионализма руководства* (компетентности поставщика услуги) используется в целях успешного выполнения аутсорсинговых программ.

Для выполнения работы в режиме аутсорсинга от поставщика услуги помимо высокого профессионализма требуется популярность и признание высококлассным специалистом данной сферы. Желательно, чтобы поставщик аутсорсинговой услуги был выгодно расположен к ее потребителям. Компания должна в совершенстве владеть философией маркетинга, передовыми формами и методами логистики.

Основными составляющими компонентами принципа являются:

- *информационная обеспеченность* – с учетом достоверности и достаточности необходима для создания результативных портфелей заказов, инвестиций, ценных бумаг. В основе создания информационного банка рыночных данных используются маркетинговые исследования на базе выполнения панельных исследований, экспертных опросов, интервью, многообразных квалиметрических оценок потребительской удовлетворенности покупателей;
- *профилактика внутрикорпоративных конфликтов и кризисных ситуаций* – предотвращение негативного впечатления о компании в глазах общественности, повышение имиджа и рейтинга популярности. Как известно, наиболее распространенные причины корпоративных конфликтов, это: нереальные задачи и стратегии корпоративной деятельности; отсутствие интереса сотрудников к качеству исполнения аутсорсинговых программ, системы контроля, оценки работы исполнителей и элементов стимулирования.

3. *Принцип мотивации.* Для качественного исполнения работ аутсорсер должен разработать систему материального и нематериального стимулирования.

4. *Принцип оптимизации.* Этот принцип состоит в правильно выстроенной логистической цепочке выполнения заказов в конкретных рыночных ситуациях. Этот принцип пронизывает все этапы аутсорсинговой деятельности, особенно при реализации управления потокопроцессами.

Умение делегировать полномочия сторонним организациям становится реальным при гибком использовании сложного механизма аутсорсинга. В итоге компания, как правило, занимает прочное положение на рынках сбыта.

5. *Принцип экономической целесообразности:*

- *оценка конкурентного преимущества* – показывает степень финансовой устойчивости аутсорсера. Эта оценка позволяет корректировать собственную стратегию хозяйственной деятельности, используя основные слагаемые коммерческого успеха: время + качество + цена + сервис;
- *своевременный контроль и учет* – необходимы для осуществления обратной связи, что придает завершенность аутсорсинговому процессу. Контроль направлен: на оценку реакции покупателей, выполнение намеченных объемов продаж, получение реального дохода, снижение себестоимости работ и совокупных рисков рыночного участия.

2.2. Организационный механизм услуг аутсорсинга

Любая коммерческая структура, прежде чем использовать преимущества аутсорсинга, должна оценить выбранную бизнес-стратегию с позиции самостоятельного исполнения либо передачи отдельных видов услуг сторонним организациям.

За последнее десятилетие мощная волна аутсорсинга захлестнула почти все организации. В стремлении сократить размеры фирмы, уменьшить штаты штаб-квартир и сосредоточить внимание на добавочной стоимости и основных, характерных

для этой фирмы видах деятельности, государственные и частные организации применяют принцип «снабжение извне» ко многим видам услуг, которые раньше выполнялись самими фирмами.

Аутсорсинг оказывает непосредственное влияние на настоящее и будущее компании. От успешного результата аутсорсинга во многом зависит успех бизнеса в целом: стоимость акций компании на фондовом рынке; ее репутация; взаимоотношения с партнерами, конкурентами и покупателями; перспективы развития; влияние, оказываемое компанией и отдельными ее подразделениями на формирование экономики региона. Использование услуг аутсорсинга позволяет не только удержать конкурентные позиции, но и получить возможности использования передовых технологий.

Стратегии аутсорсинга становятся повседневной практикой для сотен и тысяч российских компаний. Руководители отечественных предприятий намерены использовать аутсорсинг услуг в ближайшее время или в среднесрочной перспективе.

Известно, что компания среднего размера традиционно имеет собственное производство, отделы снабжения, планирования, сбыта, а также отделы главного технолога, главного механика, логистики, мощную инфраструктуру. Наличие в организационной структуре компании большого количества отделов и не-

помощь по вопросам привлечения доноров. Консультанты вносят существенный вклад в обоснование плана фандрайзинговой кампании, подготовку рекламных обращений к контрибуторам, способствуют их отбору и ранжированию по надежности, реальности и значимости.

В процессе подготовки фандрайзинговой кампании очень важно собрать спонсорский пакет документов.

Спонсорский пакет документов представляет презентационно оформленный перечень программных, юридических, финансовых, творческих, политических документов, подтверждающих экономическую целесообразность и важность фандрайзинговой кампании.

В набор спонсорского пакета входят следующие документы:

- *описание проекта* на социальную акцию в форме аналитической статьи или кейс-истории с изложением основных направлений проекта и акцентированием внимания на деталях, которые могут заинтересовать спонсора. Обязательно выделяют важность решения проблемы с целью повышения благосостояния населения, качества экологии, культурного уровня и т. п. При этом представляют набор PR-инструментов, которые предполагают использовать в рамках рекламных кампаний для спонсора;
- *программа исполнения проекта* с описанием места проведения акции, сценария проекта, организационного алгоритма исполнения сценария с выделением персонально организационного комитета, волонтеров, кампайнеров, потенциальных контрибуторов и других участников финансовой поддержки фандрайзинга;
- *поддержка проекта документа*, в котором достаточно подробно, с документальным сопровождением перечислены общественные организации, авторитетные юридические и физические лица, поддерживающие проект, с приложением рекомендательных писем, распоряжений, административных указаний;

• *обоснование бюджета*, документ, в котором в комплексном виде обоснованы совокупные затраты на организацию фандрайзинговой кампании и возможные донорские инъекции в рамках спонсорских взносов. Здесь оценивается максимальная и минимальная стоимость проекта. При этом по возможности демонстрируются капиталовложения со стороны титульного спонсора. Спонсор называется титульным, если оплачивает 100%-ную стоимость социального проекта, генеральным – при оплате 50% общей стоимости, официальным – от 25 до 50%, спонсор – до 25%;

• *PR-инструменты* включают рекламу спонсоров в рамках организованных презентаций, а также в средствах массовой информации. В обязательном порядке публикуются логотипы и бренды спонсоров на полиграфической продукции, подарочных сувенирах, наружной рекламе т. п.

В данном разделе прилагаются медиа-планы с иллюстрацией режимов теле- и радиопередач, паблисити в популярных журналах, газетах. Очень важно представить будущие макеты рекламных буклетов с указанием целевых аудиторий пользователей, заинтересованных в них. В данном документе есть смысл продумать содержание интервью с менеджерами ведущих компаний-спонсоров;

• предварительная *оценка возможного эффекта* проведения фандрайзинговой кампании. Этот достаточно сложный аналитический документ подготавливается с помощью приглашенных консультантов. В комплексном виде выполняется расчет прямого воздействия рекламы на целевые аудитории, вначале только приблизительный.

До отправки спонсорского пакета очень важно разработать письмо-запрос (письмо-обращение), заявку.

Значительная часть спонсоров предпочитают изначально получать **письмо-запрос** (letter of inquiry) с кратким изложением идеи проекта и описанием заявителя. Данный документ в сжатом виде содержит: идею проекта, причины выбора именно данного спонсора, просьбу принять участие в фандрайзинговой кампании. В письме должна содержаться информация о размерах

спонсирования, совокупных затратах и возможных выгодах от участия в проекте.

Письмо-запрос имеет многовариантные формы, а именно: *личное обращение к перспективному донору* – как достаточно эффективная форма; *обращение-просьба к группе контрибуторов* в виде публичного обращения через авторитетные СМИ; *обращение к потенциальным контрибуторам по телефону* – менее эффективная форма, и ее используют в экстремальных ситуациях; *рассылка писем-запросов по электронной почте* – это неэффективная форма, может быть использована, как и в предыдущем случае, при достижении полного портфеля заказов для спонсоров. Данная форма обращения недорогая, быстрая, с наличием оперативной обратной связи.

Заявка является более формальным документом, чем письмо-запрос и содержит:

- *наглядный титульный лист*, который должен запоминаться;
- *краткую аннотацию* содержания проекта в пределах страницы, которая отражает идею проекта, пользу для общества, бюджет, доноров, организаторов;
- *введение* – включает наименование организации-заявителя и информацию, почему именно данная организация выполняет миссию по продвижению проекта;
- *постановку проблемы* с обоснованием важности ее решения;
- *цели и задачи.* При этом необходимо пояснить, во имя какой идеи предложена фандрайзинговая кампания и какими показателями можно будет оценить вклад в общее дело по улучшению проблемной ситуации;
- *методы.* Указываются формы и методы тактической реализации идеи проекта с обоснованием конкретных исполнителей и сроков.

При осуществлении фандрайзинговой кампании необходимо помнить правила-рекомендации из этического кодекса национальной гильдии фандрайзеров «Ценности и принципы»:

1. Соблюдение общечеловеческих норм и ценностей.
2. Соблюдение прав человека.
3. Соблюдение презумпции невиновности.
4. Право любого человека на благотворительность.
5. Право представителя любой веры, конфессии откликнуться на призыв о поддержке, осуществлять благотворительную деятельность. Равенство всех конфессий перед фандрайзером.
6. Соблюдение принципа осознанного и добровольного участия в благотворительности.
7. Добровольность осуществления благотворительных пожертвований, за исключением действий чиновников по исполнению принятых решений в рамках административных структур.
8. Соблюдение фандрайзером интересов клиента.
9. Ориентация на принципы клиента.
10. Учет общественного мнения.
11. Сохранение собственного имиджа и имиджа клиента.
12. Сохранение кредита доверия к фандрайзеру и к профессии.
13. Сохранение собственной репутации и репутации клиента.
14. Открытость информации.
15. Социальная полезность.
16. Деньги не цель, а средство решения проблемы и реализации миссии.
17. Необходимость вознаграждения за труд.
18. Прозрачность финансовых операций.
19. Регламентация финансовых операций законодательством РФ.
20. Дело важнее профессиональных амбиций.
21. Недопустимость создания новых проблем при решении существующих.
22. Работа на создание позитивных, а не негативных образов.
23. Недопустимость желать другому того, что не пожелаешь себе.

24. Независимость партнеров и четкое определение условий взаимодействия с ними.

25. Независимость того, кто привлекает, и того, для кого привлекаются средства.

26. Независимость донора от клиента.

Для расчета экономической целесообразности аутсорсинга необходимо определить *коэффициент экономической целесообразности аутсорсинга* $K_{эца}$, который можно рассчитать по формуле

$$K_{эца} = \frac{I_{руа}}{I_{руо}},$$

где $I_{руа}$ – индекс рыночной устойчивости организации с учетом аутсорсинга;

$I_{руо}$ – индекс рыночной устойчивости организации без учета аутсорсинга.

Индекс рыночной устойчивости организации с учетом аутсорсинга ($I_{руа}$) и без учета ($I_{руо}$) за весь период ее осуществления (t) можно определить в общем виде:

$$I_{руа} = \frac{SD'Wt}{100\sum_{i=1}^{K}(R_{a_i} + P_{a_i})};$$

[illegible]

где S – годовой объем продаж бизнес-проекта;

D' – доля чистого дохода от продаж, %;

W – вероятность успеха бизнес-проекта, варьируется в пределах шкалы успеха: от 0 до 1;

$t = 1, 2, ..., t$ – длительность расчетного периода на осуществление бизнес-проекта;

R_{a_i}, R_{o_i} – будущие расходы на осуществление i-й бизнес-операции;

Таблица 3.1

Классификационные признаки услуг розничной торговли (ритейлинга)

Классификационная совокупность	Классификационные признаки
1. По виду	Основные Дополнительные
2. По степени связи с продажей	Связанные с продажей Относительно связанные с продажей Свободные
3. По времени продажи	Предпродажные Продажные Послепродажные
4. По ценовому фактору	Платные Частично платные Бесплатные
5. По взаимосвязи	Связанные с покупкой товаров Связанные с оказанием помощи покупателям при использовании приобретенных товаров Связанные с созданием благоприятной обстановки
6. По клиентскому статусу	Малообеспеченный сегмент потребителей Средний достаток Элитный сегмент потребителей
7. По приверженности к бренду торгового магазина/сети	Для первичных клиентов Для постоянных Для лояльных
8. По размеру клиентской базы	Услуги «для всех» Услуги для выделенных сегментов
9. По характеру спроса	Постоянные Периодические Эпизодические
10. По локализации	Внутримагазинные С выездом на место назначения
11. По форме обучения	Внутримагазинное обучение Обучение на дому Сторонние курсы
12. По коммуникационному фактору	По телефону По интернету Устно при личной встрече

По степени связи с продажей: связанные с продажей (дополнительная праздничная упаковка, доставка крупногабаритных товаров); относительно связанные с продажей (заправка картриджей); свободные (маршрутное такси для клиентов розничной сети).

Услуги ***по времени продажи*** подразделяются на предпродажные (мерчандайзинг), продажные (консультационные, оформление документов), послепродажные (обучающие), а ***по ценовому фактору***: на платной (доставка за город), частично платной (за сборку мебели в основной и дополнительной комплектации) и бесплатной основе (гарантийное обслуживание).

По взаимосвязи торговые услуги можно подразделить на три вида:

- связанные с покупкой товаров. Например, прием предварительных заказов на временно отсутствующие в продаже товары; упаковка товаров; доставка крупногабаритных товаров на дом покупателю и др.;
- связанные с оказанием помощи покупателям при использовании приобретенных товаров. Например, установка на дому у покупателей приобретенных в магазине холодильников, электрических плит и др.;
- связанные с созданием благоприятной обстановки для посещения магазина. Например, организация буфета в крупном магазине; детский уголок для временного развлечения (пока родители выбирают товары); камеры хранения товаров и вещей покупателей; оборудование стоянок для велосипедов, мотоциклов, автомашин и крытых площадок для детских колясок и т. д.

В зависимости от ***статуса клиента*** услуги могут подразделяться:

- на услуги по продаже товаров для малообеспеченного сегмента потребителей;
- услуги по продаже товаров для сегмента потребителей со средним доходом;
- услуги по продаже товаров для элитного сегмента потребителей.

Услуги, оказываемые магазинами, ***по приверженности к бренду*** бывают: для **первичных клиентов** (покупающих товар впервые), **постоянных** (приобретающих товары с определенной периодичностью) и **лояльных** («верных» конкретному бренду магазина).

По размеру клиентской базы услуги бывают «для всех» – предоставляются большому сегменту (доставка интернет-заказа) и выделенному сегменту – выезд стилиста с размерным рядом одежды к VIP-клиенту.

По характеру спроса услуги подразделяются на постоянные (продажа товаров в кредит, телефоны-автоматы), периодические (предварительный прием заказов) и эпизодические (отправка товара почтой в другой регион).

По локализации торгового предприятия услуги подразделяются на внутримагазинные (презентационные) и с выездом на место назначения (подключение бытовой техники).

По форме обучения клиентов: внутри магазина (техническая грамотность), на дому (разработка дизайн-проекта), сторонние курсы (обучение по сложному продукту в сфере ИТ).

По коммуникации с целевыми аудиториями услуги подразделяются: на телефонные, с помощью интернета и устные при личной встрече.

Наиболее благоприятными условиями для оказания дополнительных услуг располагают крупные магазины: супермаркеты, универмаги, универсамы и другие специализированные магазины.

Широкий набор торговых услуг, оказываемых населению, позволяет привлечь в магазины больше покупателей и увеличить получаемые доходы.

3.2. Потребительская ценность услуги розничной торговли

До сих пор в основе развития крупных российских торговых сетей лежат простейшие идеи наращивания объема и обеспечения экономии издержек. Однако для занятия лидирующего положения сетям необходимы эффективные и соответствующие их потенциалу услуги потребителям в виде коммуникационных программ. Достижение данной цели возможно только на основе функционирования стройной системы маркетинговых коммуникаций.

Маркетинговые коммуникации – это составная часть комплекса маркетинга, представляющего собой набор переменных управляемых факторов маркетинга, используя которые предприятие старается в максимальной степени удовлетворить потребности конкретных потребителей на целевом рынке и получить желаемую прибыль.

Совокупность элементов системы управления маркетингом характеризует реальную возможность создания потребительской ценности, обеспечивая тем самым рыночную устойчивость предприятия, а их динамика конкретным образом влияет на показатели эффективности маркетинга. В практике маркетинга понятие «потребительская ценность» можно использовать как синоним термину «рыночная ценность», так как последний неразрывно связан со спросом.

Потребительская ценность услуги определяется: степенью ее необходимости для потребителя; уровнем качества; приверженностью потребителя данному бренду; доверием к информации об услуге, получаемой от личных и безличных контактов, и т. д.

Выгода услуги выражается через уравнение прибыли:

Цена услуг, созданных производителем – ***Общие издержки производителя*** = ***Прибыль производителя.***

Общая рыночная ценность услуг, создаваемых производителем, включает несколько составляющих: ценность самой услуги; ценность персонала; ценность сервиса; ценность имиджа[1].

Общую ценность услуги формируют: комплексность и качество оказания услуги (услуги предоставляются аккуратно, надежно, на стабильном уровне и с хорошей результативностью); комфорт в процессе оказания услуги; компетентность профильного и контактного персонала (обслуживающий персонал обладает требуемыми навыками и знаниями); гарантии; понимание/знание потребителя (удовлетворение индивидуальных потребностей и притязаний); обходительность (отзывчивость, вежливость и предупредительность профильного и контактного персонала); репутация и имидж фирмы; доступность услуг и оперативность их предоставления (возможность выбора специалиста, филиала/представительства, времени для посещения, дополнительных услуг); коммуникации (доступность информации об услугах компании, ее изложение на языке, понятном потребителю); осязаемые факторы (внешний вид сотрудников, помещений фирмы и другие факторы, отражающие имидж услуг высокого качества); гарантии; цены и условия оплаты; доверительность (на компанию, равно как и ее сотрудников, можно положиться, так как они действительно стремятся удовлетворить любые запросы потребителей).

Чтобы клиенты захотели появиться в магазине данной торговой сети и выработать лояльность к сети в целом, надо предвосхищать их ожидания, предвидеть и удовлетворять их скрытые потребности. Для этих целей существуют специальные программы поощрения покупок. Часто используются следующие приемы: скидки, распродажи «два по цене одного» (значительная скидка, действующая короткий срок, часто побуждает клиента сделать покупку, даже если он не собирался тратить деньги); замещение скидки дополнительным объемом товара (например, предложения «10% бесплатно», «третья покупка бесплатно»);

---

[1] *Жариков В.В.* Маркетинг товаров и услуг. – Тамбов, 2009.

вручение подарков. Подобные акции являются прямым стимулированием покупки и поэтому наиболее выгодны и магазину, и владельцу бренда. Ценность услуги включает в себя качество обслуживания потребителей – обеспечение потребительской удовлетворенности через организацию служб сервиса, разбора претензий и продаж.

Обобщающий показатель качества обслуживания потребителей:

$$K = \frac{\sum X_1 + \sum X_2 + \sum X_3}{\sum X_1 + \sum X_2 + \sum X_3 + \sum X_4},$$

где K – коэффициент оценки качества обслуживания;

X_1 – оценка «отлично»;

X_2 – оценка «хорошо»;

X_3 – оценка «удовлетворительно»;

X_4 – оценка «удовлетворительно».

Если $0{,}8 \le K \le 1$, то это говорит об отличном качестве обслуживания, если $0{,}6 \le K < 0{,}8$ – качество обслуживания является хорошим, если $0{,}4 \le K < 0{,}6$ – качество обслуживания является удовлетворительным и если $K < 0{,}4$ – качество обслуживания является неудовлетворительным.

Система бонусных и дисконтных карт доказала как свою привлекательность для клиентов, так и экономическую эффективность. Дисконтные программы дают торговым сетям возможность отследить историю покупок, включая их периодичность и объемы.

3.3. Услуги мерчандайзинга

Мерчандайзинг – комплекс мероприятий, производимых в торговом зале, целью которого является продвижение того или иного товара, марки, вида или упаковки без помощи продавца.

Дословно термин «merchandising» переводится как «искусство торговать».

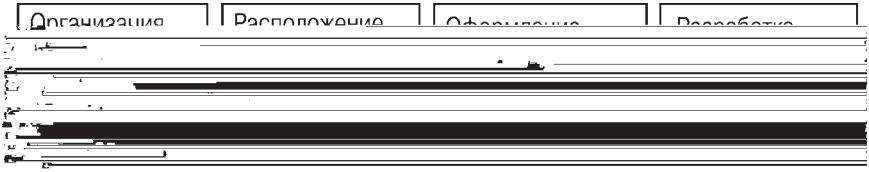
Основное правило мерчандайзинга – товар в магазине должен продавать себя сам. В современном понимании мерчандайзинг – это прикладная наука, сочетающая в себе знания о методах торговли и рекламы, логистики, психологии и социологии, принципах дизайна и композиции. Это комплекс «маркетинга в стенах магазина», включающий программы стимулирования сбыта, маркетинговые коммуникации, управление поведением покупателей в торговом зале.

Мерчандайзинг реализуется посредством услуг, проводимых в рамках торгового маркетинга, и всегда ориентирован на конкретный результат: стимулирование желания конечного потребителя выбрать и купить продвигаемый товар. Мерчандайзинг имеет следующие цели: стимулировать сбыт в магазине и создавать конкурентное преимущество магазина и отдельных марок; сформировать приверженность к магазину и отдельным торговым маркам, увеличить число лояльных покупателей и завоевать новых; привлечь внимание покупателя к товарам, обращать внимание на новые продукты и специальные предложения; закрепить в сознании покупателей отличительные черты марок и оказывать влияние на поведение потребителей, соблюдая при этом социальную законность и этические нормы, и т. п.

Задачи мерчандайзинга можно подразделить на два основных блока – внешние и внутренние (рисунок).

Способствуя повышению культуры обслуживания, мерчандайзинг, в числе прочих мероприятий, обеспечивает повышение конкурентоспособности фирмы и формирование ее благоприятного имиджа на целевых рынках.

Инициатором проведения мерчандайзинговых мероприятий в розничном торговом предприятии может быть и производитель, и оптовый торговец, и розничный продавец. У этих независимых партнеров есть общая стратегическая цель – увеличение прибыли компании, но в то же время отдельные цели различных субъектов могут входить в противоречие.



Внешние и внутренние задачи мерчандайзинга

Рассмотрим цели мерчандайзинга с точки зрения производителя, оптового торговца и розничного продавца (табл. 3.2).

Таким образом, несмотря на то, что цели мерчандайзинга у разных субъектов маркетинга различаются, все заинтересованы в том, чтобы политика продвижения товара в розничном торговом предприятии непрерывно совершенствовалась.

2. Под информацией понимаются сведения об объективно существующих объектах и процессах, об их связях и взаимодействиях, доступные для практического использования в деятельности людей. Задачи информатизации состоят в сокращении различных видов материальных, энергетических, финансовых и других потоков сведений за счет их частичной замены и компенсации. Информационными ресурсами являются формализованные идеи и значения, данные, методы и средства их накопления, хранения и обмена между источниками и потребителями информации.

3. Услуга информационных технологий – оказание полезных видов работ заказчикам на базе сочетания процедур, реализующих функции сбора, получения, накопления, хранения, обработки, анализа и передачи информации в организационной структуре с использованием средств вычислительной техники, или, иными словами, совокупность процессов циркуляции и переработки информации и описание этих процессов. Целью услуги информационных технологий является качественное формирование и использование информационных ресурсов в соответствии с потребностями пользователя. Методами информационных технологий являются методы обработки данных. В качестве средств информационных технологий выступают математические, технические, программные, информационные, аппаратные и другие средства.

4. Обеспечивающие информационные технологии – это технологии обработки информации, которые могут использоваться как инструментарий в различных предметных областях для решения различных задач. Модификация обеспечивающих информационных технологий, при которой реализуется какая-либо из предметных технологий, представляет собой функциональную информационную технологию.

5. Рынок информационных услуг – система экономических, правовых и организационных отношений по торговле продуктами интеллектуального труда на коммерческой основе. Основным источником информации для информационного обслуживания

в современном обществе являются базы данных. Они интегрируют в себе поставщиков и потребителей информационных услуг, связи и отношения между ними, порядок и условия продажи и покупки информационных услуг.

6. ITSM (IT Service Management, управление ИТ-услугами) – подход к управлению и организации ИТ-услуг, направленный на удовлетворение потребностей бизнеса. Управление ИТ-услугами реализуется поставщиками ИТ-услуг путем использования наиболее оптимального сочетания людей, процессов и информационных технологий. Для содействия реализации подхода к управлению ИТ-услугами используется серия документов. Важным моментом при изложении принципов ITSM является системность. При изложении каждого составного элемента ITSM (управление инцидентами, управление конфигурациями, управление безопасностью и т. д.) в обязательном порядке прослеживаются его взаимосвязь и координация с остальными элементами (службами, процессами) и при этом даются необходимые практические рекомендации.

7. Маркетинговые технологии информационных услуг представляют собой совокупность способов, приемов, форм и методов управления производственно-сбытовой деятельностью, изучения и прогнозирования рынка, направленного на достижение высоких результатов предпринимательской деятельности при максимизации возможностей удовлетворения потребностей покупателей. Недостаточное внимание, уделяемое маркетинговым технологиям, отрицательно сказывается на росте экономической эффективности функционирования сферы товарного обращения.

Контрольные вопросы, задания, тесты

1. Раскройте содержание информационной услуги в компании, в которой вы трудитесь. Предложите решение задач, которые позволят внедрить новые программные продукты по типу электронных систем CRM и ERP.

2. Перечислите отдельные корпоративные функции вашей компании, которые переданы на исполнение внешним поставщикам в рамках аутсорсинга ИТ-услуг.
3. Какое содержание имеет термин «услуга информационных технологий» с выделением понятия «информация» и «технология»?
4. Выделите классификационные признаки информационных услуг. Какие признаки услуг нуждаются в развитии в вашей корпоративной системе электронного сервиса?
5. Определите цель услуг информационных технологий и раскройте средства и методы их реализации.
6. Какие средства включают базовые информационные технологии?
7. Что понимают под предметной технологией и какой массив первичной информации в вашей фирме нуждается в преобразовании?
8. Раскройте классификационный признак ИТ-услуги «по типу обрабатываемой информации» с выделением содержания обеспечивающих информационных технологий (ОИТ) и функциональных (ФИТ).
9. Раскройте понятие пользовательского интерфейса с выделением содержания командного интерфейса, WIMP и SILK.
10. Что значит «установка и поддержка оборудования»? Какие сервисные услуги включает этот вид работы в компании, в которой вы трудитесь?
11. ИТ-услуга – это комплекс программно-аппаратных средств, которым департаменты информационных технологий обеспечивают функционирование бизнеса с заданными качественными и количественными показателями.
    а) да;
    б) нет.

Ответ: а.

12. Что включают инфраструктурные ИТ-услуги:
   а) поддержка и бизнес-аналитика;
   б) консалтинг и система интеграции;
   в) услуги по хранению и обеспечению непрерывности.

Ответ: б, в.

13. Информационная услуга по бизнес-решениям интегрирует в себе:
   а) разработку заказного ПО;
   б) реализацию систем управления цепочками поставок;
   в) решения корпоративных порталов.

Ответ: б, в.

14. Установите соответствие вида услуги определенному классу:

Содержание услуги	**Виды классификационного признаки информационных услуг**		
	По степени взаимодействия технологий	**По типу обработки информации**	**Проектно-ориентированные ИТ**
	а	**б**	**в**
1. Дискретное, сетевое обслуживание			
2. Консалтинг и кастомизация, система интеграции, разработка заказного ПО			
3. Обеспечивающие (ОИТ) и функциональные (ФИТ)			

Ответ: 1-а, 2-в, 3-б.

15. Услуга «по типу обрабатываемой информации» включает следующие виды информации: СУБД (алгоритмические языки, табличные процессоры); текстовые процессоры и гипертекст; графические процессоры, экспертные системы; средства мультимедиа и интегрированные пакеты:
   а) да;
   б) нет.

Ответ: а.

16. Выберите правильную формулировку, определяющую содержание услуги установки и поддержки оборудования:
   а) данная категория включает услуги, связанные с инсталляцией и поддержкой различных аппаратных систем (компьютерное и сетевое оборудование), но стоимость самого оборудования сюда не входит;
   б) повышают общую квалификацию в области ИТ и расширяют возможности по их использованию;
   в) услуги направлены на установку и конфигурацию ПО, а также включают сопутствующую поддержку, доступ к вспомогательным ресурсам, дистрибьюцию новых версий и обновлений.

Ответ: а.

17. Рынок информационных услуг – это вся аппаратно-техническая база информатики, все программные продукты информации с включением всех видов компьютерных сетей и их возможностей по передаче информации через различные виды телефонной и факсимильной связи.
   а) да;
   б) нет.

Ответ: б.

18. Установите соответствие ИТ-услуги ее содержанию:

Функции посредников	**Тип дистрибьютора**	
	Услуги по построению Back Office-решений	**Услуги по построению Front Office-решений**
	а	**б**
1. Выбор, приобретение и внедрение ERP-системы		
2. Тщательное планирование внедрения ERP в рамках длительного проекта с участием партнерской компании – поставщика или консультанта		

Функции посредников	Тип дистрибьютора	
	Услуги по построению Back Office-решений	Услуги по построению Front Office-решений
	а	б
3. Работы по созданию и поддержке CRM-систем		
4. Работы по автоматизации деятельности, связанной с взаимодействием с заказчиком, продажами и маркетингом		

Ответ: 1-а, 2-а,3-а,3-б, 4-б.

19. Услуги по реализации систем управления цепочками поставок – это:
    а) решения по планированию цепочек поставок;
    б) внедрение и сопровождение решений, позволяющих отслеживать все стадии выпуска и продвижения продукции;
    в) построение и поддержание систем интегрированного доступа к приложениям и данным из разных внешних и внутренних систем;
    г) сервисы, связанные с обеспечением доступа к данным с предоставлением информации и ее анализом, включая извлечение данных из распределенных источников.

Ответ: а, б.

20. Маркетинговые технологии информационных услуг представляют собой совокупность электронных способов, приемов, форм и методов управления коммерческой деятельностью с использованием инструментов товарной, ценовой и коммуникационной политики для достижения высоких результатов в целях максимального удовлетворения потребностей пользователей:
    а) да;
    б) нет.

Ответ: а.

Глава 5

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ИННОВАЦИОННЫХ УСЛУГ

5.1. Механизм управленческих решений по продвижению корпоративных услуг интеллектуального продукта

Мировая экономика на современном этапе находится в состоянии постоянных ускоряющихся изменений. Основным фактором данных трансформаций является стремительное накопление, использование новых знаний и необходимость решения задач по выходу из мирового кризиса. Динамика внешней среды постоянно меняется и требует адекватных управленческих решений в менеджменте, технологии и организации производства. В этих условиях многие мировые лидеры сферы услуг следуют такому принципу менеджмента, как «устойчивость через развитие», направленному на постоянный поиск креативных решений и разработку инноваций.

Качество жизни общества тем достойнее, чем больший процент ВВП она тратит на науку. Поэтому даже в условиях тяжелейшего кризиса государство должно выделять необходимые средства для сохранения и дальнейшего развития научного потенциала. В большинстве стран, переживших экономический кризис, программы его преодоления были основаны на широком внедрении и использовании достижений научно-технического прогресса. Так, например, в странах Азии (Южная Корея,

Япония, Сингапур и др.) научно-технический потенциал рассматривается как фактор, ускоряющий социально-экономическое развитие (его доля в ВВП превышает 3%). По данным аналитиков компании Gatner, удельный вес расходов на науку в США достигает 2,5%, в Канаде – 1,6, в Италии – 1,13, в Новой Зеландии – 1%.

Известно, что качество жизни общества, его безопасность находятся в прямой зависимости от темпов экономического развития и размеров финансирования научных исследований. В России в последние пять лет постоянно сокращалось финансирование отечественной науки, и поэтому научно-технический потенциал занимает далеко не первое место. Доля расходов на науку в ВВП едва достигает 0,5%, что значительно ниже соответствующего показателя в развитых странах. В настоящее время назрела необходимость в пересмотре существующих методологических подходов к развитию сферы услуг инноваций в России, адаптации и разработке новых принципов и механизмов управления инновациями в каждой коммерческой структуре с учетом существующих факторов рыночной среды.

Маркетинг инновационных услуг (МИУ) представляет целостную совокупность инструментов рыночного участия, оказывающих в процессе обмена многообразные услуги по продвижению интеллектуального продукта, влияющих на максимальное удовлетворение запросов общества и развитие научно-технического прогресса.

Цель МИУ – создание и внедрение услуг инноваций, удовлетворяющих личные и общественные потребности, для повышения качества жизни на Земле и гармонизации общества.

Инструменты МИУ способствуют конструктивной оценке рынка через анализ спроса и предложения, принятию взвешенных решений: по разработке услуги интеллектуального продукта, определению его цены, созданию выгодных каналов продаж; информированию целевых аудиторий. Иными словами, маркетинг инновационных услуг сегодня – это функция управления

процессом качественного и своевременного удовлетворения потребностей общества в конкурентных услугах.

Обеспечение конкурентного превосходства рыночного участия предполагает активное использование инструментов ИМ (интегрированного маркетинга) в целях максимизации доходов компании в режиме оптимизации совокупных транзакций. Это становится возможным при наличии интеллектуального потенциала в коммерческой структуре, когда менеджер, который возглавляет службу маркетинга, наделен такими личностными характеристиками, как: системность знаний, наличие профессиональных компетенций, широкий кругозор, коммуникабельность, стремление к новому, быстрая реакция, умение реализовать предоставленный шанс, толерантность к коммерческим стрессам и умение гасить конфликты, а также оптимизм и жизнерадостность.

Интеллектуальный потенциал (ИП) компании является формой выражения творческого мышления в ценностной ориентации будущего взаимодействия с покупателями, поставщиками и партнерами по бизнесу. Именно наличие интеллектуального потенциала отражает уровень профессиональных компетенций в трудовом коллективе и обеспечивает управленческие решения по конкурентному превосходству на рынке.

В основе ИП используется прежде всего *идейно-методологический базис*, включающий в себя понимание корпоративных принципов развития организации, оценки будущих горизонтов, создание социальной ответственности в коллективе за результаты труда перед обществом, и главное – разработку моделей управленческих решений новых проблем рыночного участия в целях успешной адаптации к частым переменам рыночной среды.

Принятие управленческих решений по продвижению инновационных услуг напрямую зависит от уровня интеллектуального потенциала компании, содержание которого включает: творческое мышление, конкурентный потенциал, потенциал виртуальных систем.

A

3. 9 $ & $ D. Zlobal Roint
%(" $&
2. / # " A. ˆouder
@. SRN Ygilvy C. •rk ScholŽ { ‹riends Zroup
4. Zrey zoscow :. /
5. •ZX [ommunications Zroup 31. "

B

б) широкая субституция и комплементарность;
в) спрос на туристские услуги чрезвычайно устойчив по отношению к уровню дохода и ценам;
г) потребитель преодолевает расстояние, отделяющее его от продукта и места потребления, а не наоборот.

Ответ: а, б, г.

15. Туры подразделяют:
а) на оздоровительные;
б) познавательные;
в) профессионально-деловые;
г) имиджевые;
д) развлекательные;
е) спортивные;
ж) религиозные.

Ответ: а, б, в, е, ж.

16. Отдельные услуги туроператора и турагента могут включать:
а) услуги по организации проживания туристов;
б) организации питания туристов;
в) организации перевозок туристов различными видами транспорта;
г) организации услуг провайдера;
д) услуги гидов-переводчиков.

Ответ: а, б, в, д.

17. На развитие туризма влияют различные факторы:
а) общеэкономические;
б) социально-демографические;
в) факторы моды;
г) факторы культурного порядка.

Глава 8

ПРОВАЙДЕРСКИЕ УСЛУГИ

После изучения главы студент должен **знать**: теоретические аспекты сферы логистических и интернет-провайдерских услуг; механизм управления маркетингом провайдерских услуг с учетом классификационных признаков данного сервиса; **уметь** принимать управленческие решения по организации провайдерских услуг в коммерческую систему бизнеса; **владеть:** новыми подходами, методами и моделями маркетинга интернет, телекоммуникационных, логистических и др. услуг, позволяющими на практике обосновать экономическую целесообразность выбора эффективного поставщика провайдерской услуги.

8.1. Услуги логистических провайдеров

Развитие современных средств транспорта, информационных систем, систем связи и телекоммуникаций открывает большие возможности для быстрого распространения информации, технологий, товаров и финансовых ресурсов. Конкурентные преимущества, связанные с развитием научно-технического прогресса, стали постепенно утрачивать свою первостепенность, и на первое место вышли новые конкурентные преимущества – гибкость, ограниченные сроки выполнения заказа, надежные и качественные поставки, возможность выбора.

От рынка производителя экономика перешла к рынку покупателя. Способность производителей совместить индивидуальные покупательские предпочтения с их производством и системой планирования будет решающим фактором в конкурентной

борьбе и экономике будущего. Быстрые изменения предпочтений покупателей, их запросов относительно качества доставки продукции ведут к необходимости уменьшения сроков и объемов поставок, сокращения резервных запасов времени и материалов. Решить проблему индивидуальных заказов клиентов можно только с помощью гибкой системы управления производством[1].

Во-первых, это потребует внедрения новых, современных концепций управления производством, таких как: CFM – Customer Focused Manufacturing (производство, ориентированное на потребителя), SCM – Supply Chain Management (управление логистическими цепочками) и основанных на этих концепциях технологий: ERP – Enterprise Resource Planning (планирование ресурсов предприятия), CRM – Customer Relationship Management (управление взаимоотношениями с клиентами) и пр.; организации снабжения, синхронного с производством, и эффективной дистрибьюции, основанными на взаимодействии с логистическими посредниками (провайдерами).

Во-вторых, с усилением интеграционных процессов между странами появилась возможность размещать производства в странах с более дешевой рабочей силой и меньшими ставками налогов. Развитие международной торговли открыло доступ к более дешевым ресурсам. Эти факторы способствуют развитию транснациональных корпораций, использующих в бизнесе глобальные логистические цепи и каналы, которые, в свою очередь, становятся сложнее и требуют более квалифицированного и комплексного управления.

В-третьих, учитывая вышеизложенные моменты, требуется оптимизация транспортной системы как на микро-, так и на макроуровне. Комплексное развитие транспортной инфраструктуры базируется на стандартизации комплексов грузов, транспортных средств, погрузо-разгрузочных механизмов,

---

[1] *Черноусов Е. В.* Анализ рынка логистических провайдеров – зарубежный опыт // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 6.

определяемых мощностью грузопотоков и скоростью доставки, расширении сети автомобильных и железных дорог, совершенствовании сервисного обслуживания.

В-четвертых, возрастающую роль играет обмен информацией, начиная с маркетинговой информации и заканчивая техническими условиями. Предприятия должны взаимодействовать в едином информационном пространстве, где информация доходит в нужной форме, в нужное время, в нужные инстанции и в достоверном виде, защищенной от несанкционированного использования. Без информационно-компьютерной поддержки логистического менеджмента невозможна была бы реализация большинства логистических концепций, развитие электронной коммерции.

Отличие логистического подхода от традиционного заключается в интеграции (технической, технологической, информационной и экономической) отдельных звеньев материалопроводящей цепи в единую систему сквозного управления материальными и информационными потоками с целью достижения желаемого результата с минимальными затратами времени и ресурсов.

Внедрение современного логистического менеджмента на предприятии обеспечивает: сокращение запасов и связанного капитала, высокую готовность товара к поставке, сокращение времени выполнения заказа и повышение его качества, повышение гибкости производства, снижение себестоимость продукции, позволяет ускорить оборачиваемость капитала. Это гарантирует снижение себестоимости продукции и улучшение качества поставок – решающего конкурентного преимущества в условиях российского рынка.

Цель логистического процесса формулируется основным правилом логистики – правилом «7R»: нужный товар (right product) необходимого качества (right quality) в необходимом количестве (right quantity) должен быть доставлен в нужное время (right time) и в нужное место (right place) нужному потребителю (right customer) с требуемым уровнем затрат (right cost). Несоблюдение хотя бы одного из приведенных условий может

привести к потере клиентов и, соответственно, определенной доли рынка[1].

Провайдер (от англ. provider) – поставщик услуги в системе товародвижения по перемещению грузов в пространстве и времени.

Логистические провайдеры, они же провайдеры логистических услуг, – коммерческие организации, осуществляющие оказание услуг в сфере логистики, выполняющие отдельные операции или комплексные логистические функции (складирование, транспортировка, управление заказами, физическое распределение и пр.), а также осуществляющие интегрированное управление логистическими цепочками предприятия-клиента. В настоящее время на мировом рынке логистических провайдеров принята следующая классификация услуг:

- ***1PL-провайдер*** (от англ. First Party logistics) – система, при которой все операции по логистике и складированию грузов выполняет сама фирма-грузовладелец.
- ***2PL-провайдер*** (от англ. Second Party logistics) – оказание набора традиционных услуг по транспортировке и складированию товара.

Концепция услуг 1 PL и 2PL характерны для национального рынка 1970-1990 гг. С 1990 г. получили развитие провайдерские услуги вида 3PL, 4PL, 5PL.

- ***3PL-провайдер*** (от англ. Third Party logistics) – комплекс услуг (в том числе дополнительных), включающий как традиционное складирование, так и промежуточное хранение (cross docking) груза, а также проектирование и разработку информационных систем, использование услуг субподрядчиков. В функции 3PL-провайдера входит организация и управление перевозками, учет и управление запасами, подготовка импортно-экспортной и фрахтовой документации, складское хранение, обработка груза, доставка конечному потребителю.

---

[1] *Черноусов Е. В.* Анализ рынка логистических провайдеров – зарубежный опыт // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 6.

3PL-провайдер должен иметь в собственности (или арендовать):

- качественный автопарк (транспорт разного тоннажа) для перевозки как крупногабаритных, так и малогабаритных грузов;
- склады (по общепринятой классификации складских помещений – не ниже класса «В») для хранения любых товаров (от мебели до автомобильных покрышек);
- региональную складскую сеть для работы с филиалами компании-заказчика.

Современный 3PL-оператор имеет централизованную компьютерную базу данных для управления процессом предоставления услуг и контроля. В договоре 3PL-операторы обычно указывают факторы выплаты заказчику компенсации (например, если не удастся справиться со своей задачей согласно установленным нормативам, то 3PL-операторы берут на себя риски). Для контроля и координации работы операторы часто предоставляют клиентам рабочие места на весь срок оказания услуг.

Можно выделить пять основных типов логистических провайдеров, представленных в табл. 8.1.

Таблица 8.1

Типы логистических провайдеров

Типы логистических провайдеров	Основные услуги
1. Провайдеры по транспортировке (на основе компаний-перевозчиков), владеющие реальными активами	Логистика «размещения» (dedicated logistics). Транспортировка, централизованные перевозки, обслуживание, маршрутизация
2. Провайдеры по оптимизации транспортных услуг, не имеющие реальных активов	Интегрированная логистика. Сервисно-ориентированная логистика, сфокусированная на технологии и инжиниринге

Окончание табл. 8.1

Типы логистических провайдеров	Основные услуги
3. Провайдеры по складированию, формирующие добавленную стоимость	Интегрированная логистика «размещения». Технологии, складирование и транспортировка
4. Международные экспедиторы, осуществляющие аутсорсинг логистических функций (не имеющие реальных активов)	Интегрированная логистика с возможностями международного экспедирования
5. Провайдеры программного обеспечения	Пакеты логистических программ

Мировая теория логистики утверждает, что компанию можно признать 3PL-провайдером, если она соответствует формуле

$$3PL = \text{ТЭ} + \text{УДС},$$

где ТЭ – транспортно-экспедиторские услуги;

УДС – услуги добавленной стоимости (погрузка/выгрузка, услуги по комплектации ассортимента, складские услуги, управление грузопотоками в цепи, маркетинговые и финансовые услуги).

Характерным признаком 3PL-провайдера является сочетание собственных и привлеченных по субподряду активов. Дополнительный признак – наличие собственной агентской сети, обеспечивающей нарастание объемов услуг добавленной стоимости и экономию за счет масштаба.

В прибыли 3PL-провайдеров могут присутствовать другие источники, не только от оказания 3PL-услуг. У ведущих игроков рынка разброс долей дохода от 3PL очень велик – от 1,4 до 100%.

Когда 3PL-провайдер избавляется от транспортных и складских активов и специализируется на планировании и оптимизации логистических процессов в цепочке создания стоимости

с помощью мощной информационной системы управления, то он может стать 4PL-провайдером.

Российская ситуация характеризуется наличием следующих «проблем развития»:

- непрозрачность рынка логистических услуг;
- отсутствие современной логистической инфраструктуры в России (портовая инфраструктура, склады класса А, неразвитая сеть автодорог и т. п.);
- несовершенная законодательная база, которая не позволяет обеспечить защиту и ответственность экспедитора перед грузовладельцем;
- низкий уровень знаний логистики в транспортно-складской отрасли, в промышленности и розничной торговле.

С недавнего времени российские компании, которые являлись только потребителями 3PL-услуг, сами начали предоставлять услуги логистического аутсорсинга. Крупные глобальные дистрибьюторы обычно повышают свою конкурентоспособность за счет выхода на открытый рынок логистических услуг, предоставляя комплексный пакет обслуживания. Современная дистрибьюция – это вопрос консолидации грузопотоков, слияний, поглощений, кооперации и других способов укрупнения бизнеса.

Если дочерняя логистическая компания выберет формат 4PL, то складские помещения после выхода на окупаемость можно реализовать на рынке либо сдать в аренду, как это сделала, например, розничная сеть Metro.

В начале 2005 г. сеть начала реструктуризацию своих логистических подразделений. Подразделения логистики Metro перешли под управление компании MGL Metro Group Logistics (MGL), которая управляет торговыми потоками компаний группы Metro в более чем 33 странах мира и оказывает услуги сторонним организациям. Бывший логистический оператор группы MDL Metro Group Distribution Logistics сменил имя на MGL Warehousing и с собственным автопарком и складами обслуживает только расположенные на территории ФРГ объекты сетей Real и Extra.

Еще в середине 2005 г. MGL пришла на российский рынок, поручив реализацию стратегии проникновения на рынок германскому 3PL-провайдеру Schenker.

На тот момент стратегия MGL была опробована более чем в 10 странах Европы и обеспечивала торговой сети Metro Group AG конкурентоспособность на мировых рынках.

Стратегия MGL базируется на методе ECR (от англ. Efficient Consumer Response – эффективный отклик на запросы потребителей), который заключается в составлении совместного прогноза спроса производителем и торговлей. Применение этого метода создает определенные преимущества для логистики. Торговля располагает детальными данными о продажах и оказывает воздействие на размещение товаров и их ассортимент. Поставщику лучше известны целевые группы потребителей своих продуктов и изменение оборота в зависимости от воздействия внешних факторов, например, от времени года. Только благодаря составлению совместного прогноза оба партнера получают оптимальную надежность при планировании.

Важно организовать обмен имеющейся информацией с целью оптимизации планирования всей логистической цепочки. Преимущества обмена данными прогнозов сбыта очевидны:

- лучшее планирование производства;
- снижение расходов на складирование;
- быстрая реакция на изменения на рынке;
- выше уровень наличия продуктов;
- возможность более ранней реакции на проблемы с поставками.

ECR имеет смысл только в том случае, когда все партнеры в данной цепочке имеют одинаковое представление о концепции. В ее состав входят понятия:

- кросс-докинг[1];
- совместное планирование, прогноз и создание запасов;

---

[1] *Кросс-докинг* – процесс приемки и отгрузки товаров и грузов через склад напрямую без размещения в зоне долговременного хранения.

• снабжение товарами, ориентированными на спрос.

В Европе ECR реализуется на многих предприятиях, но есть существенные различия в подходах к построению взаимодействия. Главное – совместная оптимизация процессов между предприятиями, а это возможно, только если участники цепочки поставок доверяют друг другу.

Россия развивается аналогично европейским странам. Поэтому в соответствии с мировым опытом она пройдет три основных этапа роста логистических компаний (рис. 8.1).

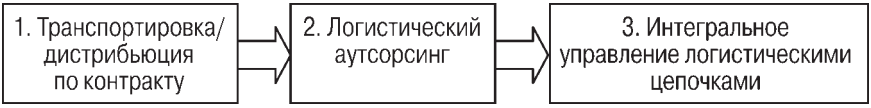


Рис. 8.1. Этапы развития логистических компаний в России

В свое время Восточной Европе применение 3PL-подхода в торговле и промышленности позволило:

• снизить логистические издержки на 8,2%;

• сократить логистические активы на 15,6%;

• сократить средний цикл заказа продукции с 10,7 до 8,4 дня;

• сократить общие запасы на 5,3%[1].

В настоящий момент самые крупные российские компании – потребители логистических услуг – избирают стратегию, которая сочетает привлечение 4PL-провайдеров с развитием собственной логистики.

4PL-провайдер (от англ. Fourth Party logistics) – слияние функций всех организаций, участвующих в процессе поставки продукции. В задачу 4PL-провайдера входят планирование, управление и контроль за всеми логистическими процессами компании-заказчика.

Основные организационные структуры, отличающие 4PL-провайдера от более низких уровней, представлены на рис. 8.2.

[1] http://www.3plp.ru/

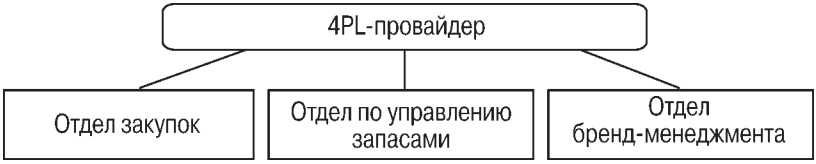


Рис. 8.2. Оргструктура 4PL-провайдера

Отдел закупок охватывает весь спектр деловых контактов с поставщиками продукции заказчика, включая оформление с ними договорных отношений, а также занимается решением проблем с сертификацией поставляемого клиенту товара и его таможенным оформлением. Отдел по управлению запасами отвечает за пополнение партий товаров на основании информации от заказчика, а также контролирует уровень продаж товара через точки реализации. Отдел бренд-менеджмента проводит маркетинговый анализ рынка для корректирования продаж того или иного бренда предприятия-заказчика.

Главное отличие 4PL-провайдера – работа с организацией-клиентом на основе ERP-системы, которая способна свести к минимуму риски в логистической цепочке заказчика.

Термин 4PL был зарегистрирован в 1996 г. консалтинговой фирмой «Andersen Consulting», ныне «Accenture», со следующим толкованием: «Логистический провайдер четвертого уровня является менеджером цепочки поставок, который сводит ресурсы, мощности и технологию своей организации с ресурсами, мощностями и технологией другого логистического предприятия и управляет им с целью предложить клиентам наиболее полное решение задач в цепочке поставок».

Возникнув в результате привлечения 3PL-провайдерами для решения задач большой сложности сначала в качестве субподрядчиков, а затем и в качестве партнеров, консультантов-управленцев и ИТ-системных интеграторов, 4PL-компании выступают в роли интегратора цепи поставок. Таким образом, объединение клиента и 3PL-провайдера в структуру 4PL происходит на базе информационных и управленческих

технологий. 4PL – процесс управления всеми логистическими операциями во всей цепочке поставок клиента единым поставщиком сервиса.

Отличие данного типа компаний от 3PL-провайдеров заключается в применении системного подхода к управлению всеми логистическими бизнес-процессами заказчика, координации действий фокусной компании и ее ключевых контрагентов в цепи поставок, обеспечении их эффективного взаимодействия и обмена данными в реальном масштабе времени на основе современных информационных систем и технологий.

Компании 4PL можно также подразделить на две категории с учетом того, имеют они реальные физические активы (asset based) или не имеют и действуют при оптимизации логистических систем только как посредники (non-asset based). Процесс внедрения современных информационных технологий должен начинаться с рассмотрения вариантов выбора решений и приведения их в соответствие определенным требованиям, и только затем формулирования плана внедрения определенного технологического решения.

Полный пакет логистических сервисов, который должна быть в состоянии реализовать компания, претендующая на статус 4PL-провайдера в развитых странах, включает в себя следующий перечень услуг:

1. Прямая транспортировка, консолидация отправок, экспедирование.

2. Управление складированием (специализированное оборудование для склада, современная металлическая мебель, металлические стеллажи, позволяющие повысить производительность и эффективность труда), управление запасами, формирование заказов.

3. Внедрение АСУ ТП и АСКУЭ (системы автоматизации подстанций).

4. Оформление платежей за перевозки, сопровождение грузов, услуги таможенного брокера, управление автотранспортом, обеспечение запчастями.

5. Выбор информационного обеспечения, проектирование и обеспечение функционирования информационных систем, консультационные услуги.

6. Выбор перевозчиков, переговоры о тарифах, возврат товара, снабжение материалами, переупаковка, маркировка.

7. Управление выполнением заказов, контрактное производство, консолидация отправок.

Систему рынка услуг аутсорсинга (S) можно представить в виде функциональной зависимости

$$S = f\,(A, E, C, R),$$

где A – анализ, построенный на системных исследованиях с включением различных форм и методов оценки среды взаимодействия для принятия взвешенных управленческих решений в целях формирования общественного мнения и успешной реализации стратегии аутсорсинга;

E – корпоративные усилия в области обоснования экономической целесообразности перераспределения заказов между внешними исполнителями;

C – компетентность и профессионализм специалистов аутсорсеров, позволяющие устанавливать реальные коммуникации для эффективного исполнения полученного заказа в заданный срок, высокого качества;

R – репутация компании-аутсорсера, создаваемая за счет активного участия в строительной индустрии, организации общественно значимых акций, популярности в обществе, выступлениях в СМИ.

5PL-провайдер (от англ. Fifth Party logistics) – система интернет-логистики – планирование, подготовка, управление и контроль за всеми составляющими единой цепи транспортировки и складирования грузов с помощью электронных средств информации. 5PL-провайдеры используют интернет как единую виртуальную площадку для выполнения полного спектра логистических задач.

В ближайшее время можно ожидать на рынке логистических услуг России следующие тенденции:

- значительное расширение спектра предлагаемых логистических услуг, особенно при взаимодействии с крупными торговыми сетями;
- рост компетенции российских логистических операторов при обслуживании клиентов в области оптимизации уровня запасов, интеграции компьютерных систем и совместного управления издержками;
- рост спроса на логистические услуги в дальнейшем будет усугублять разрыв между ведущими логистическими операторами и отсталыми в технологическом отношении компаниями.

К особенностям российского рынка логистических услуг можно отнести[1]:

- рынок находится в фазе активного роста и развития;
- рынок недостаточно открыт, т. е. параметры деятельности логистических компаний закрыты для общего доступа;
- имеется большое количество молодых, недавно образованных компаний с малым опытом работы;
- рынок расширяется от центра страны в регионы;
- комплекс предлагаемых логистических услуг отличается многофункциональностью;
- логистические компании обслуживают международные и национальные рынки;
- наблюдается объединение логистистических компаний между собой;
- рынок отличается фрагментарностью.

---

[1] *Сабанокова С. Х.* Развитие рынка логистических услуг в России // Современные научные исследования и инновации. – Октябрь, 2011. [Электронный ресурс]. URL: http://web.snauka.ru/issues/2011/10/3197

8.2. Услуги интернет-провайдеров

Интернет-провайдер (англ. internet-provider, ISP) – это компания, предоставляющая услугу доступа в интернет и, возможно, другие услуги, такие как хостинг, e-mail и др. Большинство интернет-провайдеров предоставляют доступ в интернет посредством модема частным лицам – dialup. Провайдеры, которые обеспечивают корпоративный доступ в интернет, часто предлагают выделенные высокоскоростные линии связи, в том числе оптоволокно, радиодоступ и т. п.

К ***основным услугам*** интернет-провайдеров относят: широкополосный доступ в интернет; коммутируемый доступ в интернет; беспроводной доступ в интернет; выделение дискового пространства для хранения и обеспечения работы сайтов (хостинг); поддержка электронных почтовых ящиков или виртуального почтового сервера; размещение оборудования клиента на площадке провайдера (колокация); аренда выделенных и виртуальных серверов (VPS, VDS); резервирование данных.

В соответствии с предоставляемыми услугами их можно подразделить на категории: провайдеры доступа; хостинг-провайдеры; магистральные (англ. backbone) провайдеры; канальные провайдеры; провайдеры последней мили.

Среди провайдеров доступа можно выделить первичных (магистральных), имеющих магистральные каналы связи в собственности, и вторичных. Первичные провайдеры обычно продают трафик только в больших объемах и оказывают услуги другим провайдерам, а не индивидуальным пользователям, хотя есть и исключения. Вторичные (городские, домовые) – арендуют каналы связи у первичных.

Интернет-провайдер на российском рынке – это оператор связи, имеющий лицензию на один из следующих *видов услуг*: услуги связи по предоставлению каналов связи; услуги связи в сети передачи данных, за исключением передачи голосовой

информации; услуги связи по передаче голосовой информации в сети передачи данных; телематические услуги связи.

Провайдер располагает компьютерной сетью, имеющей постоянное соединение с интернетом и включающей серверы доступа, через которые осуществляется подключение клиентов.

Перечисленные ниже возможности пользования сетевыми интернет-ресурсами образуют стандартный *набор провайдерских услуг*, предоставляемых клиенту. Этот набор может быть дополнен другими сетевыми услугами либо, наоборот, сокращен, но, очевидно, что пункты 1, 2, 6 должны присутствовать в нем в обязательном порядке:

1) по своему усмотрению устанавливать связь с интернетом в любое время суток или часы, указанные в договоре;

2) получать и пересылать информацию по сети, в том числе и файлы (FTP);

3) пользоваться услугами электронной почты;

4) создавать и размещать собственные web-страницы на сервере провайдера;

5) иметь доступ к открытым телеконференциям;

6) иметь персональный доступ к статистическим данным о пользовании услугами провайдера.

Для обеспечения возможности доступа клиента в сеть провайдер при заключении договора производит регистрацию нового клиента на своем сервере, которая обычно включает в себя выделения login name (имя, под которым пользователь будет заходить в сеть); password (пароль, известный только провайдеру и пользователю, служащий для защиты клиента от несанкционированного пользования сетевыми услугами под его login name третьими лицами) и IP-адрес (статичный или динамичный). Все эти данные обычно указываются в специальном приложении к договору и также входят в его предмет.

За пользование провайдерскими услугами абонент обязан вносить провайдеру определенную договором плату (абонентскую плату). В настоящее время существует несколько схем оплаты провайдерских услуг.