

Министерство образования и науки Российской Федерации

ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ

**Ю.П. Ехлаков, А.А. Ефимов**

**ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ  
И ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ  
ПРОДВИЖЕНИЯ  
ПРИКЛАДНЫХ ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТОВ  
НА РЫНОК КОРПОРАТИВНЫХ ПРОДАЖ**

Томск  
ТУСУР  
2010

УДК 004.4:339.138+347.732+339.178  
ББК 65.290-2+67.623.2+65.821.24  
Е 93

**Рецензенты:**

**В.Ф. Тарасенко**, д-р техн. наук, профессор кафедры системного анализа  
и управления Томского государственного университета;

**И.Д. Блатт**, канд. техн. наук,  
Генеральный директор ООО «Диапазон-Финсервис»

**Ехлаков Ю.П., Ефимов А.А.**

Е 93      Функциональные модели и организационно-правовые механизмы про-  
движения прикладных программных продуктов на рынок корпоративных  
продаж: монография / Ю.П. Ехлаков, А.А. Ефимов. — Томск: Изд-во Томск.  
гос. ун-та систем управления и радиоэлектроники, 2010. — 172 с.

ISBN 978-5-86889-537-7

Рассматриваются вопросы развития основных теоретических положений мар-  
кетинга в части рынка прикладных программных продуктов, предложены функци-  
ональные модели основных бизнес-процессов и описаны организационные и нор-  
мативно-правовые механизмы деятельности фирмы-посредника по продвижению  
программных продуктов на рынок корпоративных продаж.

Предназначена для руководителей и специалистов малых IT-компаний, аспи-  
рантов вузов, интересующихся проблемами продвижения программных продуктов,  
а также может быть рекомендована в качестве учебного пособия для студентов,  
обучающихся по направлениям подготовки 230100 «Информатика и вычислитель-  
ная техника», 231000 «Программная инженерия», 080500 «Бизнес-информатика».

УДК 004.4:339.138+347.732+339.178  
ББК 65.290-2+67.623.2+65.821.24

ISBN 978-5-86889-537-7

© Ехлаков Ю.П., Ефимов А.А., 2010  
© Томск. гос. ун-т систем управления  
и радиоэлектроники, 2010

## **Введение**

В структуре рынка программного обеспечения (ПО) весомую долю (40 %) занимают **прикладные программные продукты (ПП)**, предназначенные для автоматизации специфических бизнес-процессов в различных отраслях экономики. Около 45 % участников этого рынка составляют малые предприятия по разработке ПП, возглавляемые вчерашними выпускниками вузов. Функциональность и стоимость их разработок зачастую имеет достаточно высокий конкурентный уровень. Специфика малого бизнеса на рынке прикладных программных продуктов состоит в том, что ПП как интеллектуальный конечный продукт создается небольшими коллективами разработчиков. При этом каждая фирма стремится продвинуть на рынок и продать свой продукт множеству потребителей, самостоятельно изучая рынки, разрабатывая стратегии продвижения, просчитывая риски. Сложность (проблемность) самостоятельной реализации функций по продвижению собственных ПП заключается в отсутствии необходимых материальных средств, низкой компетентности специалистов в вопросах продвижения продукции и сопровождения процессов продаж, высоких рисках «неудач».

Производить качественные и эффективные рекламные материалы с привлечением профессиональных рекламных компаний могут позволить себе только крупные фирмы, продукция которых и без рекламирования известна на рынке программных средств. «Самодельная реклама», как правило, описывает функциональные возможности ПП, излагается на «языке» разработчика и мало ориентирована на потребителя. Отсутствие требуемых финансовых средств на проведение рекламной кампании либо их экономия пагубно влияют на продвижение ПП. Аналогичная ситуация складывается и при участии мелких производителей в выставочно-ярмарочной деятельности. С одной стороны, выставки посещают преимущественно разработчики ПП, а с другой — стоимость участия в таких мероприятиях часто бывает неприемлемой для мелких и средних компаний.

В связи с этим очевидно, что функции маркетинга и распространения ПП предприятиям малого бизнеса целесообразно передавать на аутсорсинг **фирмам-посредникам**, роль которых заключается в принятии ПП от разработчика, анализе готовности продукта к выводу на рынок, реализации мероприятий по его продвижению и доставке потребителям. Такое разделение деятельности между разработчиками и посредниками

является наиболее эффективным и дешевым средством быстрой реализации предлагаемого продукта и его получения пользователем, поскольку исследование рынка, реклама, доставка и другие вспомогательные действия выполняются посредником.

Вместе с тем на данный момент вопросам продвижения на рынок продукции и услуг малых ИТ-предприятий через систему аутсорсинга уделяется недостаточно внимания. Практически отсутствуют исследования, посвященные созданию целостного представления об организации процессов продвижения ПП на рынок как самостоятельного направления общей теории маркетинга, а также исследования, направленные на разработку подхода к выбору и применению организационно-правовых форм, методов принятия ключевых управленческих решений и функционального моделирования деятельности фирм-посредников при оказании консалтинговых и аутсорсинговых услуг по продвижению ПП на рынке наукоемкой продукции.

## Глава 1.

# ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОГО РЫНКА ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТОВ

### 1.1. Основные понятия и определения рынка

В настоящее время в литературе имеются самые различные определения и понятия рынка [1–3], например:

- институт или механизм, сводящий вместе покупателей (представителей спроса) и продавцов (поставщиков) товаров и услуг;
- пакет соглашений, при помощи которых продавцы и покупатели товаров и услуг вступают в контакт по поводу купли-продажи данных товаров или услуг;
- сложнейшая система взаимоотношений производителей и потребителей, продавцов и покупателей, их хозяйственных связей, включая прямые многозвенные контакты с участием посредников.

Анализ представленных определений показывает, что для существования рынка необходимо присутствие производителей, посредников, потребителей, наличие продуктов и организационно-экономических механизмов перемещения продуктов между участниками рынка. На рынке понятие продукта отождествляется с определенным товаром либо услугой. При этом под **товаром** понимается, как правило, любой продукт производственно-экономической деятельности в материально-вещественной форме, являющийся объектом купли-продажи и соответственно возникающих между продавцами и покупателями рыночных отношений. Понятие **услуги** трактуется как итог непосредственного взаимодействия поставщика и потребителя и внутренней деятельности поставщика по удовлетворению потребности потребителя. Услуга может быть связана, кроме того, с производством и поставкой материальной продукции [4].

На рынке прикладных программных продуктов в качестве товара рассматриваются **компьютерные программы**, которые имеют следующие специфические формы:

**программа для ЭВМ** — представленная в объективной форме (текст, объективированный одним из способов — на бумаге, в памяти ЭВМ, в виде изображения на экране монитора) совокупность данных и команд, предназначенных для функционирования ЭВМ и других компьютерных устройств в целях получения определенного результата, включая подготовительные материалы, полученные в ходе разработки программы для ЭВМ, и порождаемые ею аудиовизуальные отображения [5];

**программный модуль** — отдельно компилируемая часть программного кода (программы) [6];

**программный компонент** — рассматриваемые как единое целое программы, выполняющие законченную функцию и применяемые самостоятельно или в составе комплекса [7];

**программный комплекс** (программная система) — состоящие из двух или более компонентов программы, выполняющие взаимосвязанные функции и применяемые самостоятельно или в составе другого комплекса [7];

**прикладное программное обеспечение** — программное обеспечение, состоящее из отдельных прикладных программ и пакетов прикладных программ, предназначенных для решения различных задач пользователей либо для автоматизированных систем, созданных на основе этих прикладных программ [8];

**программный продукт (программное изделие)** — совокупность отдельных программных средств, их технической документации, гарантий качества, рекламных материалов, инструкций по обучению пользователей либо для автоматизированных систем, созданных на основе этих прикладных программ [6];

**программный продукт** — программное средство, предназначенное для поставки, передачи, продажи пользователю. Это самостоятельное, отчуждаемое произведение, представляющее собой публикацию текста программы/программ на языке программирования или в виде исполняемого кода [9];

**программное изделие** (программный продукт, программное средство — program product) — программа или логически связанная совокупность программ, записанная на носителях данных, являющаяся продуктом промышленного производства, снабженная программной документаци-

ей и предназначенная для широкого распространения посредством продажи [10];

**коробочный программный продукт** — программное обеспечение, предназначенное для неопределенного круга покупателей и поставляемое на условиях «как есть» со стандартными для всех покупателей функциями, отличающееся как от заказного программного продукта, само появление которого обусловлено требованием конкретного заказчика, так и от проектного программного продукта, продажа которого может по требованию заказчика сопровождаться проектной доработкой или разработкой функций, дополняющих стандартные (базовые) возможности [11].

Анализ приведенных определений показывает, что наиболее полное понятие компьютерных программ как товара раскрывает определение программного продукта (программного изделия).

Под **услугой на рынке ПП** будем понимать процесс выполнения связанных с программным продуктом работ, заданий или обязанностей (разработку, сопровождение или эксплуатацию) как для «свободного» рынка (рыночный ПП), так и для конкретного заказа (заказной ПП).

В отличие от обычных товаров, имеющих материально-вещественную форму, программные продукты являются предметом интеллектуального труда и охраняются авторским правом. С точки зрения правовой охраны и защиты интеллектуальной собственности это самостоятельное отчуждаемое произведение, представляющее собой публикацию текста программы/программ на языке программирования или в виде исполняемого кода. В рыночной экономике ПП, являясь объектом авторских прав, выступает в виде принципиально нового продукта, вовлечение которого в хозяйственный оборот происходит в процессе коммерциализации (купли-продажи, переуступки прав собственности) и капитализации (постановки на баланс, инвестирования в уставной капитал).

Таким образом, программный продукт как товар по своей сути является объектом интеллектуальной собственности, для которого характерна нематериальная природа существования, и обладает следующими свойствами: он может обмениваться, но не отчуждаться полностью; может быть неоднократно продан, являясь при этом одновременно объектом нескольких рыночных сделок; не исчезает и не изнашивается в процессе использования; состоит из материального носителя и нематериальной части; производится в условиях повышенного риска; характеризуется ничтожными затратами на тиражирование по сравнению с затратами на разработку продукта.

Низкие затраты на тиражирование обусловлены ничтожно малой стоимостью производственных операций по изготовлению копий ПП по сравнению со стоимостью самого продукта. Большую часть стоимости составляют затраты по созданию данного программного продукта как объекта интеллектуальной собственности относительно небольших групп специалистов.

Программный продукт вступает в хозяйственный оборот как товар только в случае фиксирования его на материальном носителе (компьютере, дисковом накопителе и т. п.), в котором он овеществляется и может быть сохранен, преобразован или передан. При этом обладание материальным носителем информации не делает его приобретателя уникальным собственником информации.

Для существования и функционирования рынка программных продуктов необходимо соблюдение следующих условий [12]:

- наличие реальной потребности (спроса) у конкретных заказчиков;
- наличие производителей конечных продуктов, обладающих правами на продукт (множество разработчиков/правообладателей);
- наличие конечных продуктов у производителей, ориентированных на удовлетворение потребностей потребителя (множество предложений ПП);
- развитая сеть посредников между производителями и потребителями;
- наличие экономических и организационно-правовых механизмов, регламентирующих цивилизованное взаимодействие участников.

**Основными особенностями рынка ПП** в настоящее время являются:

- ограниченное количество разработчиков и неограниченное количество покупателей (пользователей);
- продажа ПП в основном напрямую (разработчик — пользователь), а не через фирму-посредника;
- несовершенство ценовой политики продаж, обусловленное существующим монопольным либо олигопольным характером рынка и его конъюнктурой;
- зависимость успешности продаж от личных контактов разработчиков и будущих пользователей;
- присутствие на рынке большого количества продуктов среднего качества, имеющих множество недокументированных свойств, неизвестных пользователю (а возможно, и разработчику);

- неприхотливость массового пользователя, имеющего неверные ожидания относительно функций и качества приобретаемых программ;
- низкая конкурентоспособность, востребованность и доступность конкретных ПП на фоне широкого ассортимента продукции;
- субъективный выбор потребителем конкретного ПП, осложненный отсутствием аналогов либо наличием у потребителя мнения, сформированного под воздействием PR-кампаний и сильных брендов;
- неблагоприятный налоговый климат;
- сложность получения инвестиций в сфере малого и среднего бизнеса;
- распространение большей части ПП с нарушением лицензионных прав;
- пассивная роль государственной политики в развитии рынка;
- сложность доступа на международные рынки;
- отсутствие эффективной системы коммерциализации ПП.

С учетом особенностей ПП как результата интеллектуальной деятельности и требований к условиям рынка выделяются следующие участники рынка программных продуктов (рис. 1.1):

- 1) государство;
- 2) потребители ПП;
- 3) разработчики (правообладатели) ПП;
- 4) посредники;
- 5) партнеры и конкуренты.

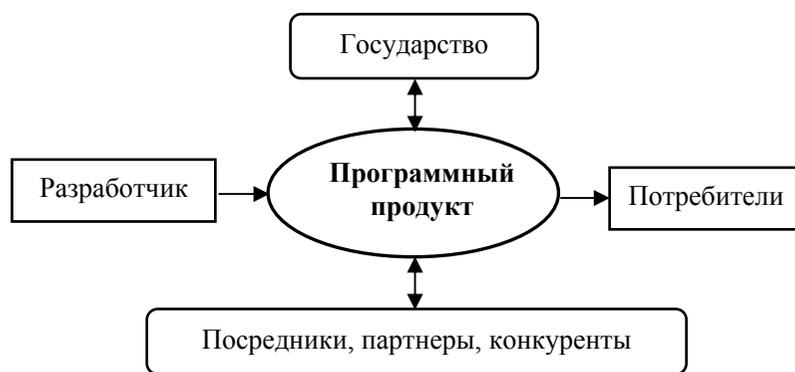


Рис. 1.1. Участники рынка программных продуктов

Участники рынка действуют официально: вступают в отношения друг с другом и осуществляют свою деятельность в рамках, предусмотренных законами РФ. При этом для реализации рыночных отношений между субъектами рынка (заказчиком, посредником, пользователем), возникающих по поводу использования либо распоряжения программными продуктами, посредник должен иметь права на данный продукт.

**Разработчики (производители).** Представители данной группы участников образуют рынок продуктов, занимаясь проектированием, кодированием, документированием, распространением, сопровождением и модификацией ПП. При этом конкурентоспособность разработчиков и их положение на рынке определяют пять факторов:

- 1) цена на программную продукцию либо услугу;
- 2) качество продукции с точки зрения удовлетворения требуемых потребностей;
- 3) отличительные особенности продукции, побуждающие покупателя приобретать именно данный программный продукт;
- 4) гибкость производителя, связанная со способностью реагировать на просьбы покупателя по адаптации либо доработке программных продуктов;
- 5) время (сроки) реакции производителя на потребности покупателя (например, время адаптации и внедрения ПП, продолжительность обучения пользователей, период гарантийного сопровождения, временные условия по модернизации и поставке новых версий и т. д.).

С учетом вышесказанного наметившиеся тенденции в бизнес-практике разработчиков касаются, прежде всего, стратегии доставки продукта пользователю, ценообразования и системы продаж. Фирмы, занятые разработкой и/или продажей продуктов, обычно работают в одном из трех направлений: разработка приложений, продажа приложений и их обслуживание. Следует отметить, что прибыльность этих направлений неодинакова, поскольку за счет сокращения расходов, прежде всего на маркетинг и распространение, производители получают дополнительную прибыль, а функции маркетинга и распространения стремятся передать другим фирмам.

Если же фирма берет на себя одновременно функции и разработчика и распространителя, то сталкивается с рядом проблем. Производить качественные и эффективные рекламные материалы с привлечением профессиональных рекламных кампаний могут позволить себе только крупные организации, продукция которых и так известна на рынке про-

граммных средств. «Самодельная реклама», как правило, описывает функциональные возможности ПП, излагается на «языке» разработчика и мало ориентирована на потребителя. Отсутствие требуемых финансовых средств на проведение рекламной кампании либо их экономия пагубно влияют на продвижение ПП на рынок. Аналогичная ситуация складывается и при участии производителей в выставочно-ярмарочной деятельности. С одной стороны, выставки посещают преимущественно разработчики, а с другой — цены на участие в таких мероприятиях часто бывают неприемлемыми для мелких и средних производителей.

Кроме того, существует еще ряд причин, препятствующих развитию рынка ПП со стороны разработчиков:

- ориентация производителей на мелкосерийное производство ПП, разрабатываемых, как правило, под конкретный заказ;
- высокая доля фиксированных затрат в структуре издержек и, как следствие, высокие цены на создаваемые ПП (как правило, это цена разработки);
- использование производителем при разработке ПП пиратских инструментальных программных средств, исключающее возможность открыто рекламировать свои продукты, участвовать в выставках и т. д.;
- отсутствие начального капитала на развитие фирмы, наработку требуемых заделов, приобретение лицензионного программного обеспечения;
- слабое использование индустриальных методов группового проектирования ПП (как правило, разработчик сам находит заказ, разрабатывает, тестирует и документирует программы);
- слабое представление о существующем рынке конкурирующих ПП;
- отсутствие эффективных программных средств защиты от копирования, а также экономических и юридических механизмов, препятствующих этим процессам;
- отсутствие опыта по представлению ПП в виде законченного продукта и организации маркетинга по его тиражированию, слабая и неэффективная рекламная кампания, отсутствие профессиональных менеджеров по продвижению программных продуктов на рынок;
- незнание или несоблюдение отечественных и международных стандартов на управление жизненным циклом (ЖЦ), качеством и документированием ПП.

**Государство** осуществляет регулирование отношений, возникающих в гражданском обороте по поводу использования ПП, посредством

экономических, организационных, нормативно-правовых механизмов, обеспечивая цивилизованное взаимодействие участников рынка ПП. Интересы государства, в первую очередь, заключаются в максимальном использовании интеллектуальной собственности в интересах развития отраслей экономики и получении выгод от надлежащей охраны прав интеллектуальной собственности (развитие сегмента рыночного ПП, исключение бесконтрольного распространения ПП, разработка и продажа высококачественных и конкурентоспособных продуктов, укрепление позиций России на мировом рынке). Однако регулирование рынка прикладных программных продуктов со стороны государства в настоящее время практически отсутствует. Имеющиеся законы об информации, охране авторских прав, защите интеллектуальной собственности, информатизации и защите информации не работают, так как нет эффективных механизмов их конкретного применения. В связи с этим процветает компьютерное пиратство, рынок заполнен нелегальными копиями программных продуктов.

Существующая система нормативных документов (ГОСТов), регламентирующих жизненный цикл проектирования и документирования программных средств, морально устарела и носит рекомендательный характер. Сертификация как институт, обязывающий создавать программные продукты с определенными параметрами качества, существует преимущественно в добровольной форме, не носит масштабного характера и, как следствие этого, на рынке зачастую появляется некачественная, плохо документированная программная продукция. Соответствие нормативным документам и сертификатам должно оговариваться в договорах на разработку, адаптацию либо поставку программных систем, о чем пользователь (потребитель) зачастую не информирован. Заказчики и потребители в большинстве своем не знают о существовании таких документов, а государство никак не регулирует эти процессы [13].

В качестве **потребителей** на рынке ПП могут выступать государственные (муниципальные) структуры, юридические (на рынке корпоративных продаж) и физические (на потребительском рынке индивидуальных продаж) лица. Экономические интересы потребителей отождествляются с приобретением рыночных преимуществ и доходов от использования ПП либо с удовлетворением в той или иной мере личных потребностей.

**Крупные потребители** ориентированы в основном на иностранные программные продукты либо на удовлетворение своих информаци-

онных потребностей через создание собственных структур, занимающихся разработками программных систем. Основной проблемой при выборе продукта *мелкими и средними потребителями* является так называемая «некомпетентность» потребителя, который не в состоянии самостоятельно определить нужный ему продукт, так как требуется профессиональное ориентирование в широкой номенклатуре имеющихся аналогов. Кроме того, не имея по экономическим соображениям возможности содержать штат высококвалифицированных программистов, такие потребители при попытке приобретения программных продуктов сталкиваются со следующими проблемами:

- слабой структурированностью потребительских предпочтений, кроме того, отсутствием четкого представления о технологии использования программных продуктов в практической деятельности;
- слабым представлением потребителей о предлагаемом на рынке программном обеспечении, неспособностью четко сформулировать требования к приобретаемым продуктам, при выборе которых по критериям «цена» либо «качество» предпочтение отдается первому;
- незнанием, а чаще всего игнорированием экономических и нормативно-правовых механизмов цивилизованной работы на рынке;
- скрытым противостоянием программистов потребителям рыночных программных продуктов, связанным с потерей собственного имиджа;
- тяжелым финансовым положением, большим несоответствием между высокими ценами на программное обеспечение и сиюминутными «выгодами» от его использования и, как следствие, массовым использованием нелегальных копий;
- сложившейся ментальностью отечественного потребителя, не расценивающего факт использования нелегальных копий как хищение собственности производителя.

**Посредниками**, которые выступают связующим звеном между разработчиком и потребителем, являются фирмы, берущие на себя функции маркетинга и распространения ПП. Их роль заключается в принятии продукта от разработчика, анализе его готовности к продвижению, выполнении мероприятий по продвижению продукта и удовлетворению потребностей потребителей. В рамках этой деятельности разделение между разработчиками и посредниками является наиболее эффективным и дешевым средством быстрого получения пользователем необходимого продукта, поскольку исследование возможностей рынка, а также доставка, реклама и другие вспомогательные действия выполняются по-

средником. Однако следует отметить, что ведущие производители в настоящее время являются одновременно и разработчиками и распространителями, выстраивая свою деятельность через сеть своих филиалов. Сложность (проблемность) самостоятельной реализации функций по продвижению ПП для малого бизнеса заключается в отсутствии для этого необходимых материальных средств, низкой компетентности специалистов в вопросах продвижения и сопровождения процессов продаж. Поэтому небольшим фирмам выгоднее продвигать свои продукты через развитую сеть посредников, не прилагая усилий для создания собственной сети распространения.

**Партнерами** являются фирмы, производящие аналогичную продукцию и ориентированные на тот же сегмент рынка. Главной движущей силой консолидации усилий партнеров является интеграция в сфере приобретения и совместного использования средств производства ПП, поскольку только крупная фирма в состоянии приобрести базовый программный продукт, сложную для понимания и использования базу данных и на их основе разработать принципиально новое приложение, а также обеспечить легитимность торговой сделки и расширить занимаемый сектор на рынке.

Кроме того, консолидация фирм-производителей программного обеспечения может проявляться в направлениях освоения каналов распространения и активизации маркетинговой деятельности. На первый взгляд это противоречит сложившимся тенденциям в других сферах создания программных приложений. Но в рамках подобной деятельности наиболее эффективной считается структура, в которой создатель продукта отделен от процесса распространения. В этом случае в качестве партнеров выступают фирмы-посредники, являющиеся связующим звеном между продавцом и покупателем.

В зависимости от универсальности товара или услуги, видов их использования, типа потребителя различают промышленные (с разделением на горизонтальные и вертикальные) и потребительские рынки (рис. 1.2).

**Промышленный рынок (рынок корпоративных продаж)** характеризуется наличием множества товаров промышленного назначения, которые могут использоваться как самостоятельно, так и для производства других товаров или услуг, продаваемых, сдаваемых в аренду или поставляемых другим потребителям.

**Потребительский рынок** характеризуется наличием множества товаров и услуг для личного потребления, покупаемых или приобретаемых иным способом отдельными физическими лицами.



Рис. 1.2. Виды рынков

*На промышленном рынке* число покупателей значительно меньше, чем на потребительском. Здесь действуют компании и организации, которые не являются только продавцами или только покупателями, и такие условия сделки, как цена, качество, условия поставки и оплаты являются объектом переговоров и подписания контракта с каждым конкретным заказчиком в отдельности. Производители и покупатели обладают высокими профессиональными навыками в области ПП, которые продают или покупают, а также навыками коммерческой работы.

*На потребительском рынке*, в отличие от промышленного, покупателей больше и все они рассматриваются как единая генеральная совокупность. Чаще всего покупатель не осведомлен об истинных характеристиках товара, больше доверяет рекламе и продавцу-консультанту. Для анализа поведения пользователей производится представительная выборка, изучается мнение пользователей и выявляется среднестатистический потребитель [4].

Рынок корпоративных продаж принято делить на горизонтальные и вертикальные (отраслевые) сегменты [12]. **Горизонтальный рынок** представляет собой совокупность различных изделий и/или услуг общего назначения и состоит из широкого спектра отраслей. **Вертикальный (отраслевой) рынок** представлен продукцией конкретного сегмента рынка, охватывающего организации и предприятия определенного профиля деятельности на всей территории страны или региона. Структура верти-

кального рынка при анализе обычно выбирается с учетом принятых в статистической отчетности групп отраслей экономики согласно Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД).

На любом предприятии независимо от особенностей деятельности и отраслевой принадлежности существуют процессы, которые можно назвать общими, типичными для компаний разных отраслей. ПП, реализующие эти процессы, образуют горизонтальные рынки. Помимо типовых процессов, существует целый ряд процедур, специфичных для конкретной отрасли. Для их автоматизации требуется реализация бизнес-процессов, характерных для данной отрасли или определенного типа предприятий. Именно это отличает вертикальное решение от горизонтального.

*На горизонтальном рынке* пользователи могут быть охарактеризованы как субъекты, имеющие потребность в решении проблем общего (массового) характера, присущих большому количеству таких же субъектов. ПП для горизонтальных рынков создаются с высокой степенью универсальности для охвата самого широкого спектра потребителей. Для данной категории рынка не предполагается разработка ПП под индивидуальные нужды (под заказ), а производится выбор наиболее оптимального варианта среди конкурирующих между собой продуктов.

Программные продукты *для вертикальных рынков* являются достаточно специализированными, чтобы максимально точно соответствовать требованиям компаний выбранной отрасли или подотрасли, и разрабатываются, как правило, под заказ.

Выбор компании в пользу занятия вертикального рынка определяется ее способностью создавать программное обеспечение для других разработчиков ПП (т. е. развивать индустрию средств производства), при отсутствии таковой компания будет ориентироваться на создание прикладного программного обеспечения (ППО). В первом случае разработчикам должна быть хорошо известна специфика продукции и требования заказчиков. Во втором случае эффективность деятельности на рынке зависит от того, насколько быстро и грамотно специалисты компании овладеют спецификой выбранной предметной области.

## 1.2. Сегментирование промышленного рынка

---

Для более эффективного определения круга клиентов и дифференцирования их по отклику на предложения фирмы необходимо провести сегментирование рынка потенциальных потребителей, т. е. разделение рынка на более мелкие и однородные субрынки для целенаправленного ведения маркетинговой деятельности по продвижению ПП.

Объективная потребность фирмы в сегментировании рынка объясняется следующими причинами:

1) фирма не в состоянии освоить весь рынок и вынуждена довольствоваться только его частью. Выделив эту часть посредством сегментирования, она получает возможность целенаправленно сконцентрировать свои усилия на тех потенциальных заказчиках, которые окажутся для нее наиболее привлекательными, и предложить каждому из них особую, наиболее подходящую модель предоставления услуг;

2) выявленная группа клиентов может оказаться для фирмы частично недоступной из-за действий конкурентов. Анализ возможностей конкурентов позволит выделить возможности, на которых конкуренты либо недостаточно активны, либо предоставляемые возможности вызывают скептическое отношение заказчиков к предлагаемым программным продуктам. Эти сегменты, если фирма не намерена бороться с конкурентами, и будут для нее наиболее предпочтительными.

Практическое применение методов сегментации целесообразно в ситуации, когда одинаково нецелесообразно применять как единую маркетинговую стратегию для всего рынка потребителей, так и разрабатывать индивидуальные стратегии для каждого предприятия. При этом сегментирование рынка потенциальных потребителей может происходить по двум вариантам:

1) фирма имеет законченную версию программного продукта и намерена разработать маркетинговую стратегию продвижения ее на рынок;

2) фирма имеет желание найти рыночные ниши и определить программные продукты, востребованные пользователем, с целью разработки и продвижения этих продуктов на рынок.

В обоих случаях маркетологи могут использовать три типа стратегий, разрабатываемых на основе принятой схемы сегментирования: концентрированный (целевой) маркетинг, дифференцированный маркетинг, недифференцированный (массовый) маркетинг (рис. 1.3) [13]. Уровень конкуренции, характер рынка и ресурсы компании определяют стратегию, являющуюся наиболее адекватной в каждой конкретной ситуации.

**Концентрированный (целевой) маркетинг** подразумевает фокусирование всей маркетинговой деятельности на отдельном, тщательно выбранном сегменте. Выбор такой стратегии характерен для довольно узкого круга разработчиков, ориентирующихся, как правило, на заинтересованность пользователей в высоком качестве продукта и относи-

тельно низкой цене на приобретаемый программный продукт. Целевой маркетинг предполагает разработку избирательной стратегии предоставления услуг и стимулирования продаж.

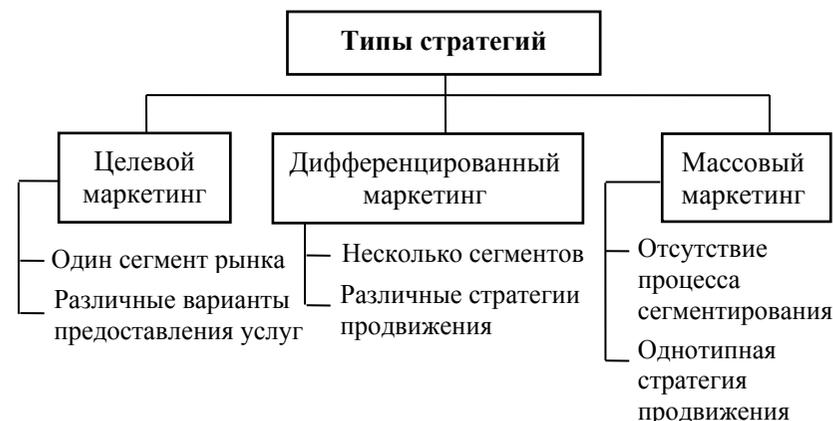


Рис. 1.3. Классификация маркетинговых стратегий

**Дифференцированный маркетинг (товарно-дифференцированный)** — самый распространенный тип стратегии сегментирования, при котором к двум (или более) тщательно выбранным сегментам применяются различные маркетинговые подходы. Фирма нередко решает вступить в конкуренцию в одних сегментах рынка и избегает других. Это может быть связано с отличиями предлагаемых услуг. Также стратегии могут различаться и в подходах к продвижению одного и того же продукта на разных сегментах. Очевидно, что стратегии ценообразования, дистрибуции и стимулирования на этих сегментах рынка будут различаться.

**Недифференцированный (массовый) маркетинг** характеризуется отсутствием эффективного сегментирования. Такая ситуация может отражать недостатки анализа и планирования организационной деятельности либо быть результатом сознательного стратегического выбора из-за отсутствия серьезных различий между клиентами с точки зрения их отклика на маркетинговые усилия компании. В определенных обстоятельствах использование массового маркетинга имеет смысл, но обычно это все-таки является признаком стратегической слабости компании.

Реализация на практике стратегии дифференцированного, и особенно концентрированного, маркетинга требует проведения трех основных мероприятий:

- 1) сегментирования рынка;
- 2) оценки привлекательности выделенных сегментов, выбора целевых рынков;
- 3) позиционирования продукта на рынке.

В классической литературе по маркетингу приводится ряд определений и понятий сегментирования рынка.

Филипп Котлер определяет понятие сегментирования «как маркетинговую деятельность, направленную на разбивку рынка на четкие группы потребителей, для которых определяются специфические товары и комплексы маркетинга» [14].

Жан Жак Ламбен немного под другим углом трактует определение сегментации, рассматривая сегментацию как «разделение всего рынка на группы потребителей, которые имеют схожие потребности и поведенческие либо мотивационные характеристики и которые создают для фирмы благоприятные рыночные возможности» [15].

С точки зрения таких авторов, как Д. Энджел, Р. Блэкуэл и П. Мишиард, сегментирование рынка — это «процесс моделирования или разработки товара или услуги, при котором они адресуются некоей опознаваемой части целого рынка» [16].

В каждом из вышеперечисленных определений процесс сегментирования основывается на двух понятиях: переменной (критерии) сегментирования и факторах (признаках) сегментирования. Переменные сегментирования — это характеристики потребителей, относящиеся к значимым различиям в демонстрируемом ими отклике на маркетинговое предложение. Каждая из характеристик может быть представлена в виде совокупности факторов (признаков), отражающих *сущностное содержание данного сегмента*. В свою очередь, факторы могут быть описаны в виде совокупности качественных либо количественных параметров.

При выборе переменных сегментирования промышленного рынка рекомендуется соблюдать следующие требования [17]:

1) переменная должна быть измеримой в одной из возможных шкал измерения (шкалы наименований, порядка или интервалов) и простой в использовании. Простота использования зависит от объема затрат на выделение сегментов и дифференциацию маркетинговых программ отделом

маркетинга, а также легкости выявления сегментов и дифференциации маркетинговых программ;

2) переменная сегментирования должна быть релевантна для достаточно объемной группы потребителей, т. е. выбранная характеристика должна иметь отношение к нескольким потребителям и важным различиям, определяющим их реакцию на маркетинговые стратегии. Таким образом, выделяемые сегменты должны быть достаточно крупными, чтобы заслуживать внимания, и в достаточной степени различающимися, чтобы оправдывать использование различных маркетинговых стратегий;

3) выбранная переменная должна иметь непосредственное отношение к маркетинговой стратегии. Выявленные различия потребителей должны относиться к различиям в их предпочтениях и покупательском поведении, что требует использования дифференцированного маркетингового подхода — предложения уникальных услуг по продвижению ПП, избирательного ценообразования, заключения особых соглашений о дистрибуции, использования различных методов продаж и т. д.

В настоящее время нет единого универсального метода сегментации промышленного рынка, как нет и единого подхода к выделению переменных сегментирования и параметров, описывающих каждую переменную.

В ранних работах по сегментированию промышленного рынка схемы сегментирования обычно базировались на таких традиционных характеристиках организации, как размер, географическое положение, виды деятельности, которые можно выделить на основе общесоюзного классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД). Вместе с тем практика показала необходимость учета в промышленном сегментировании того факта, что клиентами являются организации и решения принимаются группой лиц, взаимодействующих в рамках формальной организации. Таким образом, характеристики самих действующих лиц являются значимыми для сегментирования и их также необходимо использовать в качестве переменных.

С учетом специфики ПП как промышленного товара сегментирование рынка потребителей можно производить по переменным и областям влияния, представленным в табл. 1.1.

**Сегментация по географической переменной** включает:

- разделение рынка исходя из территориального месторасположения потенциального потребителя;
- разделение рынка по регионам (федеральный округ, область, город);

• разделение рынка по принадлежности к городской либо сельской местности.

Данное разбиение рынка осуществляется исходя из пожеланий и возможностей разработчика, его ресурсов и состава предоставляемых им услуг. Сегментация по этой переменной влияет на выбор каналов продвижения, ценовую политику, способы поставки и сопровождения ПП.

Таблица 1.1

Характеристика переменных сегментирования  
рынка корпоративных продаж

Наименование переменной	Характеристика сегментов рынка	
	Параметры	Области влияния
Географическая переменная	Городская и сельская местность, территориальное расположение потенциального клиента (федеральный округ, область, город)	Каналы продвижения, ценовая политика, способы поставки и сопровождения ПП
Отраслевая принадлежность	Виды деятельности (промышленность, сельское хозяйство и т. д.)	Ценовая политика, состав предлагаемых услуг, стратегия продвижения
Форма собственности	Государственная, частная, коллективная, иностранных государств, смешанная	Способы организации продаж, сопровождения, ценовая политика
Размер компании	Малая, средняя, крупная (в зависимости от таких факторов, как объем продаж, количество структурных подразделений, численность сотрудников)	Сопоставимость требований потребителя с программно-техническими возможностями ПП, схемы поставки и сопровождения ПП
Состав закупаемых услуг	Поставка, обучение, внедрение, сопровождение; способы оплаты данных услуг (предоплата, оплата по факту, оплата в рассрочку, абонентская плата за использование ПП, приобретение лицензии и т. д.)	Ценовая политика, каналы и стратегия продвижения
IT-потенциал	Низкий, средний, высокий	Стратегия продвижения

Тип использования ПП	Информационная поддержка управления основными бизнес-процессами; разработка собственных прикладных систем; поддержка работоспособности аппаратно-программной инфраструктуры	Стратегия распространения, каналы продвижения
----------------------	---	---

**Сегментация по отраслевой принадлежности** позволяет отнести потенциальных покупателей ПП к одной из отраслей: промышленности, сельскому хозяйству и т. д. При этом крайне важно учитывать уровень развития информационных технологий в данной отрасли, специфику предлагаемого программного продукта. Принадлежность предприятия-потребителя к определенной отрасли определяет такие факторы, как ценовая политика, состав предлагаемых услуг и стратегия продвижения.

**Сегментация по форме собственности** (государственная, частная, иностранных государств) влияет на способы организации продаж, сопровождение и ценовую политику.

**Сегментация по переменной, характеризующей размер компании-потребителя**, предполагает разбиение рынка в зависимости от таких факторов, как объем продаж, количество структурных подразделений, численность сотрудников на следующие сегменты: малый, средний, крупный. Сегментация по этим факторам обеспечивает сопоставимость требований потребителя с программно-техническими возможностями ПП, а также позволяет подобрать приемлемые схемы поставки и сопровождения ПП.

**Сегментация потребителей по составу закупаемых услуг** (поставка, обучение, внедрение, сопровождение) и способам их оплаты (предоплата, оплата по факту, оплата в рассрочку, абонентская плата за использование ПП, приобретение лицензии и т. д.) позволяет разработчикам выстраивать различные стратегии работы с клиентами, исходя из финансовых выгод и сроков оказания услуг.

**Сегментация рынка по переменной IT-потенциала потребителя** (низкий, средний, высокий) позволяет оценить степень готовности предприятия к приобретению и использованию ПП. В качестве факторов, отражающих сущностное содержание сегмента, могут быть использованы следующие: количество компьютеров, доступ в Интернет, опыт

внедрения ПП, текущие затраты на информационно-коммуникационную инфраструктуру, численность IT-специалистов.

В литературе по маркетингу множество методов сегментирования представлено двумя группами:

- 1) неформализованные эвристические процедуры сегментирования, основанные на знании и опыте практических маркетологов;
- 2) формальные процедуры сегментирования, использующие математические методы многомерной классификации.

**Формализованные процедуры** разделения рынка потребителей по совокупности анализируемых переменных позволяют формировать достаточно однородные и устойчивые во времени и пространстве сегменты (классы) потребителей с характерным для каждого из них типом потребительского поведения. В основе процедуры лежат **методы многомерной классификации объектов**. В этом случае схемы классификации базируются на следующих предположениях. В один класс объединяются потребители, сходные между собой по ряду признаков. Степень схождения у потребителей, принадлежащих к одному классу, должна быть выше, чем степень схождения у потребителей, принадлежащих к разным классам. Если переменные сегментирования описываются количественными параметрами, степень схождения (расстояние) между объектами вычисляется по формуле взвешенного евклидова расстояния; если переменные описываются дихотомическими признаками, расстояние определяется по формуле Хемминга.

В основе методов многомерного анализа лежит понятие «многомерный объект» — статистическая единица, описываемая набором значений переменных (признаков).

В общем виде статистическое описание многомерных объектов может быть представлено следующим образом. Задано множество объектов  $X = \{x_1, \dots, x_i, \dots, x_m\}$ , каждый объект описывается  $p$ -характеристиками (признаками). Каждый признак  $S = \overline{1, p}$  имеет множество значений. Совокупность значений признаков объекта составляет описание объекта  $x_i = \{x_{iS}\}$ ,  $S = \overline{1, p}$ .

Мера схождения (близости) между объектами определяется как расстояние между точками многомерного пространства  $p(x_i, x_j)$ , исчисляемое чаще всего по правилам аналитической геометрии. Размерность

пространства определяется числом признаков, характеризующих единицы изучаемой совокупности.

Исчисленные расстояния позволяют определить положение каждой точки относительно остальных точек и, следовательно, определить место этой точки во всей совокупности, что делает возможным упорядочение и классификацию этих точек.

В качестве наиболее употребляемой методики определения расстояния между двумя объектами используется обычное либо взвешенное евклидово расстояние

$$p(x_i, x_j) = \sqrt{\sum_{S=1}^p d_S (x_{iS} - x_{jS})^2}, \quad (1.1)$$

где  $d_S$  — коэффициент, определяющий вес (значимость)  $S$ -го признака.

Для задач классификации, объекты которых описываются дихотомическими признаками, используется Хемингово расстояние

$$p(x_i, x_j) = \sum_{S=1}^p |x_{iS} - x_{jS}|. \quad (1.2)$$

Как следует из выражения (1.2), расстояние между двумя объектами, описываемыми в двоичном пространстве, равно количеству несовпадений значений соответствующих признаков в рассматриваемой паре  $(x_i, x_j)$ .

В этом случае схемы классификации базируются на следующих предположениях. В один класс объединяются потребители, сходные между собой по ряду признаков. Степень схождения у потребителей, принадлежащих одному классу, должна быть выше, чем степень схождения у потребителей, принадлежащих к разным классам.

В качестве критерия оптимальности разбиения на классы используется сумма попарных внутриклассовых расстояний между объектами

$$Z_1(R) = \sum_{j=1}^k \sum_{x_i, x_j \in R_j} p(x_i - x_j) \quad (1.3)$$

где  $(R_1, R_2, \dots, R_l, R_k)$  — некоторое фиксированное разбиение множества  $X = \{x_i\}$ ,  $i = \overline{1, m}$  на заданное число классов  $k$ .

С учетом вышеизложенного математическую модель сегментирования рынка потребителей можно представить следующим образом. Пусть тиражируемый программный продукт описывается совокупностью признаков  $P = \{p_S\}$ ,  $S = \overline{1, n}$ . Рынок потенциальных потребителей

представлен совокупностью объектов  $X = \{x_i\}$ , каждый объект представлен описанием  $n$  признаков  $X_i = \{x_{iS}\}$ ,  $S = \overline{1, n}$ .

Мера близости параметров ПП к параметрам потенциального потребителя определяется с помощью метрики взвешенного евклидова расстояния (1.1) либо расстояния Хемминга (1.2), т. е. по формуле

$$\rho(x_i, p) = \sqrt{\sum_{S=1}^n d_S(x_{iS} - p_S)^2}. \quad (1.4)$$

Требуется распределить множество потенциальных пользователей  $X$  на  $k$  непустых непересекающихся подмножеств так, чтобы минимизировать целевую функцию

$$Z(R^*(X)) = \min_{R_i \in R(x)} \quad (1.5)$$

при условиях:

$$\bigcup_{i=1}^k R_i = X; \quad (1.6)$$

$$R_i = \emptyset, l = \overline{1, k}; \quad (1.7)$$

$$R_m \cap R_l = \emptyset, m = \overline{1, k}, l = \overline{1, k}. \quad (1.8)$$

Ограничения (1.6–1.8) определяют соответственно, что классификации подлежат все объекты, в каждом из классов должен находиться хотя бы один объект, каждый объект должен попасть только в единственный класс.

**Неформализованные эвристические процедуры** основаны на последовательном разбиении покупателей на сегменты в соответствии с используемыми переменными сегментирования. На первом этапе какие-либо переменные выделяются в качестве сегментирующих, все множество объектов рынка разбивается на определенное количество сегментов в зависимости от фактического значения выбранной переменной сегментирования рассматриваемого объекта. Затем выбирается другая, значимая для данной ситуации, переменная и происходит разделение уже выделенных сегментов на более мелкие составляющие.

В основу неформализованных процедур сегментирования положены два понятия: макросегментирование и микросегментирование.

**Макросегменты** состоят из организаций со схожими характеристиками, имеющими прямое отношение к отклику на маркетинговую деятельность. Это традиционные неповеденческие рыночные сегменты,

выделяемые по таким переменным сегментирования, как размер компании-потребителя, виды деятельности, географическое положение и т. д.

Макросегменты отражают характеристики целевых рынков, отличающихся покупательским поведением. Маркетолог может работать с макросегментами, выбрав стратегию концентрированного или дифференцированного маркетинга. Данные для макросегментирования можно получить из статистических сборников, имеющихся баз данных и результатов минимальных полевых испытаний.

**Микросегменты** — это однородные группы потребителей внутри макросегментов. Переменные сегментирования, определяющие микросегменты, — это поведенческие критерии, которые характеризуют участников процесса приобретения ПП со стороны потребителя (положение участника, сфера ответственности и т. д.). Таким образом, в рамках одного макросегмента, определяемого, например, согласно видам деятельности и с учетом размеров фирмы, микросегменты могут определяться покупательскими предпочтениями участников процесса.

На выделение микросегментов влияют следующие факторы:

- выбор сотрудников организации-потребителя, которым нужно назначить деловую встречу;
- качество презентаций, которые бы подчеркивали определенные свойства продукта, релевантные критериям принятия решения, используемым выбранными сотрудниками;
- выбор содержания и средств распространения рекламы для воздействия на лиц, влияющих на принятие решения.

Получение данных для разработки стратегии микросегментирования — задача более сложная, чем выделение макросегментов. Очевидно, что такую работу следует начать с общения с персоналом компании, участвующим в приобретении ПП, поскольку обычно его покупательское поведение определяет успех сделки. Искусство маркетинга состоит в подборе для конкретного предприятия комбинации простых переменных, позволяющих точно установить сегмент рынка, в наибольшей мере отвечающий специфике предлагаемого ПП. При увеличении количества переменных сегментирования однородность («точность») каждого сегмента увеличивается, при этом уменьшается количество элементов в каждом сегменте. Процесс определения укрупненных сегментов завершается проведением технико-экономического обоснования и разработкой эффективной стратегии продвижения продуктов по каждому сегменту.

Классическими процедурами неформального подхода к сегментированию рынка являются двухэтапный и «гнездовой» методы [18].

**Двухэтапный метод** состоит из этапов макросегментирования и микросегментирования и учитывает поведенческое поведение компаний на рынке, представляющее собой уникальное сочетание индивидуальной мотивации в процессе принятия решения и организационных процессов в контексте структуры, задач и технологий организации закупок. При этом в литературе не приводится каких-либо рекомендаций по поводу вида переменных и последовательности их использования.

**«Гнездовой» метод** основан на использовании определенной последовательности переменных сегментирования: демографических характеристик, операционных переменных, методов совершения закупок, ситуационных факторов и личных характеристик.

**Демографические характеристики** отражают отраслевую принадлежность, виды деятельности, размер компании и ее географическое положение. К **операционным переменным** относятся применяемые технологии, статус пользователя, а также производственные, технические и финансовые ресурсы потенциальных потребителей. **Метод совершения закупок** предполагает учет таких переменных, как организация работы отдела закупок, структура власти в рамках закупочного центра, характер существующих отношений с поставщиками, политика в отношении закупок и покупательские критерии. К **ситуационным факторам** относятся срочность выполнения заказа, область применения продукта и объем заказа. К **личностным характеристикам** относятся индивидуальная мотивация покупателя, личное восприятие и степень сходства между отдельными представителями организации-потребителя.

«Гнездовой» подход согласуется с представлениями о промышленных закупках и продажах как об интегрированном процессе и рассматривает отношения покупателя и продавца как основную единицу анализа в промышленном маркетинге.

Оба подхода к сегментированию рынка корпоративных продаж отражают нормативный, несколько идеалистичный взгляд на проблему сегментирования. В литературе упоминается на удивление мало случаев практического применения методов сегментирования. Очевидно, одна из причин этого кроется в том, что качественные стратегии сегментирования представляют собой важный источник конкурентного преимущества и потому могут считаться информацией, являющейся собственностью компании. Однако, как справедливо отмечается в [18], практиче-

ские маркетологи еще не полностью осознали, какую пользу можно извлечь из исследований, связанных с сегментированием. Чаще при принятии решения о продвижении продукта они прислушиваются к интуиции, а не пользуются подходами, предполагающими тщательный сбор и анализ данных. В большинстве случаев вместо выбора ниши рынка, соответствующей возможностям компании, осуществляется модификация продуктов согласно потребностям разных клиентов, главным образом — за счет предложения дифференцированных услуг. В этом случае продукт является величиной переменной, а не заданной.

После того как компанией выделены сегменты рынка, она может выйти на один или несколько сегментов данного рынка. **Отбор целевых сегментов рынка** включает в себя оценку привлекательности каждого сегмента рынка и выбор одного или нескольких сегментов для освоения. Описание каждого сегмента целевого рынка производится в следующей последовательности: формирование структуры потребителей в каждом сегменте; определение объема продаж каждому из типов покупателей; выявление доли рынка каждого из конкурентов; выработка стратегии поддержки пользователей.

Практические маркетологи при сегментировании рынка используют, как правило, простые интуитивные методы, основанные на подборе переменных и определении приоритетов очередности их использования. Это позволяет установить сегменты рынка, в наибольшей мере отвечающие специфике предлагаемого продукта, и оценить объемы каждого из сегментов. Компании следует отбирать сегменты, в которых она сможет в течение длительного времени предоставлять потребителям ПП, отличающиеся от ПП конкурентов. Компания с ограниченными ресурсами может претендовать на один или несколько специфических сегментов. Такая стратегия ограничивает объем продаж, но может оказаться очень прибыльной. Другая компания может обслуживать несколько близких по определенным признакам сегментов. Крупная компания может предложить ПП для всех сегментов рынка.

### 1.3. Позиционирование на рынке<sup>1</sup>

<sup>1</sup> В написании данного параграфа принимала участие Янченко Е.А., обучающаяся в магистратуре по направлению «Бизнес-информатика».

---

### **1.3.1. Классификация потребителей**

**Позиционирование** — это важная стратегическая концепция создания имиджа компании, формирование у потребителей единого мнения относительно способности и обязательств фирмы по оказанию определенного набора услуг потребителям, с тем чтобы клиенты данного сегмента имели возможность оценивать преимущества продукции данной компании по сравнению с услугами конкурентов [16]. При описании предлагаемого продукта с этих позиций необходимо четко определить:

- сегмент целевого рынка, в котором компания желает занять ведущее место. При этом ее продукт должен быть «самым популярным», «первоклассным», «отличным от других» и т. д.;

- проблемы пользователя, которые решаются при использовании продукта. Если продукт не обладает функциональными возможностями, необходимыми пользователю, у него нет перспектив. Продукт не может быть «отличным от других», если его не с чем сравнивать, поэтому желательно, чтобы в умах потребителей свойства этой группы продуктов уже существовали;

- группу пользователей на целевом рынке, для которых предназначен предлагаемый продукт, являющийся в их представлении предпочтительным.

После описания продукта и анализа рынка может оказаться, что данная позиция на рынке уже занята. В этом случае возможны два варианта: вытеснение конкурента либо поиск другого варианта позиционирования. В первом случае необходимо выяснить, кто является либо может являться вашим потенциальным конкурентом. Наличие конкурентов косвенно подтверждает существование потребителей (клиентов), отсутствие на рынке хотя бы одного «игрока» может означать, что рынка просто не существует. Необходимо оценить объемы рынка каждого из конкурентов, проанализировать их сильные и слабые стороны и определить возможности «вытеснения» кого-либо из конкурентов с рынка.

Осознание потребности у клиента в приобретении именно данного программного продукта может происходить под влиянием как внешних, так и внутренних факторов. Внутреннее осознание проблемы ведет к активным действиям самих пользователей по поиску необходимых программных продуктов. Формирование потребностей под влиянием внешних факторов возлагается на службы маркетинга продавцов, которые должны грамотно демонстрировать преимущества предлагаемого программного продукта по сравнению с конкурентами.

Чтобы иметь конкурентные преимущества, следует оценивать не сам факт приобретения ПП, а последующее взаимодействие разработчика и пользователя. Приобретая ПП, потребитель должен иметь возможность воспользоваться полным перечнем услуг по его внедрению и сопровождению, который включает поставку, адаптацию, обучение пользователей, сопровождение, модернизацию, поставку новых версий. Сам программный продукт должен рассматриваться и разработчиком, и пользователем как некоторый постоянно изменяющийся предмет поставки.

С одной стороны, он должен легко адаптироваться под требуемый функционал пользователя, а с другой — иметь свойство постоянного обновления под будущие, не всегда предсказуемые потребности пользователя. В связи с этим программный продукт должен восприниматься как «совокупность экономических, технических и личных взаимоотношений между продавцом и покупателем» [19].

Согласно модели Уэбстера и Уинда на принятие решения о приобретении товара влияют следующие сотрудники организации-потребителя: пользователи; лица, влияющие на решение о покупке; лица, принимающие решение о покупке [18].

Задача службы маркетинга поставщика услуг, с учетом того что критерии оценки потребительской ценности продукта у различных сотрудников потребителя различны, состоит в грамотном налаживании контактов с каждым из них и убеждении в преимуществах предлагаемого продукта по сравнению с конкурирующими. При этом критерии могут быть выражены как в объективных, так и субъективных (личных) предпочтениях. Объективные критерии основываются на потребительской ценности приобретаемого программного продукта, а субъективные — на социальных и психологических особенностях лиц, принимающих решение.

С точки зрения *социально-психологических особенностей* участников процесса принятия решения о приобретении ПП существует несколько вариантов классификации потребителей [20]:

- новаторы, благополучные, оптимисты, рассудительные, престижные, западники, молодые, фаталисты, аутсайдеры;
- независимые, престижные, конформисты, экономные, обычные;
- первопроходцы, прагматики, консерваторы, копуши;
- инноваторы, первопроходцы, активное большинство, опоздавшее большинство, ленивцы;
- потребители, поведение которых обусловлено потребностями либо внутренними или внешними факторами, а также так называемые «интегрированные» потребители.

Методология определения российского стиля поведения потребителей на основе российского индекса целевых групп R-TGI (Russian Target Group Index) предполагает выделение следующих *психологических типов российских потребителей*:

- 1) *новаторы* (Innovator), обладающие прогрессивными взглядами, современным мышлением, высокой потребительской и покупательской

активностью. Они хотят и могут покупать новые продукты, товары и услуги, как правило, делают это раньше других;

2) *благополучные* (Successful) — тип потребителей, близких к новаторам, но более разумно и серьезно относящихся к финансовым вопросам. Можно сказать, что «благополучные» — это повзрослевшие «новаторы», довольные своим положением, достигнутым благополучием и достаточно высоким уровнем жизни;

3) *оптимисты* (Optimist) — тип энергичных, легких в общении потребителей, стремящихся произвести впечатление веселого, удачливого человека;

4) *рассудительные* (Reasonable) — потребители, которым необходимо во всем разобраться, все взвесить, прежде чем принять решение. Они осторожны в финансовых вопросах; склонны скорее экономить, чем импульсивно тратить деньги, при этом иметь уверенность в том, что купленный товар стоит тех денег, которые за него платят; склонны покупать менее дорогие, преимущественно российские товары, лояльны к выбранной марке;

5) *ориентированные на фирменные, качественные товары потребители* (High quality, Brand-name oriented). Главным для них при выборе товара является качество. При этом они знают, что товары известных фирм отличаются высоким качеством и стоят дороже, готовы переплатить, но купить товар известной фирмы;

6) *западники* (West oriented) — потребители, ориентированные на западный образ жизни, престижные и валютные магазины, импортные и фирменные товары, западную музыку;

7) *«молодой»* (Young) — тип потребителей, для которых характерны высокая активность, общительность, живой интерес ко всему новому, необычному, веселый нрав, некоторая безрассудность в поступках;

8) *фаталисты* (Fatalist) — тип потребителей, пассивно относящихся к своему положению, болезненно воспринимающих критику и замечания в свой адрес. Нередко негативно относятся к происходящим переменам, консервативны, им присуще повышенное состояние тревожности;

9) *«мужской»* (Masculine). Данный тип потребителей отражает не принадлежность к мужскому полу, женщины также могут относиться к этому типу, если они обладают сильными патриархальными взглядами на роль мужчины в обществе, традиционно «мужскими» интересами и предпочтениями — лояльность к алкоголю, интерес к технике, поддержка привилегии мужчины в обществе;

10) *аутсайдеры* (Not accustomed to market economy) — потребители, не вписавшиеся в рыночные условия и не нашедшие свое место при изменившихся обстоятельствах. Они не принимают перемен, так как не видят возможности улучшения своего положения в будущем, пассивны, имеют низкий уровень жизни, ориентированы на дешевые товары, покупку только самого необходимого.

В основе другой классификации лежит *имиджевая составляющая*. С этой точки зрения все множество пользователей предлагается разбить на пять типов: независимые, престижные, конформисты, экономные, обычные.

Характерной чертой *независимого пользователя* является его стремление к личному самоусовершенствованию. Для него характерны высокий эстетический вкус, независимый стиль жизни, собственное мнение при выборе товара, максимальное удовлетворение личных интересов независимо от общепринятых стандартов.

*Престижные пользователи* в основном ориентированы на демонстрацию собственного материального благополучия. Для этой группы покупателей имеет значение внимание и одобрение окружающих, они проявляют повышенный интерес к информации о товарах в различных информационно-рекламных источниках, недостаточно внимательны к высококачественной получившей широкое распространение продукции.

*Пользователи-конформисты* руководствуются установившимися стереотипами. Для них характерно максимальное удовлетворение личных интересов, важно качество продукции, внимание и одобрение окружающих, ориентация на тенденции рынка, низкая самостоятельность при приобретении новых товаров.

*Экономные пользователи* уделяют первостепенное внимание качеству товара и его безопасности. Материальное благополучие, уникальность товаров, мнение общества не играют для них существенной роли. Они предпочитают простую, качественную и недорогую продукцию.

*Обычные пользователи* заинтересованы в одобрении окружающих, высоком качестве и безопасности товаров. Эта категория потребителей в малой степени руководствуется престижными соображениями. Обычные покупатели составляют основную массу потребителей на рынке.

Классификацию потребителей можно проводить и *с точки зрения их отношения к продуктам*. К *первопроходцам* относятся пользователи, готовые рискнуть, лишь бы попробовать новинку, их не надо долго уговаривать. Некоторые из них решат попробовать продукт просто пото-

му, что он новый. Им не надо чужих мнений и рекомендаций. Это лидеры, стремящиеся первыми использовать передовые развивающиеся технологии. *Прагматики* будут использовать новые разработки, только если последние направлены на решение конкретных проблем; зачастую прагматик купит продукт, лишь когда узнает, что его покупают другие прагматики. *Консерваторы* вообще не любят новые версии продуктов и начнут покупать ваш продукт, лишь убедившись, что им довольны прагматики. И наконец, *копуши* покупают новые продукты (версии) последними, при этом по каким-либо соображениям гордятся этим. Потребительское поведение копуш трудно прогнозируемо, возможно, они вообще не будут покупать продукт.

Наибольший объем покупок следует ожидать от прагматиков и консерваторов. При этом первичную рекламу следует направить на прагматиков, а консерваторы начнут покупать продукт, следуя примерам прагматиков. Первопроходцев привлекают новые и интересные продукты, которыми консерваторы заинтересуются, когда они станут общепризнанными. Каждая группа пользователей требует разработки своей маркетинговой стратегии продвижения, создания собственного бизнес-плана.

**С точки зрения жизненного цикла конкретного целевого рынка** каждого из потребителей можно отнести к одной из пяти категорий [16]: 1) *инноваторы* (innovators); 2) *первые пользователи* (early adopters); 3) *активное большинство* (early majority); 4) *опоздавшее большинство* (late majority); 5) *ленивцы* (laggards). Потребитель может быть «ленивцем» либо «опоздавшим большинством» в большинстве своих покупок на одном целевом рынке, но «инноватором» на другом.

В [20] всех потребителей предлагается разделить на четыре **психографические группы**:

1) *потребители, которыми руководят потребности*. Они тратят деньги в связи со своими потребностями, а не предпочтениями;

2) *потребители, которыми руководят внешние факторы*. Совершая покупки, эти люди заботятся о том, что подумают об этом другие;

3) *потребители, которыми руководят внутренние факторы*. Прежде всего для них важны собственные потребности и желания;

4) *«интегрированные»* (integrated) потребители, составляющие малочисленную группу индивидуалов, сочетающих в себе лучшие качества двух предыдущих групп. Хотя их число невелико, данная группа может играть важную роль в качестве законодателей моды, а также в формировании групп, через которые проходят все успешные идеи и товары.

В целом же, задача определения типа конкретного потребителя в целях моделирования его поведения на каждом этапе жизненного цикла готовности совершить покупку ПП представляется достаточно сложной и решается с помощью специальных методик.

### 1.3.2. Потребительские предпочтения при выборе программных продуктов

Применительно к рынку информационных технологий решение о приобретении ПП на рынке корпоративных продаж принимают следующие специалисты организации-заказчика [21]:

- непосредственные пользователи программного продукта;
- специалисты IT-служб, отвечающие за установку, адаптацию и техническую поддержку программного продукта;
- первые руководители компании.

Особенно важно при продвижении ПП учитывать социально-психологические особенности руководителя компании-заказчика, так как именно он принимает окончательное решение о приобретении и отвечает за экономические последствия внедрения ПП.

Потребительские ценности ПП воспринимаются каждым из лиц, принимающих решение, по-разному. Описание предпочтений приобретаемого ПП для непосредственных пользователей и IT-специалистов целесообразно выполнять в терминологии отечественных и зарубежных стандартов на информационные технологии и программные системы. В этих документах качество ППО предлагается описывать такими характеристиками, как функциональные возможности, надежность, практичность, эффективность, сопровождаемость, мобильность. Если программный продукт является недорогим, решение вопроса о его приобретении следует предоставлять непосредственным пользователям продукта. Пользователи в основном проявляют интерес к возможностям применения программного обеспечения, его производительности и результатам использования, оценивая ППО без изучения внутренних аспектов или условий его создания. С этой точки зрения пользователя могут интересовать следующие вопросы:

- полнота функциональности предлагаемого ППО, позволяющая решать конкретные проблемы пользователя, и возможности расширения, соответствие алгоритма обработки требуемым стандартам, положениям, регламентам существующих бизнес-процессов;

- возможность скачивания полнофункциональной демоверсии программного продукта и самостоятельного тестирования его работоспособности;

- надежность программного обеспечения, способность к восстановлению в приемлемое время в случае аппаратных сбоев, наличие тестов и контрольных примеров к «критическим» процедурам обработки;

- удобство при использовании ППО, простота и понятность интерфейса, качество документирования, приемлемая скорость работы ППО.

Специалисты IT-службы рассматривают программный продукт с точки зрения трудоемкости внедрения и дальнейшего сопровождения ППО. Данную группу специалистов интересуют следующие вопросы:

- виды услуг по поставке программного обеспечения;
- возможность эксплуатации предлагаемого ППО на имеющейся программно-аппаратной платформе, возможность переноса на другие программно-аппаратные платформы;
- простота инсталляции ППО, качество документирования;
- трудоемкость будущих затрат на сопровождение и техническую поддержку;
- возможность интеграции продукта с другими приложениями;
- требуемые мощности вычислительных ресурсов для внедрения ППО, время восстановления при нарушении работоспособности и ценности ППО;
- степень защищенности от несанкционированного доступа, возможность мониторинга действий злоумышленника;
- наличие у разработчика квалифицированной службы поддержки программного продукта, стоимость поддержки пользователя;
- качество продукта, подтвержденное документально сертификатами и другими документами;
- оперативность внедрения, быстрота реакции на просьбы пользователя.

Руководители компании, исходя из экономических соображений, интересуются, прежде всего, размером долевого вклада приобретаемого ППО в повышение эффективности функционирования компании. Мощным инструментом для решения этой задачи является методика расчета показателя возврата инвестиций (ROI — Return On Investment)[22]. Формула расчета ROI основывается на делении суммарного эффекта от внедрения IT-продукта на объем инвестиций. Очевидно, что речь должна идти о величине ROI после внедрения системы, и объемы инвестиций

должны определяться размерами совокупной стоимости владения IT-продуктом. Эффект от внедрения ППО определяется динамикой изменения показателей, описывающих основные бизнес-процессы компании, на совершенствование которых данное ППО направлено.

По каждому из бизнес-процессов маркетологу необходимо выделить существенные аспекты влияния ППО на следующие стороны деятельности компаний:

- повышение качества используемой в компании информации (доступность, точность, своевременность, актуальность, полнота, защищенность, глубина ретроспективы и т. д.);

- улучшение экономических показателей компании (сокращение составляющих издержек по реализации бизнес-процессов, сокращение времени потерь, увеличение объемов выпуска (продаж) и т. д.);

- историю успеха, деловую репутацию и положение компании на рынке (увеличение доли рынка, качество обслуживания клиентов, повышение конкурентоспособности и т. д.);

- усиление имиджевой и инвестиционной привлекательности компании (доверие государственных органов и финансовых структур, прозрачность финансовой и бухгалтерской отчетности, снижение рисков, качество обслуживания и т. д.).

Совокупная стоимость владения характеризуется затратными экономическими показателями, связанными с внедрением (использованием) ПП. В состав показателей, описывающих эту характеристику ПП, следует включить:

- первоначальную стоимость продукта и динамику ценовой политики фирмы, возможность предоставления скидок на новые версии, размер скидок, возможность поставки в рассрочку;

- затраты на приобретение системного ПО и техническое обеспечение, необходимое для эксплуатации приобретаемого продукта;

- затраты на сопровождение и обновление прикладного и системного ПО;

- затраты на обучение персонала, участвующего не только в эксплуатации системы, но и принятии решения на основе предоставляемой информации;

- затраты на реорганизацию бизнес-процессов компании.

Предложенные характеристики позиционирования программного продукта для каждой группы пользователей не претендуют на полноту, но в практическом плане позволяют:

1) разработчикам ПП дополнить и конкретизировать техническую документацию (в разделе «Справочная информация») на коробочную поставку тиражируемого программного продукта;

2) маркетологам при разработке рекламных материалов и продвижении ПП изложить конкурентные преимущества тиражируемого программного продукта на языке, понятном всем участникам процесса принятия решения о приобретении ПП;

3) посредникам по рекламе и распространению ПП типизировать на информационных сайтах контент по описанию тиражируемого ПП, получаемого от различных фирм-разработчиков.

### 1.3.3. Методика определения типа потребителя

Существует множество методик для определения типов потребителей. Из всех методик была выбрана VALS 1 — методика психографической сегментации, основанная на утверждении, что образ жизни потребителей является отражением их внутренних ценностей и отношения к жизни. Система VALS (Value And Lifestyle — ценности и типы образа жизни), разработанная компанией SRI International (Simmons Market Research Bureau, Mediamark Research International Inc., США) в 1978 г., — единственная на сегодня получившая мировое признание методика психографической сегментации.

Причиной выбора данной методики стали несколько факторов:

1) легкость применения к продуктам интеллектуальной собственности, в отличие, например, от методики LD-1, в которой построение типа потребителя очень сильно зависит от климатических условий проживания потребителя. Кроме того, методика LD-1 применяется для изучения типов потребителей одежды и продуктов питания;

2) понятность оснований классификации по типам потребителей.

Группы потребителей, выделенные в соответствии с данной методикой [20] (см. п. 1.3.2), за исключением «интегрированных» потребителей, подразделяются на подгруппы (табл. 1.2).

Для определения типа потребителя, а именно лица, принимающего решения о покупке ПП, необходимо построить матрицу (табл. 1.3).

В строках матрицы находятся психографические типы потребителя, а в столбцах — виды предприятий; на пересечении — типы потребителя с набором характеристик и предпочтений, знание которых позволит правильно позиционировать ПП.

Характеристика типов потребителей по методике VALS 1

Тип потребителя	Характеристика типа потребителя	
	Поведенческий стиль потребителя	Покупательское поведение
<b>Потребители, которыми руководят потребности</b>		
«Выживающие» (Survivors)	Борьба за выживание. Недоверие. Трудности с определением своего места в обществе. Руководство инстинктивными потребностями	Главная ценность — стоимость товара
«Терпеливые» (Sustainers)	Озабоченность безопасностью. Ненадежность, принуждение. Зависимые, ведомые, знающие, решительные	Цена важна. Желание получить гарантии. Осторожность в покупках
<b>Потребители, которыми руководят внешние факторы</b>		
«Убежденные» (Belongers)	Обычность. Отсутствие экспериментирования, традиционность, формализм. Ностальгическая настроенность	Семейные, домашние. Средний и низший массовый рынок
«Подражающие» (Emulators)	Амбициозность, показушность. Озабоченность собственным статусом. Стремление к «движению вверх». Энергичность, конкурирование между собой	Потребление бросается в глаза. Приверженность к «своим» товарам. Склонность к имитации. Следование моде
«Преуспевающие» (Achievers)	Стремление к достижениям, успеху, славе. Материализм. Лидерство, эффективность, стремление к комфорту	Убежденность в том, что приобретаемый товар является свидетельством успешности. Приверженность к последним моделям, роскошным товарам и подаркам

Тип потребителя	Характеристика типа потребителя	
	Поведенческий стиль потребителя	Покупательское поведение
<b>Потребители, которыми руководят внутренние факторы</b>		
«Индивидуалисты» (I-Am-Me)	Ярко выраженный индивидуализм. Решительность, импульсивность, склонность к экспериментам, непостоянство	Ориентация на чужой вкус. Любовь к экспериментированию. Свобода от предрассудков, склонность к самым большим причудам
«Рискующие» (Experiential)	Стремление получить непосредственный опыт. Активность, участие во всем. Направлены на личность. Артистичны	Важность собственно процесса покупки, а не самого продукта
«Социально озабоченные» (Societally Conscious)	Социальная ответственность	Консервативность. Простота, бережливость
«Интегрированные»	Психологическая зрелость, чувство соответствия. Терпимость, целостное восприятие мира	Различные способы самовыражения

Таблица 1.3

Матрица типов потребителей

Психографические типы потребителей	Виды предприятий			
	Новые	Развивающиеся	Развитые	Увядающие
<b>Потребители, руководствующиеся потребностями</b>				
Выживающие	П <sub>11</sub>	П <sub>12</sub>	П <sub>13</sub>	П <sub>14</sub>
Терпеливые	П <sub>21</sub>	П <sub>22</sub>	П <sub>23</sub>	П <sub>24</sub>
<b>Потребители, руководствующиеся внешними факторами</b>				
Убеденные	П <sub>31</sub>	П <sub>32</sub>	П <sub>33</sub>	П <sub>34</sub>
Подражающие	П <sub>41</sub>	П <sub>42</sub>	П <sub>43</sub>	П <sub>44</sub>
Преуспевающие	П <sub>51</sub>	П <sub>52</sub>	П <sub>53</sub>	—
<b>Потребители, руководствующиеся внутренними факторами</b>				
Индивидуалисты	П <sub>61</sub>	П <sub>62</sub>	П <sub>63</sub>	П <sub>64</sub>
Рискующие	П <sub>71</sub>	—	—	—
Социально озабоченные	П <sub>8</sub>			
Интегрированные	П <sub>9</sub>			

Каждый тип потребителя имеет следующую характеристику:

**П<sub>11</sub>** — потребитель, для которого главным аргументом при покупке является цена. Нежелательно ориентироваться на данных потребителей, так как покупка ПП для них слишком обременительна. Они могут приобрести ПП только в случае, если дальнейшая работа без него не может осуществляться либо стоимость будет настолько низкой, что покупка не потребует урезания других статей расходов и привлечения кредитных средств. Потребители данного типа не намерены тратить деньги на техническую поддержку и другие услуги, связанные с покупкой ПП;

**П<sub>12</sub>** — потребитель, заинтересованный в покупке ПП только в случае, если будут выполняться условия, важные для предыдущего типа потребителей **П<sub>11</sub>**, а также если будут гарантированы «скачкообразные» улучшения, связанные с приобретением ПП;

**П<sub>13</sub>** — потребитель, неохотно приобретающий ПП и только при необходимости удержания клиентов и позиций, занимаемых в сегменте. Например, из предложенных ПП, направленных на улучшение качества продуктов/услуг, данный потребитель выберет наиболее дешевое;

**П<sub>14</sub>** — потребитель, который, скорее всего, вообще не будет приобретать ПП. Он ориентирован на первоочередные нужды;

**П<sub>21</sub>** — потребитель, долго выбирающий, просматривающий множество вариантов ПП. Он может отказаться от покупки в ближайшее

время (например, ожидая перехода на новый уровень развития организации). Цена для него важна, но в то же время важны и такие критерии, как надежность и безопасность;

**П<sub>22</sub>** — потребители, совершающие покупку ПП при давлении внешних факторов (конкуренции, желания расширить круг потребителей). Предпочитают отложить покупку ПП, ненадежны как партнеры (отказ от покупки в последний момент);

**П<sub>23</sub>** — потребители, желающие при покупке ПП получить бесплатно и сопутствующие услуги высокого качества. Для них важна цена, а также получение всевозможных гарантий. Это осторожные покупатели;

**П<sub>24</sub>** — потребители, с которыми лучше не работать, поскольку они требуют повышенного внимания, чаще всего отказываются от покупки на последнем этапе;

**П<sub>31</sub>** — тип потребителей, не склонных к экспериментированию. Они, скорее всего, приобретут ПП последними. Известность разработчика для них будет являться немаловажным фактором при принятии решения о приобретении продукта;

**П<sub>32</sub>** — тип потребителя, характеризующийся как традиционалист. Данный потребитель приобретет ПП, если этого будет требовать формирование мнения о нем. Если получить такого потребителя в клиенты, то высока вероятность, что он будет работать с вами продолжительный период времени;

**П<sub>33</sub>** — тип потребителя, для которого характерна покупка ПП, разработанного известной ему фирмой, и чаще всего при наличии у него какого-либо продукта данной фирмы. Если же аналогов не существует, скорее всего, откажется от приобретения. Цена оказывает небольшое влияние на выбор;

**П<sub>34</sub>** — тип потребителя, совершающего покупку ПП в случае, если это положительно отразится на восприятии фирмы другими заказчиками;

**П<sub>41</sub>** — тип потребителя, ориентирующегося на бренд. Покупка ПП является частью имиджа. Готов переплатить за ПП;

**П<sub>42</sub>** — тип потребителя, который приобретет ПП одним из первых, но быстрее других откажется от него, если этого требует «мода» (обычно это не касается «тяжелых», дорогих решений). Готов переплатить за ПП;

**П<sub>43</sub>** — потребитель, который, скорее всего, купит ПП, разработанный крупной федеральной компанией, даже при наличии более качественного ПП, разработанного региональными разработчиками. Готов переплатить за ПП;

**П<sub>44</sub>** — тип потребителя, приобретающего ПП только ради поддержания статуса (выберет недорогой продукт известного разработчика). Это так называемые «подражающие» потребители. Ввиду отсутствия средств могут отказаться от поддержки, обучения и других сопутствующих услуг, велика вероятность покупки ПП, который не будет использоваться;

**П<sub>51</sub>** — тип потребителя, готового совершить покупку довольно дорогого ПП с большими функциональными возможностями, многие из которых предприятию и не нужны. Покупка ПП «на вырост». Известность фирмы-разработчика в данном регионе также будет являться немаловажным фактором;

**П<sub>52</sub>** — потребитель, приобретающий ПП только при наличии гарантий постоянного обновления (ожидает получать их самым первым и как можно чаще). Наличие эффективного ПП от хорошо зарекомендовавшего себя разработчика должно, по его мнению, формировать общественное мнение об успешности организации;

**П<sub>53</sub>** — тип потребителя, оценивающего не только широкий функционал, но и класс сотрудников, поддерживающих систему. Главное для него — эффективность, комфорт и престиж;

**П<sub>61</sub>** — тип потребителя, приобретающего товар импульсивно. Любит экспериментировать. Известность разработчика не влияет на выбор;

**П<sub>62</sub>** — тип потребителя, который произведет покупку ПП, скорее всего, не у «брендового» разработчика. Приобретаемый продукт должен составить его конкурентное преимущество, т. е. быть уникальным. Предпочитает ПП «на заказ»;

**П<sub>63</sub>** — тип потребителя, для которого мотивом покупки ПП у определенной фирмы-разработчика может послужить личное восприятие персонала, контактирующего с данным разработчиком. Потребители этого типа предпочитают покупать ПП у региональных разработчиков, ценят функциональность. Наличие небольших дополнительных опций также может послужить «толчком» к покупке предлагаемого продукта;

**П<sub>64</sub>** — потребитель, предпочитающий купить недорогой ПП только с необходимыми функциями, способными реально решить поставленные задачи. Может стать первым покупателем у данного разработчика. Его решения не зависят от мнения окружающих;

**П<sub>71</sub>** — потребитель, которого интересуют возможности, предоставляемые ПП. Он рискнет купить ПП у неизвестного разработчика и до-

стигнуть заявленных данным разработчиком результатов. При этом не стоит думать, что данный потребитель будет поступать спонтанно;

**П<sub>8</sub>** — потребители, достаточно бережливые независимо от типа организации. Не будут тратить деньги на «ненужные опции». Очень долго выбирают ПП по принципу «цена — качество»;

**П<sub>9</sub>** — тип потребителя, тщательно изучающего все «за» и «против» при покупке ПП. Ориентируется на внутренние потребности, при этом может прислушиваться к авторитетному мнению (рекомендациям от успешных фирм любого рода деятельности).

## Глава 2.

# ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПО ПРОДВИЖЕНИЮ ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТОВ

## 2.1. Выбор и обоснование множества услуг и бизнес-процессов фирмы-посредника

Основное предназначение фирмы-посредника заключается в принятии ПП от разработчика, анализе готовности продукта к выводу на рынок, реализации мероприятий по его продвижению и доставке потребителям. В качестве конечных результатов деятельности фирмы-посредника выделим следующее множество услуг  $X = \{x_i\}$ ,  $i = 1, \bar{k}$ , где  $x_1$  — исследование конкурентоспособности ПП;  $x_2$  — исследование рынка ПП;  $x_3$  — поиск потенциальных пользователей (потребителей) ПП;  $x_4$  — разработка технических предложений по созданию нового ПП;  $x_5$  — разработка программы продвижения ПП;  $x_6$  — разработка нового ПП;  $x_7$  — модификация имеющегося ПП;  $x_8$  — поиск готового ПП и его адаптация. Услуги  $\{x_1, x_2, x_3, x_4, x_5\}$  предоставляются разработчику (поставщику), а услуги  $\{x_6, x_7, x_8\}$  — пользователю (потребителю).

Анализ классической литературы по маркетингу [14–20] показал, что в настоящее время нет единого представления о порядке организации и выполнения комплекса мероприятий по продвижению ПП как специфического вида товара либо услуги. В данном случае определение нормативного множества бизнес-процессов по продвижению ПП и составляющих их работ будет основываться на российской нормативной базе в области создания, документирования и внедрения информационных технологий и программных продуктов, в частности на ГОСТ Р ИСО/МЭК 12207-99 «Информационная технология. Процессы жизненного цикла программных средств» [6].

В основу стандарта положены следующие базовые понятия:

**система** — комплекс, состоящий из процессов, технических и программных средств, устройств и персонала, обладающий возможностью удовлетворять установленным потребностям или целям;

**модель жизненного цикла** — структура, состоящая из процессов, работ и задач, включающая в себя разработку, эксплуатацию и сопровождение программного продукта, т. е. охватывающая жизнь системы от установления требований к ней до прекращения ее использования;

**процесс** — набор взаимосвязанных работ, которые преобразуют исходные данные в выходные результаты.

Все работы, которые могут выполняться в жизненном цикле программных средств, представлены в рамках определенного процесса. Каждый процесс жизненного цикла разделен на набор работ, а каждая работа разделена на набор задач. Процесс, работа или задача по мере необходимости иницируются и выполняются другим процессом, причем нет заранее определенных последовательностей.

Настоящий стандарт содержит полный набор описания процессов жизненного цикла ПП для некоторого типового проекта с максимально возможным составом процессов, работ и задач, которые используются при приобретении системы, содержащей программные средства, или отдельно поставляемого программного продукта, при оказании программной услуги, а также при поставке, разработке, эксплуатации и сопровождении программных продуктов. Поэтому при решении практических задач стандарт необходимо адаптировать к конкретному проекту.

«Динамический» характер стандарта определяется способом определения последовательности выполнения процессов и задач, при котором один процесс при необходимости вызывает другой или его часть, что позволяет реализовывать любую модель жизненного цикла.

По аналогии с [6] все работы, которые могут выполняться в жизненном цикле услуг фирмы-посредника, будем распределять по восьми основным, пяти вспомогательным и четырем организационным процессам (рис. 2.1).

В качестве **основных процессов** будем рассматривать оформление заказа на услугу, оценку конкурентоспособности ПП, сегментацию рынка пользователей, анализ рыночной ситуации, позиционирование ПП, формирование стратегии продвижения, продвижение ПП, организацию поставки услуги.



Рис. 2.1. Состав и структура процессов продвижения ПП

Процесс «**Оформление заказа на услугу**» предназначен для уточнения требований и оформления взаимоотношений между Заказчиком и Посредником по оказанию услуги. Процесс начинается с приема заявки от Заказчика, определения его потребностей в программном продукте или услуге с дальнейшей конкретизацией направлений деятельности. Затем следует оценка возможностей посредника, подготовка к заключению договора с уточнением условий и содержания работ, заключение договора и регистрация информации о Заказчике и услуге в информационной системе посредника.

Процесс «**Оценка конкурентоспособности ПП**» предназначен для удовлетворения потребностей Заказчика (Разработчика), имеющего собственный ПП и желающего продвинуть его на рынок, а также потребностей Заказчика (Пользователя) в приобретении готового ПП, максимально удовлетворяющего его требованиям. В условиях множественности программных продуктов-конкурентов и разнонаправленности влияния отдельных факторов на качество ПП оценка конкурентоспособности исследуемого продукта может производиться как по групповым, так и по обобщенным показателям.

Процесс «**Сегментация рынка пользователей**» предназначен для формирования целевых рынков потенциальных потребителей и определения их рыночных параметров. Процесс сегментации рынка пользователей состоит из работ, направленных на изучение целевой аудитории (потенциальных/реальных потребителей) по определенному программному продукту. В качестве ограничений по выбору методов сегментации рынка пользователей используются следующие:

- 1) предпочтения правообладателей по составу и значениям переменных сегментирования и приоритетам их использования;
- 2) условия применения ПП, связанные с допустимыми размерами баз данных и особенностями используемых программно-аппаратных средств;
- 3) возможности компании-разработчика по количеству объектов внедрения и дальнейшего сопровождения ПП в определенный период времени.

Процесс «**Анализ рыночной ситуации**» предназначен для проведения комплексной оценки ПП, включающей анализ сильных и слабых сторон ПП, а также возможностей и угроз для развития. В основе данного процесса положены процедуры SWOT-анализа.

Процесс «**Позиционирование ПП**» предназначен для определения места программного продукта в рыночном сегменте среди аналогичных продуктов. Процесс позиционирования продукта на рынке состоит из

работ, направленных на поиск рыночной позиции для программного продукта, которая будет выгодно отличать его от положения конкурентов, позволит построить схему позиционирования товаров конкурентов и схему потребительских предпочтений исследуемого ПП.

Процесс «**Формирование стратегии продвижения**» предназначен для построения стратегии продвижения программного продукта на рынок корпоративных продаж на основании данных о целевой аудитории и рыночной среде.

Процесс «**Продвижение ПП**» предназначен для реализации мероприятий по распространению программного продукта на ИТ-рынке в соответствии с разработанной стратегией.

Процесс «**Организация поставки услуги**» предназначен для описания взаимоотношения Заказчика и Посредника по приемке-сдаче услуги в соответствии с ранее заключенным договором.

Над каждым процессом, относящимся к группе «основных», осуществляется управление на организационном и вспомогательном уровнях. Состав и содержание вспомогательных и организационных процессов жизненного цикла услуги описывается в соответствии с рекомендациями ГОСТ ИСО/МЭК 12207-99 «Информационная технология. Процессы жизненного цикла программных средств» [6].

К **вспомогательным процессам** относятся:

1) **процесс документирования**, включающий работы по описанию информации, выдаваемой в процессе жизненного цикла;

2) **процесс обеспечения качества**, включающий перечень действий по соблюдению соответствия выполняемых работ и услуг установленным требованиям, и реализации в рамках утвержденных планов и ограничений;

3) **процесс совместного анализа**, определяемый действиями по оценке состояния и результатов какой-либо работы;

4) **процесс аудита**, содержащий работы по определению соответствия требованиям, планам и договору;

5) **процесс решения проблемы**, представляющий собой процесс анализа и устранения обнаруженных во время осуществления процессов проблем (несоответствий) независимо от их характера и источника.

**Организационные процессы** представлены в следующем виде:

1) **процесс управления**, содержащий основные работы по управлению, включая управление проектом, при реализации процессов жизненного цикла;

2) **процесс создания инфраструктуры**, определяемый составом работ по созданию основной структуры процесса жизненного цикла;

3) **процесс усовершенствования**, включающий основные работы, выполняемые организацией при создании, оценке, контроле и усовершенствовании выбранных процессов жизненного цикла;

4) **процесс обучения**, состоящий из работ по соответствующему обучению персонала.

Нормативное множество бизнес-процессов задает вполне определенный перечень элементов, необходимых для моделирования деятельности по продвижению программных продуктов, но при этом не устанавливается императивно-упорядоченный порядок их применения. Соответственно, возникает потенциальная многоплановость возможных подходов к реализации мероприятий по распространению ПП. Данное обстоятельство требует определенного упорядочивания бизнес-процессов по оказанию конкретной услуги. Выбор необходимого и достаточного набора элементов следует производить исходя из ограничений, обусловленных спецификой предметной области, и возможных целей продвижения ПП.

Один из возможных вариантов набора процессов, описывающих каждую из услуг, представлен в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Варианты состава и последовательности процессов оказания услуг

Вид услуги	Набор процессов
Исследование конкурентоспособности ПП ( $x_1$ )	$p_1, p_3, p_8$
Исследование рынка ПП ( $x_2$ )	$p_1, p_3, p_5, p_8$
Поиск потенциальных потребителей ПП ( $x_3$ )	$p_1, p_2, p_4, p_8$
Разработка технических предложений по созданию нового ПП ( $x_4$ )	$p_1, p_2, p_5, p_8$
Разработка программы продвижения ПП ( $x_5$ )	$p_1, p_3, p_2, p_5, p_4, p_6, p_7, p_8$
Разработка нового ПП ( $x_6$ )	$p_1, p_5, p_8$
Модификация имеющегося ПП ( $x_7$ )	$p_1, p_3, p_4, p_5, p_8$
Поиск готового ПП и его адаптация ( $x_8$ )	$p_1, p_3, p_5, p_8$

Примечание:  $p_1$  — оформление заказа на услугу;  $p_2$  — сегментация рынка пользователей;  $p_3$  — оценка конкурентоспособности ПП;  $p_4$  — позиционирование ПП;  $p_5$  — анализ рыночной ситуации;  $p_6$  — формирование стратегии продвижения;  $p_7$  — продвижение ПП;  $p_8$  — организация поставки услуги.

## 2.2. Функциональные модели бизнес-процессов

### 2.2.1. Оформление заказа на услугу

Графическое описание бизнес-процессов основано на использовании методологии IDEF0 (Integration DEfinition), входящей в группу методологий SADT (Structured Analysis and Design Technique) и предназначенной для построения моделей с применением диаграмм функционального моделирования.

Процесс формирования заказа на услугу предназначен для уточнения требований и оформления взаимоотношений между Заказчиком и Посредником по оказанию услуги (рис. 2.2). Процесс начинается с приема заявки от Заказчика, определения его потребностей в программном продукте или услуге с дальнейшей конкретизацией направлений деятельности. Затем следует оценка возможностей Посредника, подготовка к заключению договора с уточнением условий и содержания работ, заключение договора и регистрация информации о Заказчике и услуге в системе.

В качестве входных данных (инициатива Заказчика) в зависимости от заявляемой услуги используются заполненные соответствующие формы. Выходными документами процесса являются подписанный сторонами договор на оказание услуги либо акт отказа от исполнения услуги.

В состав процесса входят следующие работы: оформление документов, анализ потребностей, проведение оценки бюджета и составление календарного плана выполнения работ, согласование бюджета и календарного плана выполнения работ, подготовка и заключение договора.

**Оформление документов** в зависимости от требуемой услуги предполагает заполнение Заказчиком определенного комплекта входных форм (табл. 2.2). В роли Заказчика может выступать либо разработчик-правообладатель, либо потребитель-пользователь. Посредник проверяет правильность и корректность заполнения форм. Комплект исходных форм паспортов, а также справочников и классификаторов для их заполнения приведен в прил. 1–9.

**Анализ потребностей** производится Исполнителем (Посредником) на основании предоставленной информации о заказе и заполненных документов, при этом выявляются потребности Заказчика в услуге, осуществляется анализ требований к ней, формируется полный перечень работ, осуществление которых позволит удовлетворить потребности по реализации заявки Заказчика.

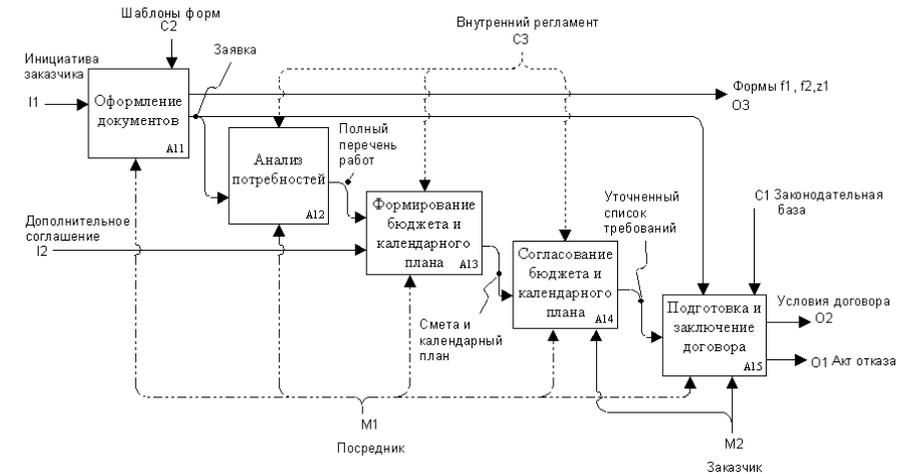


Рис. 2.2. Декомпозиция процесса «Оформление заказа на услугу»<sup>1</sup>

<sup>1</sup> При построении диаграмм, представленных на рис. 2.2–2.7 и 2.9, 2.10, используются обозначения, принятые в методологии IDEF0: I — input (вход); O — output (выход); C — control (управление); M — mechanism (механизм).

Таблица 2.2

Комплект входных форм для услуг

Вид услуги	Входная форма для услуги				
	Паспорт ПП (f1)	Паспорт компании-разработчика (f2)	Паспорт компании-пользователя (f3)	Заявка разработчика на услуги по ПП (z1)	Заявка пользователя на ПП (z2)
<b>Услуги, предоставляемые разработчику (поставщику)</b>					
Оценка конкурентоспособности ПП	+	+		+	
Исследование рынка ПП	+	+		+	
Поиск потенциальных пользователей (потребителей) ПП	+	+	+	+	
Разработка технических предложений по созданию нового ПП		+		+	
Разработка программы продвижения ПП	+	+		+	
<b>Услуги, предоставляемые пользователю (потребителю)</b>					
Разработка нового ПП					+
Модификация имеющегося ПП	+		+		+
Поиск готового ПП и его адаптация	+		+		+

**Проведение оценки бюджета и составление календарного плана работ** по каждому комплексу работ предполагает расчет себестоимости, затрат, рыночной стоимости услуги и составление предварительного календарного плана исполнения заказа, оценку рисков недостижения результата и т. д.

**Согласование бюджета и календарного плана исполнения работ** осуществляется на основании проведенного анализа и оценки возможностей Исполнителя (Посредника), после чего совместно с Заказчиком производится согласование условий выполнения заказа. Работы по согласованию включают следующие задачи: корректировку потребности в соответствии с ожидаемыми результатами Заказчика; уточнение перечня и содержания работ, необходимых для выполнения заказа; формирование сметы; согласование сроков выполнения и стоимости работ.

**Подготовка и заключение договора** включают формирование необходимых исходных документов и проекта договора, в котором оговариваются права собственности, использования, лицензирования и гарантии. Если Исполнитель и Заказчик не договорились об условиях выполнения заказа, их взаимодействие прекращается и оформляется отказ.

### 2.2.2. Оценка конкурентоспособности программных продуктов<sup>1</sup>

Процесс «Оценка конкурентоспособности ПП» (рис. 2.3) предназначен для удовлетворения потребности Разработчика, имеющего собственный ПП, в тиражировании его на ИТ-рынке через предварительную оценку способности конкурировать с продуктами-аналогами, и потребности Пользователя в приобретении готового ПП, максимально отвечающего его требованиям. При наличии множества программных продуктов-конкурентов и разнонаправленности влияния отдельных факторов на качество ПП оценка конкурентоспособности исследуемого продукта может производиться как по групповым, так и обобщенным показателям. В качестве входных данных используется информация, полученная на этапе приема заказа и поступившая по результатам сегментирования. Выходным документом процесса является отчет о конкурентоспособности.

В состав процесса включены следующие работы: определение готовности ПП к коммерциализации, определение и формирование показателей оценки, поиск и анализ ПП-аналогов, оценка конкурентоспособности ПП, анализ конкурентоспособности ПП и подготовка отчета.

**Определение готовности ПП к коммерциализации** заключается в решении таких задач, как проверка полноты и достаточности документации на ПП (инструкций пользователя, технического описания, актов внедрения/тестирования, свидетельств/договоров); проведение пользовательского тестирования (системная совместимость, стабильность работы, работоспособность функций, простота использования); определение степени соответствия функционала ожиданиям потенциальных пользователей; определение возможных способов коммерциализации продукта (передача прав, аренда, полное отчуждение (продажа) и т. п.).

<sup>1</sup> В написании данного пункта принимала участие Янченко Е.А., обучающаяся в магистратуре по направлению «Бизнес-информатика».

По результатам выполненных задач делается вывод о готовности ИП к коммерциализации либо необходимости доработки и модификации.

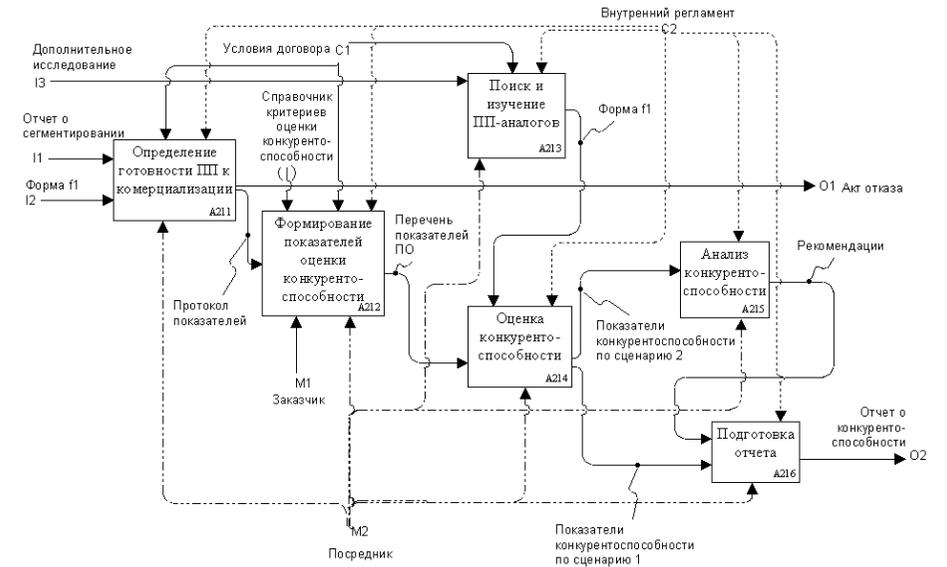


Рис. 2.3. Декомпозиция процесса «Оценка конкурентоспособности ИП»

Далее заявка Заказчика принимается к исполнению либо оформляется отказ от исполнения заявки. Отказ может быть оформлен в виде рекомендаций на доработку ПП либо в виде заключения о полной неспособности продукта быть коммерциализированным.

Показателями, отражающими степень готовности ПП к коммерциализации, являются [23]:

*соответствие ожиданиям целевой группы*, характеризуемое наличием необходимого набора функций в продукте в соотношении с затратами на покупку и эксплуатацию. Оценка производится путем сравнения с «идеальным» образом ПП, ожидаемого целевыми потребителями;

*качество интерфейса*, характеризуемое простотой понимания программного продукта и его использования. Критерий также определяется временем обучения пользователя работе с ПП, субъективным ощущением комфортности работы с продуктом;

*работоспособность и стабильность*, определяемые посредством пользовательского тестирования ПП на наличие сбоев и ошибок;

*полнота документации*, определяемая наличием всех видов необходимой документации (инструкций пользователя, технического описания, актов внедрения/тестирования, свидетельств/договоров);

*комплексная безопасность* — состояние системы, при котором действие внешних и внутренних факторов не приводит к ухудшению системы или невозможности ее функционирования. Включает как информационную, так и правовую защищенность программного продукта;

*ожидаемый эффект от внедрения*, отражающий соответствие результата использования ПП ожиданиям потребителя по решению его проблемы. Может выражаться в сокращении денежных, временных затрат, упрощении процесса и т. д.;

*наличие известного бренда*, характеризуемое степенью популярности фирмы-разработчика или продукта. Бренд обозначает позицию, которую занимает в сознании потребителя представление о данном продукте (фирме). Это представление о продукте, который обладает рядом безусловных характеристик, таких как общеизвестность, престижность, общедоступность (с точки зрения возможности покупки), наличие значительного количества лояльных покупателей, легкоузнаваемое название и логотип [24];

*качество сервиса и обслуживания*, определяемое комплексом услуг по сопровождению системы, а также скоростью реагирования на запросы пользователей;

первоначальная стоимость и затраты на эксплуатацию, определяемые путем предварительного расчета. Полученные значения корректируются при позиционировании и продвижении ПП.

Оценка первоначальных характеристик производится в соотношении с конкурентными продуктами. При этом устанавливается относительная важность каждого критерия  $\beta_j$  путем определения его веса в шкале [0, 1]. Сумма всех весов должна быть равна единице.

Относительная важность показателей определяется в зависимости от типа программного продукта. Так, в [25] приводятся следующие значения критериев в зависимости от типов ПП (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Относительная важность критериев для различных типов ПП

Показатели степени готовности к коммерциализации	Назначение ПП		
	Общее	Специальное	Веб-сервис
Соответствие ожиданиям целевой группы	0,1	0,1	0,2
Качество интерфейса	0,15	0,1	0,15
Работоспособность и стабильность	0,1	0,15	0,1
Полнота документации	0,05	0,1	0,05
Комплексная безопасность	0,05	0,1	0,1
Ожидаемый эффект от внедрения	0,1	0,15	0,05
Наличие известного бренда	0,2	0,05	0,1
Качество сервиса и обслуживания	0,1	0,1	0,1
Первоначальная стоимость и затраты на эксплуатацию	0,15	0,15	0,15

Значения показателей определяются методом экспертных оценок. В качестве экспертов могут выступать как сотрудники фирмы-исполнителя, так и привлеченные специалисты. Для обеспечения требуемого уровня качества экспертизы степень согласованности определяется с помощью коэффициента конкордации [26].

Итоговый коэффициент степени готовности к коммерциализации  $U$  определяется по формуле

$$U = \sum_{j=1}^m \sum_{q=1}^d \beta_j \cdot x_j^q, \quad (2.1)$$

где  $x_j^q$  — непосредственная оценка, выявленная  $q$ -ым экспертом по  $j$ -му критерию в интервале [1–10];

$d$  — количество экспертов;

$m$  — количество критериев.

Полученные результаты могут находиться в трех интервалах, характеризующих различную степень коммерциализуемости (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Анализ коэффициента степени готовности к коммерциализации

Интервалы значений коэффициента	Интерпретация коэффициента	
	Степень коммерциализуемости ПП	Рекомендации по продвижению ПП
[1, 3]	Некоммерциализуем	Следует отказаться от продвижения в связи с высоким уровнем риска. Спрос на такие продукты на рынке ПП отсутствует
[4, 7]	Требует доработки	Продвижение возможно после некоторой доработки по выделенным критериям. Следует предоставить фирме-разработчику рекомендации по модификации ПП
[8, 10]	Готов к выходу на рынок	Спрос на продукт уже существует на рынке либо может быть легко сформирован. Продукт изначально обладает конкурентными преимуществами перед аналогами либо они могут быть четко определены при позиционировании

Предлагаемый алгоритм позволяет произвести оценку готовности ПП к коммерциализации, на основании которой принимается решение о выводе программного продукта на рынок. Комплексная оценка по всем критериям, а также предложенный алгоритм анализа результатов являются достаточным основанием для обнаружения риска неуспешности проекта по продвижению на начальном этапе.

**Определение и формирование показателей оценки конкурентоспособности ПП** заключается в выборе типа анализируемого продукта и набора показателей качества, характерных для данного класса ПП, при этом выделяется группа показателей технического и экономического уровней.

Для оценки технического уровня программных продуктов используются ГОСТ 28195-89 «Оценка качества программных средств. Общие

положения» [27], ГОСТ 28806-90 «Качество программных средств. Термины и определения» [9], ГОСТ Р ИСО/МЭК 9126-93 «Информационная технология. Оценка программной продукции. Характеристики качества и руководства по их применению» [28]. ГОСТ Р 9126-93 определяет шесть характеристик, таких как функциональные возможности, надежность, практичность, эффективность, сопровождаемость, мобильность, которые с минимальным дублированием описывают качество ПП.

В качестве экономического критерия используется критерий совокупной стоимости владения, который складывается из следующих составляющих: 1) приведенной стоимости ПП; 2) стоимости годовой эксплуатации ПП; 3) приведенного фонда оплаты труда ИТ-подразделений; 4) приведенной стоимости общесистемного программного обеспечения; 5) приведенной стоимости проекта по реорганизации бизнес-процессов; 6) приведенной стоимости проекта по аппаратному переоснащению организации для обеспечения функционирования ПП.

В случае если услуга выполняется для Потребителя, то он должен участвовать как в выборе показателей сравнения, так и оценке их относительной важности, производимой на данном этапе.

**Поиск и анализ ПП-аналогов** требует обзора реестров и баз данных программных продуктов, имеющихся у Посредника, проведения поиска ПП-аналогов в Интернете и иных источниках информации, формирования описания ПП-аналогов в разрезе выбранных критериев сравнения.

**Оценка конкурентоспособности ПП** может осуществляться по двум сценариям.

*Сценарий 1.* Заказчику необходимо определить только общие интегральные оценки конкурентоспособности без анализа влияния отдельных показателей на конкурентоспособность. В этом случае расчет показателя конкурентоспособности ПП  $K$  производится по формуле

$$K_i = \sum_{j=1}^m \sum_{q=1}^d \beta_j \cdot x_{ij}^q, \quad i = \overline{1, n}, \quad (2.2)$$

где  $x_{ij}^q$  — оценка, выявленная  $q$ -м экспертом для  $i$ -го ПП по  $j$ -му критерию.

Значение  $x_{ij}^q$  выбирается в десятибалльной системе (табл. 2.5).

В качестве экспертов могут выступать как сотрудники Посредника, так и привлеченные специалисты. Для обеспечения требуемого уровня качества экспертизы степень согласованности определяется с помощью коэффициента конкордации, значение которого не должно быть ниже 0,7.

Таблица 2.5

Шкала значений экспертных оценок конкурентоспособности

Интервалы оценок	Степень влияния на качество
1–3	Слабое
4–7	Умеренное
7–10	Сильное

Итоговый коэффициент конкурентоспособности рассчитывается по формуле

$$K = \frac{K_{\text{зак}}}{K_{\text{лучш}}}, \quad (2.3)$$

где  $K_{\text{зак}}$  — показатель конкурентоспособности ПП заказчика;

$K_{\text{лучш}}$  — показатель конкурентоспособности ПП лучшего из аналогов.

Данный сценарий предпочтительно использовать при оказании услуги Заказчику-Потребителю по подбору ПП из множества продуктов, имеющихся на рынке.

*Сценарий 2.* Заказчику требуется оценка конкурентоспособности собственного ПП по сравнению с ПП-аналогами, при этом необходим анализ и по отдельным группам показателей.

Интегральный показатель конкурентоспособности ПП определяется по формуле

$$K = \frac{K_{\text{ты}}(i)}{K_{\text{о}}(i)}, \quad (2.4)$$

где  $K_{\text{ты}}(i)$  — групповой показатель технического уровня ПП относительно  $i$ -го ПП конкурента;

$K_{\text{о}}(i)$  — групповой показатель по экономическим параметрам ПП конкурента.

Показатель технического уровня (качества) продукта как некоторое формализованное представление о степени его технического совершенства имеет ключевое значение для управления конкурентоспособностью продукции и определяется по следующей схеме:

- производится непосредственная оценка всех ПП по всем критериям;

- определяется множество экспертных оценок по каждому критерию

$$X = \{x_{ij}^q\}, \quad i = \overline{1, n}, \quad j = \overline{1, m}, \quad q = \overline{1, d};$$

• определяется единичный показатель «превосходства» программного продукта разработчика по сравнению с ПП-аналогами по каждому из критериев сравнения:

$$g_j(i) = \frac{\sum_{k=1}^d x_{ij}^q}{\sum_{k=1}^d x_{nj}^q}, \quad j = \overline{1, m}, \quad i = \overline{1, n-1}; \quad (2.5)$$

• определяется групповой показатель технического уровня «превосходства» ПП разработчика по сравнению с ПП-аналогами:

$$K_{\text{ты}}^n(i) = \sum_{j=1}^m \beta_j \cdot g_j(i), \quad j = \overline{1, m}, \quad i = \overline{1, n-1}. \quad (2.6)$$

Аналогичным образом определяется групповой показатель экономического уровня «превосходства» продукта разработчика по сравнению с ПП-аналогами. В этом случае экспертами производится сравнение ПП по группе экономических показателей конкурентоспособности.

**Анализ конкурентоспособности ПП** осуществляется путем сопоставления коэффициентов конкурентоспособности продукта Заказчика и лучшего из продуктов-аналогов. Описание значений итогового коэффициента приведено в табл. 2.6.

Таблица 2.6

Анализ конкурентоспособности ПП Заказчика

Показатель конкурентоспособности	Описание
$K < 1$	Степень конкурентоспособности ПП на низком уровне. При выводе на рынок необходимо доработать ПП по показателям, значительно отличающимся от конкурентных продуктов. В случае большого различия возможен вывод о неконкурентоспособности ПП в выбранном сегменте рынка
$K = 1$	Продукты примерно одинаковы по конкурентоспособности. Необходим анализ параметров, позволяющих повысить конкурентоспособность
$K > 1$	ПП Заказчика обладает высокой конкурентоспособностью и превосходит имеющиеся на рынке продукты-конкуренты. Необходим анализ, направленный на поиск направлений развития продукта, захвата рынка либо иных сегментов

Данный анализ может быть произведен по двум направлениям:

1) анализ единичных показателей «превосходства», которые позволяют выявить проблемные места в качестве и конкурентоспособности и определить параметры для доработки либо преимущества для позиционирования продукта;

2) анализ интегрального показателя конкурентоспособности, позволяющего принять решение о продвижении ПП и доработке ПО.

На этапе «*Подготовка отчета*» производится формирование отчета по проведенным исследованиям.

### 2.2.3. Сегментация рынка пользователей

Процесс предназначен для формирования целевых рынков потенциальных потребителей и определения их характеристик. Процесс сегментации рынка пользователей состоит из работ, направленных на изучение целевой аудитории (потенциальных/реальных потребителей) по конкретному ПП (рис. 2.4). В качестве исходной информации используется заявка Заказчика, в которой содержатся пожелания по составу и значениям переменных сегментирования и приоритетам их использования; ограничения на условия применения ПП, возможности компании-разработчика по количеству объектов внедрения и дальнейшего сопровождения ПП в определенный период времени, наличие существующих аналогов, предполагаемый диапазон цен, состав и условия предоставления услуг по поддержке ПП (продажа, обучение, внедрение, сопровождение, модернизация). Очевидно, что часть параметров продукта может не иметь ограничений по применению.

В качестве входных данных используются формы, заполненные при приеме заказа, а также информация о конкурентоспособности. Выходные данные процесса представлены отчетом о сегментировании.

Процесс состоит из следующего набора работ: согласование переменных сегментирования; сегментирование рынка пользователей; формирование целевой аудитории; согласование целевой аудитории.

**Выбор и согласование переменных сегментирования** производится путем выбора Заказчиком из исходного множества переменных наиболее значимых и определения приоритетов их применения (например, географического местонахождения, отраслевой принадлежности, формы собственности).

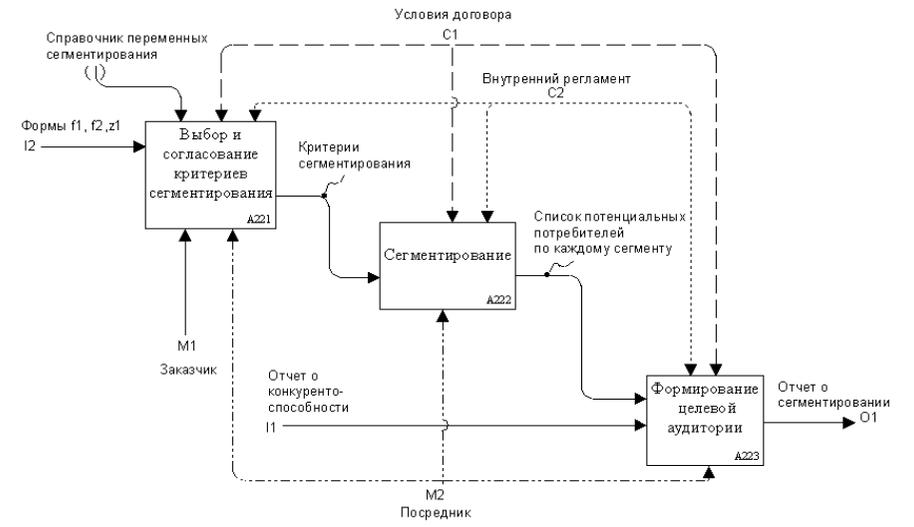


Рис. 2.4. Декомпозиция процесса «Сегментация рынка пользователей»

**Сегментирование рынка** производится путем последовательного перебора переменных в порядке их приоритета и проверки на соответствие условиям и пожеланиям Заказчика. Если по выбранной переменной ограничений на пожелания Заказчика не существует, то в качестве исходного сегмента выбирается все множество потребителей. В противном случае для формирования сегментов используется значение переменной, указанной в заявке Заказчика. Конечным результатом сегментирования является описание состава потенциальных потребителей по каждому из выделенных сегментов использования ПП.

**Формирование целевой аудитории** осуществляется посредством определения целевого сегмента рынка, определения группы потребителей, которая с наибольшей вероятностью приобретет программный продукт. По каждому из выделенных сегментов описываются состав потенциальных потребителей, предполагаемые объемы продаж, предполагаемые затраты по поставке ПП, сведения о наличии конкурентов и доли на рынке каждого из них, оценка возможных рисков.

Потенциальный объем продаж в выбранном сегменте рынка определяется предполагаемым количеством сделок за определенный период и их стоимостью. Расчет занимаемой доли рынка производится в случае, если продукт уже присутствует на рынке и имеет реальных пользователей. В противном случае эти данные необходимо спрогнозировать на основе информации о доле рынка, занимаемого продуктами-конкурентами.

Оценка привлекательности сегментов производится путем их ранжирования по указанным Заказчиком параметрам (предполагаемым объектам продаж и затратам по поставке, ожидаемой доле рынка, размерам рисков). Окончательное число целевых сегментов формируется путем последовательного сравнения размеров приоритетных сегментов с возможностями компании на данном рынке в планируемом периоде.

#### **2.2.4. Анализ рыночной ситуации<sup>1</sup>**

Процесс предназначен для комплексной оценки ПП, включающей анализ сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз для развития (рис. 2.5). В качестве входных данных используются отчеты о конкурентоспособности и сегментировании. Выходным документом процесса является отчет об анализе рыночной ситуации.

---

<sup>1</sup> В написании данного параграфа принимала участие Янченко Е.А., обучающаяся в магистратуре по направлению «Бизнес-информатика».

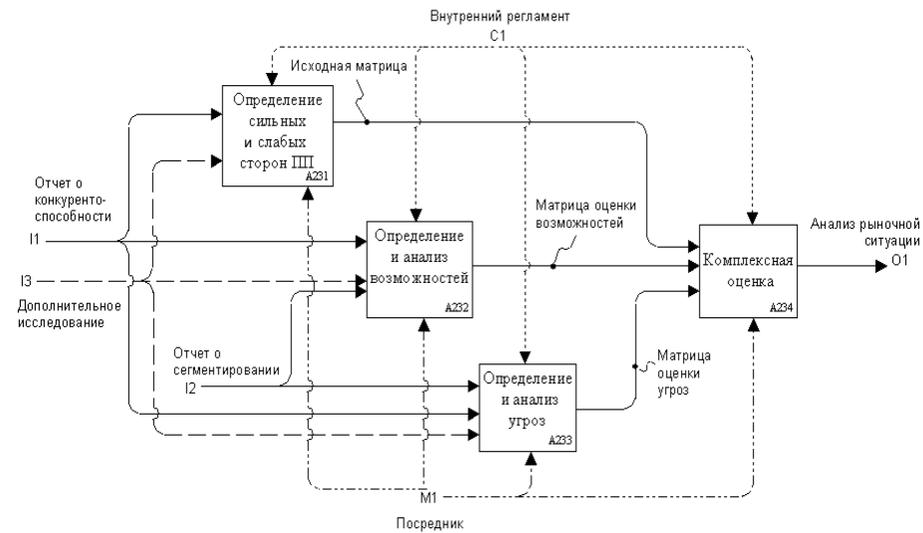


Рис. 2.5. Декомпозиция процесса «Анализ рыночной ситуации»

Процесс включает работы по определению и анализу сильных и слабых сторон продукта, возможностей развития в рыночных условиях, угроз, а также комплексную оценку ПП.

**Определение сильных и слабых сторон** предполагает выявление сильных ( $S1, S2, \dots, Sn$ ) и слабых сторон ( $W1, W2, \dots, Wm$ ) среди показателей конкурентоспособности программного продукта, данные заносятся в верхнюю часть исходной матрицы (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Исходная матрица SWOT-анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
$S1$	$W1$
$S2$	$W2$
...	...
$Sn$	$Wm$
Возможности	Угрозы
$O1$	$T1$
$O2$	$T2$
...	....
$Oh$	$Tk$

**Определение и анализ возможностей** предполагает выявление потенциальных возможностей ( $O1, O2, \dots, Oh$ ) для продвижения ПП на основании отчетов о состоянии исследуемого сегмента рынка и состоянии рынка пользователей, данные заносятся в исходную матрицу. Под возможностями понимаются вероятные направления развития и продвижения продукта, а также тенденции рынка и внешней среды. Оценка возможностей ( $O1, O2, \dots, Oh$ ) производится путем разбиения на группы по вероятности их реализации и степени влияния на результаты продвижения ПП (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Оценка возможностей

Вероятность использования возможности	Степень влияния		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Слабое (Сл)
Высокая (В)	—	$O5$	—
Средняя (Ср)	$O1$	$O4$	$O3$
Низкая (Н)	—	—	$O2$

В зависимости от оценки выделяется три группы возможностей:

1)  $O_{\text{перв}}$  — возможности, попавшие в зону ВС, СрС и ВУ (в данном случае  $O1$  и  $O5$ ), являющиеся наиболее важными. Их реализация должна быть осуществлена в первую очередь;

2)  $O_{\text{сущ}}$  — возможности, попавшие в зону НС, СрУ и ВСл, которые также могут оказать существенное влияние на продажи ПП и подлежать реализации, но во вторую очередь;

3)  $O_{\text{несущ}}$  — возможности, попавшие в зону НУ, СрСл и НСл, не способные оказать большого влияния на продажи ПП и подлежащие реализации в последнюю очередь.

**Определение и анализ угроз** предполагает выявление потенциальных угроз ( $T1, T2, \dots, Tk$ ) для продвижения программного продукта на основании отчетов о состоянии исследуемого сегмента рынка и отчета о состоянии рынка пользователей, данные заносятся в правую нижнюю ячейку исходной матрицы. Под угрозами понимаются вероятные тенденции изменения рынка и внешней среды, которые могут негативно повлиять на объемы продаж ПП. Оценка угроз  $T1, T2, \dots, Tk$  производится путем разбиения их на группы по вероятности наступления угрозы и степени последствий угроз для продвижения ПП (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Оценка угроз

Вероятность реализации угрозы	Последствия угроз		
	Разрушительные ( $D$ )	Тяжелые ( $G$ )	Легкие ( $A$ )
Высокая ( $H$ )	$T3$	—	—
Средняя ( $M$ )	$T2, T6$	—	$T4$
Низкая ( $L$ )	$T5$	$T1$	—

На основании произведенной оценки угрозы делятся на три группы:

1)  $T_{\text{перв}}$  — угрозы, попавшие в зону  $HD, MD$  и  $HG$  (в данном случае  $T2$ ), являющиеся самыми тяжелыми и требующими принятия первоочередных мер по их нейтрализации;

2)  $T_{\text{сущ}}$  — угрозы, попавшие в зону  $LD, MG$  и  $HA$  (в нашем случае  $T3$ ), которые также могут оказать существенное негативное влияние на продажи ПП и требуют принятия мер по нейтрализации;

3)  $T_{\text{несущ}}$  — угрозы, попавшие в зону  $LG, MA$  и  $LA$ , не представляющие существенной опасности для продаж ПП.

**Комплексная оценка** представляет собой оценку по всем выявленным факторам путем анализа их сочетаний в следующих направлениях:

1) анализ сочетаний сильных сторон с возможностями посредством перебора по  $S_iO_j$ , где  $i = \overline{1, n}$ , а  $j = \overline{1, n}$ . Формируется ответ на вопрос «сочетание каких возможностей с сильными сторонами даст наилучший результат?». Формируется перечень возможных мероприятий. Результаты заносятся в ячейки матрицы  $S_iO_j$ ;

2) анализ сочетаний сильных сторон с угрозами путем перебора по  $S_iT_j$ , где  $i = \overline{1, n}$ , а  $j = \overline{1, k}$ . Формируется ответ на вопрос «как при помощи сильных сторон ПП нейтрализовать угрозы?». Формируется перечень возможных мероприятий. Результаты заносятся в ячейки матрицы  $S_iT_j$ ;

3) анализ сочетаний слабых сторон с возможностями. Делается перебор по  $W_iO_j$ , где  $i = \overline{1, m}$ , а  $j = \overline{1, h}$ . Формируется ответ на вопрос «за счет каких возможностей можно устранить слабые стороны?». Формируется перечень возможных мероприятий. Результаты заносятся в ячейки матрицы  $W_iO_j$ ;

4) анализ сочетаний слабых сторон с угрозами. Делается перебор по  $S_iT_j$ , где  $i = \overline{1, m}$ , а  $j = \overline{1, k}$ . Формируется ответ на вопрос «сочетание каких угроз со слабыми сторонами наиболее опасно; как уменьшить опасность?». Формируется перечень возможных мероприятий. Результаты заносятся в ячейки матрицы  $S_iT_j$  (табл. 2.10);

5) формирование рекомендаций по продвижению ПП либо его доработке.

Таблица 2.10

Комплексная оценка ПП

Компоненты SWOT-анализа	Описание сторон					
	Сильные стороны				Слабые стороны	
	$S1$	$S2$	$S3$	$S4$	$W1$	$W2$
Возможность $O1$	$O1S1$	$O1S2$	$O1S3$	$O1S4$	$O1W1$	$O1W2$
Возможность $O2$	$O2S1$	$O2S2$	$O2S3$	$O2S4$	$O2W1$	$O2W2$
Угроза $T1$	$T1S1$	$T1S2$	$T1S3$	$T1S4$	$T1W1$	$T1W2$
Угроза $T2$	$T2S1$	$T2S2$	$T2S3$	$T2S4$	$T2W1$	$T2W2$

Рекомендации содержат ранжированный в зависимости от степени важности возможностей и угроз перечень мероприятий:

- 1) первоочередные мероприятия, соответствующие возможностям  $O_{перв}$  ( $O1Sn$ ,  $O1Wm$  и  $O5Sn$ ,  $O5Wm$ ,  $T2Sn$  и  $T2Wm$ ) и угрозам  $T_{перв}$ ;
- 2) существенные мероприятия, соответствующие группе возможностей  $O_{сущ}$  и группе угроз  $T_{сущ}$ ;
- 3) несущественные мероприятия, соответствующие группе возможностей  $O_{несущ}$  и группе угроз  $T_{несущ}$ .

Мероприятия реализуются в зависимости от имеющихся ресурсов и в порядке очередности по групповой принадлежности.

### 2.2.5. Позиционирование программных продуктов

Процесс предназначен для определения стратегии позиционирования ПП на рынке, которая позволяла бы акцентировать внимание целевой аудитории на преимуществах ПП среди ПП конкурентов, и состоит из следующего набора работ: выделение потенциальных потребителей в сегменте, формирование потребительских предпочтений, определение типа покупательского поведения, выделение потребительских предпочтений, формирование стратегии позиционирования (рис. 2.6).

**Выделение потенциальных потребителей в сегменте** состоит в определении группы потенциальных потребителей (целевой аудитории) и их характеристик (размера компании, предполагаемых объемов продаж, предполагаемых затрат по поставке ПП, наличия конкурентов и доли каждого из них на рынке, оценки возможных рисков).

**Формирование потребительских предпочтений** состоит в определении группы лиц, принимающих решение о приобретении ПП, и изучении их предпочтений. Применительно к рынку информационных технологий мнение о приобретении ПП на рынке корпоративных продаж формируют следующие специалисты организации-заказчика: непосредственные пользователи программного продукта; специалисты IT-служб, отвечающие за установку, адаптацию и техническую поддержку программного продукта; первые руководители компании.

*Непосредственных пользователей* интересует полнота функциональности предлагаемого ПП и возможности ее расширения; соответствие алгоритма обработки стандартам, положениям, регламентам существующих бизнес-процессов; надежность ПО, способность к восстановлению в приемлемое время; понятность интерфейса, качество документирования, скорость работы ПП.

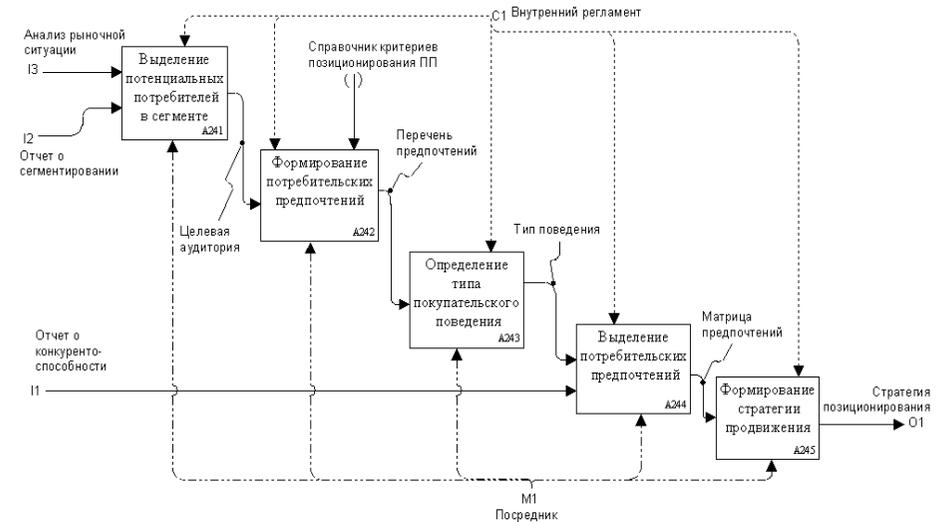


Рис. 2.6. Декомпозиция процесса «Позиционирование ПП»

*Специалисты ИТ-службы* рассматривают программный продукт с точки зрения трудоемкости внедрения и дальнейшего сопровождения ПП. Данную группу специалистов должны интересовать следующие вопросы: возможность эксплуатации предлагаемого ПП на имеющейся программно-аппаратной платформе; простота инсталляции ПП; качество документирования; возможность интеграции продукта с другими приложениями; степень защищенности от несанкционированного доступа; возможность мониторинга действий злоумышленника; оперативность внедрения; быстрота реакции на просьбы пользователя.

*Руководители компании*, исходя из экономических соображений, интересуются, прежде всего, размером вклада приобретаемого ПП в повышение эффективности деятельности компании, а также экономическими показателями, связанными с использованием ПП: первоначальной стоимостью продукта, возможностью предоставления скидок на новые версии, затратами на приобретение системного программно-технического обеспечения, затратами на обучение персонала, затратами на реорганизацию бизнес-процессов компании в случае необходимости.

Более полный перечень характеристик позиционирования ПП для каждой группы пользователей приведен в гл. 1. Определенная совокупность потребительских предпочтений в отношении конкретного ПП, выделенных из полного перечня характеристик позиционирования, определяет потребительское предпочтение организации в целом.

**Определение типа покупательского поведения** состоит в изучении покупательского поведения лиц, ответственных за приобретение ПП. В зависимости от типа руководителя принятие им решений производится на основе индивидуального решения либо с учетом мнения ИТ-специалистов и непосредственных пользователей. Выделяются следующие **типы покупательского поведения** руководителей: новаторы, конформисты, консерваторы, прагматики, престижные (табл. 2.11).

**Выделение потребительских предпочтений** предполагает их оценку по конкретному программному продукту в зависимости от типа руководителя. Один из вариантов распределения потребительских предпочтений по типам руководителей представлен в табл. 2.12.

**Формирование стратегии позиционирования** является, по сути, обоснованным выбором необходимой стратегии позиционирования для продвижения ПП на конкретный целевой рынок с учетом характеристик его позиционирования (потребительских предпочтений) и покупательского поведения руководителя организации-потребителя.

Описание типов покупательского поведения

Таблица 2.11

Тип покупателя	Жизненная позиция потребителя	Покупательское поведение потребителя
Новатор	Пробовать всё новое, пусть и не эффективное в настоящий момент	Приобретает любое инновационное решение для повышения конкурентоспособности
Конформист	Прислушивается к мнению сотрудников и партнеров по бизнесу	Приобретает ПП, если его кто-то уже покупал и не пожалел об этом: «Все покупают — и я куплю»
Консерватор	Пользуется тем, что уже есть. Принимает решение самостоятельно	Приобретает ПП только в случае крайней необходимости: обязательное требование законодательства, невозможность ведения бизнеса и др.
Прагматик	Улучшать при осязаемых результатах. Принимает решение с учетом мнения специалистов	Приобретает ПП только в случае, если будет полезный эффект от внедрения
Престижный	Желание быть причастным к группе «Элита бизнеса». Принимает решение самостоятельно	Приобретает дорогие «решения» с раскрученными брендами. Цена не важна

Потребительские предпочтения по группам пользователей	Типы покупательского поведения				
	Новатор	Конформист	Консерватор	Прагматик	Престижный
Совокупные затраты на эксплуатацию ПП			+	+	
Первоначальная стоимость ПП			+	+	
Ожидаемый эффект от внедрения	+		+	+	
История успеха ПП		+	+	+	+
Имидж поставщика, бренд	+	+	+		+
Возможность интеграции с другими ПП		+	+	+	
Наличие документации и сертификатов	+		+		+
Качество сервиса и обслуживания	+	+		+	+
Комплексная безопасность	+		+	+	
Скорость работы, время восстановления		+		+	
Полнота функционала	+		+	+	+
Качество интерфейса	+	+		+	+

При формировании стратегии позиционирования ПП можно использовать математический аппарат таблиц решений [26]. Содержательное описание таблицы решений представляется обычно в виде модели из четырех квадрантов (условие задачи, правило выбора решений, перечень решений (действий), результаты решения) и формализованного описания в виде следующего кортежа:

$$\langle S, Y, R, C, A \rangle,$$

где  $S = \{S_i\}, i = \overline{1, m}$ , — множество условий, описывающих параметры рассматриваемой предметной области. Условия задаются набором качественных характеристик, описываемых бинарными отношениями «да», «нет», и количественных характеристик, описываемых отношениями «=», «≤», «≥» либо интервальными значениями « $m - n$ »;

$Y = \{Y_j\}, j = \overline{1, k}$ , — множество действий, описываемых на содержательном уровне и имеющих характер предписаний. Предписания могут иметь смысл выбранного решения;

$R = \{R_\rho\}, \rho = \overline{1, n}$ , — множество решающих правил, определяющих отношение между множеством действий и множеством условий (т. е. определяющих, какое действие из множества  $Y$  выполняется при определенных значениях параметров из множества условий  $S$ );

$C = \|c_{i\rho}\|, A = \|a_{j\rho}\|$  — матрицы, устанавливающие взаимосвязи множества векторов условий с векторами действий, где элементы принимают следующие значения:

$$c_{i\rho} = \begin{cases} 1, & \text{если условие } s_i \text{ для правила } r_\rho \text{ выполняется;} \\ 0, & \text{если условие } s_i \text{ для правила } r_\rho \text{ не выполняется;} \\ 2, & \text{если условие } s_i \text{ для правила } r_\rho \text{ частично выполняется;} \end{cases}$$

$$a_{\rho j} = \begin{cases} 1, & \text{если правило } r_\rho \text{ приводит к выбору решения } y_j; \\ 0, & \text{в противном случае.} \end{cases}$$

С учетом специфики программного продукта как товара либо услуги в качестве действий  $Y$  предлагается использовать следующие стратегии позиционирования:

$Y_1$  — *позиционирование по рациональным характеристикам* (наличию документации и сертификатов, комплексной безопасности, функциональной полноте и содержанию, ожидаемому эффекту от внедрения, скорости работы и восстановления, интеграции с другими приложениями и др.);

$Y_2$  — *позиционирование по эмоциональным характеристикам* (истории успеха ПП, имиджу поставщика, наличию известного бренда, качеству интерфейса, качеству сервиса и обслуживания и др.);

$Y_3$  — *позиционирование по цене* (первоначальной стоимости, затратам на эксплуатацию и т. п.);

$Y_4$  — *интегрированную стратегию*, включающую в себя ключевые элементы нескольких видов стратегий позиционирования.

Множество исходных условий  $S$  задается набором характеристик параметров потребительских предпочтений ПП в зависимости от конкретного типа покупательского поведения:  $S_1$  — *совокупные затраты на эксплуатацию ПП*;  $S_2$  — *первоначальная стоимость ПП*;  $S_3$  — *ожидаемый эффект от внедрения*;  $S_4$  — *история успеха ПП*;  $S_5$  — *имидж поставщика, бренд*;  $S_6$  — *возможность интеграции с другими ПП*;  $S_7$  — *наличие документации и сертификатов*;  $S_8$  — *качество сервиса и обслуживания*;  $S_9$  — *комплексная безопасность*;  $S_{10}$  — *скорость работы и время восстановления*;  $S_{11}$  — *полнота функционала*;  $S_{12}$  — *качество интерфейса*.

В этом случае множество решающих правил  $R$ , определяющих выбор стратегии позиционирования  $Y$  для конкретной целевой аудитории, будет находиться в зависимости от комбинации условий  $S$ , принимающих определенные значения в сложившейся рыночной среде.

Так, решающие правила выбора стратегии позиционирования на целевых рынках можно описать следующим образом:

$$R_1 (s_3 = 1 \wedge s_5 = 2 \wedge s_7 = 1 \wedge s_8 = 2 \wedge s_9 = 1 \wedge s_{11} = 1 \wedge s_{12} = 2) \rightarrow y_1;$$

$$R_2 (s_4 = 1 \wedge s_5 = 1 \wedge s_6 = 2 \wedge s_8 = 1 \wedge s_{10} = 2 \wedge s_{12} = 1) \rightarrow y_2;$$

$$R_3 (s_1 = 1 \wedge s_2 = 1 \wedge s_3 = 2 \wedge s_4 = 2 \wedge s_5 = 2 \wedge s_6 = 2 \wedge s_7 = 2 \wedge s_9 = 2 \wedge s_{11} = 2) \rightarrow y_3;$$

$$R_4 (s_1 = 1 \wedge s_2 = 2 \wedge s_3 = 1 \wedge s_4 = 1 \wedge s_6 = 2 \wedge s_8 = 1 \wedge s_9 = 2 \wedge s_{10} = 1 \wedge s_{11} = 2 \wedge s_{12} = 1) \rightarrow y_4;$$

$$R_5 (s_4 = 1 \wedge s_5 = 1 \wedge s_7 = 2 \wedge s_8 = 1 \wedge s_{11} = 2 \wedge s_{12} = 1) \rightarrow y_3.$$

## 2.2.6. Формирование стратегии продвижения программных продуктов

Процесс предназначен для построения стратегии продвижения программного продукта на рынок корпоративных продаж на основании данных об исследовании рынка, информации о целевой аудитории, программном продукте и рыночной среде и состоит из следующего набора работ (рис. 2.7):

- построение стратегии продвижения;
- анализ рисков;
- разработка мероприятий по предотвращению рисков.

**Построение стратегии продвижения** включает решение следующих задач:

1) определение стратегических целей продвижения (максимизации объема продаж и прибыли, захвата доли рынка, укрепления бренда и т. д.) исходя из интересов Заказчика, а также из явных преимуществ ПП;

2) комплексная оценка параметров рынка (уровня конкуренции в определенном сегменте, специфики целевой аудитории, географических и иных ограничений и т.д.);

3) выбор одной из известных стратегий продвижения (дифференциация, укрепление на рынке, завоевание доли рынка, вытеснение конкурентов, проникновение на рынок, диверсификация) на определенный период времени либо разработка на их основе новой стратегии.

**Анализ рисков и разработка мероприятий по предотвращению рисков** заключается в проведении экспертной оценки предпринимательских рисков реализации сформированной стратегии, вероятности их наступления, а также в разработке мероприятий по их снижению.

Оцениваются следующие виды рисков:

- риск изменения нормативного регулирования деятельности;
- риск недооценки сложности научно-технической задачи;
- риск невыполнения работы в соответствии с техническим заданием;
- риск ненадежности деловых партнеров/заказчиков;
- риск низкого финансирования;
- риск изменения рыночной ситуации;
- риск нехватки времени;
- риск снижения конкурентоспособного уровня и иные риски.

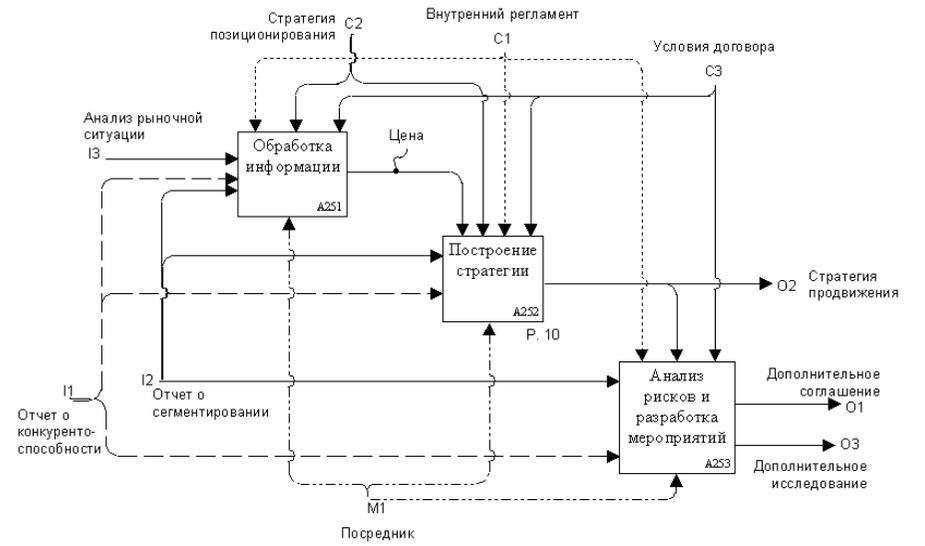


Рис. 2.7. Декомпозиция процесса «Формирование стратегии продвижения»

Каждый риск, помимо известной вероятности наступления, может иметь определенное влияние (значение) на успешную реализацию стратегии продвижения. Соотношение значения риска и вероятности его наступления можно изобразить с помощью карты рисков [29], представленной на рис. 2.8.

На горизонтальной оси рисунка отображена степень влияния (значимости) риска для реализации проекта: I — катастрофическое; II — критическое; III — существенное; IV — граничное. На вертикальной оси обозначены значения вероятности наступления рисков: A — очень высокая; B — довольно высокая; C — не слишком высокая; D — умеренная; E — небольшая; F — незначительная. На рисунке показаны зоны рисков наиболее либо наименее опасные для реализации проекта, кроме того, выделена зона так называемых «невыносимых» рисков.

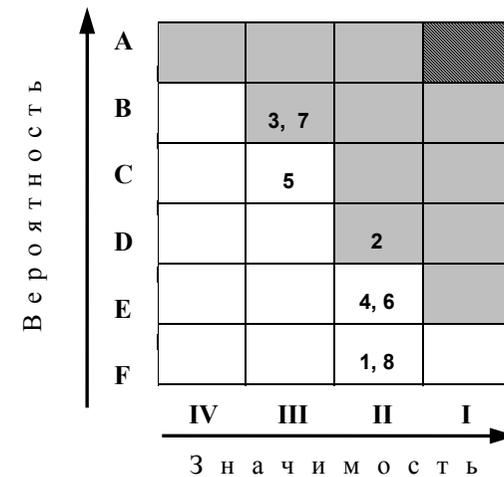


Рис. 2.8. Карта рисков

Исполнитель производит оценку рисков, каждый из которых отображается на карте рисков с использованием порядкового номера, указанного в табл. 2.13, затем предпринимает меры по снижению уровня каждого вида риска в указанном порядке. Перечень мероприятий определяется с привлечением группы экспертов. Для рисков, попавших в зону «невыносимых», мероприятия носят первоочередной характер.

## Предотвращение рисков наступления событий

Наименование риска	Интерпретация рисков		
	Характеристики риска		Рекомендации по снижению рисков
	Значимость риска	Вероятность наступления	
1. Изменение нормативного регулирования деятельности	Критический	Незначительная	Внесение в договор условий, предусматривающих корректировку порядка исполнения в случае кризисных и иных явлений, не зависящих от воли сторон
2. Недооценка сложности научно-технической задачи	Критический	Умеренная	Проведение экспертной оценки проекта. Поиск и анализ аналогичных проектов
3. Нарушение технического задания на выполнение работ	Существенный	Довольно высокая	Проведение уточняющих переговоров с Заказчиком. Заключение предварительных договоров с соисполнителями
4. Ненадежность деловых партнеров/заказчиков	Критический	Небольшая	Сбор отзывов. Анализ состоятельности, платежеспособности
5. Недостаточное финансирование со стороны Заказчика	Существенный	Не слишком высокая	Финансовое обеспечение работ, предоплата
6. Изменения рыночной ситуации	Критический	Небольшая	Прогнозирование в краткосрочной перспективе, ежемесячные исследования рынка и мониторинг
7. Нехватка времени	Существенный	Довольно высокая	Привлечение экспертов для составления календарного плана при распределении объема работ
8. Снижение конкурентоспособности	Критический	Незначительная	Проведение дополнительных исследований. Устранение причин

После определения рисков, вероятности их наступления и влияния на успешность реализации, а также принятия мер по их снижению формируются выводы, в которых показывается:

- готовность стратегии к применению (меры по снижению рисков успешно реализованы);
- необходимость дополнительных исследований и переговоров, корректировка стратегии (меры по снижению рисков реализованы частично).

К разработке мероприятий по снижению рисков относятся действия, направленные на выбор каналов и инструментов продвижения ПП в рамках выбранной стратегии продвижения. В зависимости от сложившейся ситуации на рынке, характеристик ПП и целей продвижения определяется возможность применения различных каналов и инструментов распространения информации. *К возможным каналам распространения информации на рынке ПП относятся следующие:*

- по типу участника распространения:
  - личные, непосредственные (действуем самостоятельно);
  - посреднические (субподрядные, действуем через посредника);
- по способу распространения:
  - электронные, виртуальные (Интернет);
  - реальные (СМИ).

*Возможными инструментами распространения информации являются:*

- поисковая оптимизация (SEO) и статистические инструменты;
- статьи, пресс-релизы;
- on-line- и off-line-каталоги, магазины;
- реклама (баннеры, печатные издания, телевидение, радиовещание, листовки/буклеты, специальные предложения, контекстная и медийная реклама, рассылка);
- спонсорство, партнерство;
- активные продажи, реализуемые посредством удаленной поддержки клиентов, организации семинаров и конференций, встреч/переговоров, демонстраций и выставок, звонков, переписки;
- OEM-лицензии с аппаратной частью (предустановленный ПП);
- поливерсионность (демо-, free- и pro-версии, мастер-ключи);
- форумы, сообщества, отзывы, анкетирование, опросы (community).

Применение каналов и инструментов может корректироваться в процессе реализации стратегии по мере изменения рыночной ситуации.

Учитывая привязку основных характеристик рынка к стадиям жизненного цикла продукта, можно заключить, что и стратегии продвижения ПП будут различны для каждой стадии.

В рамках разработки мероприятий по реализации стратегии продвижения определяется конкретный набор действий с учетом характеристик конкретных потребителей, которые напрямую зависят от *стадии жизненного цикла готовности потребителя приобрести ПП*:

- «знание» — формирование у потребителя потребности в решении возникших проблем;
- «предпочтения» — поиск и выбор продуктов, соответствующих сформированной потребности;
- «убежденность» — оценка множества продуктов и их выбор;
- «покупка» и «использование» — совершение сделки и процесс непосредственного использования;
- «повторная покупка» — повторная сделка с тем же продавцом по приобретению новой версии приобретенного ранее продукта.

Кроме того, на выбор мероприятия в рамках формирования стратегии продвижения оказывает влияние и *тип покупательского поведения* (новатор, конформист, консерватор, прагматик, престижный).

Основные рекомендации по формированию набора мероприятий на каждой стадии жизненного цикла продукта для выбранной стратегии представлены в табл. 2.14.

Сформулированная стратегия продвижения определяет *ценовую политику* при продвижении ПП. Нижний предел диапазона цен определяется точкой безубыточности проекта [26], а верхний — особенностями рыночной среды. Например, если на рынке отсутствуют конкуренты и ПП является новинкой, возможно установление либо высоких, либо низких цен. Высокие цены позволяют получать максимально возможные финансовые доходы с самых разных сегментов рынка; низкие — привлечь большое число покупателей и завоевать большую долю рынка. При необходимости проводится определение оценочной стоимости ПП.

### 2.2.7. Продвижение программного продукта

Процесс предназначен для реализации мероприятий по распространению ПП и информации о нем на ИТ-рынке в соответствии с разработанной на предыдущих этапах стратегией и состоит из следующего набора работ: планирование; выполнение; мониторинг (рис. 2.9).

Набор рекомендательных мероприятий по реализации стратегии

Название стадии	Характеристика стадии	
	Описание стадии	Необходимые действия для перехода на стадию
Знание	Потенциальный потребитель осведомлен о ПП, но не обладает никакими другими знаниями или предпочитает ПП конкурента	Распространение информации о фирме и ее товаре, закрепление в представлении потенциального потребителя определенного имиджа фирмы или товара, связывание его с фирменным (товарным) знаком или наименованием товара
Предпочтение	Потенциальный потребитель предпочитает конкретный ПП	Построение системы убедительных доказательств предпочтительности конкретного товара по отношению к товарам конкурентов
Убеждение	Потенциальный потребитель предпочитает товар конкретной фирмы и убежден, что товар ему действительно нужен	Формирование убежденности потребителя в необходимости приобретения конкретного продукта
Покупка	Потенциальный потребитель готов покупать товар, но необходимы соответствующие методы стимулирования	Организация стимулирующих мер: скидок, специальных предложений
Использование	Потребитель становится пользователем. Активно использует возможности продукта	Закрепление в представлении потребителя мнения об использовании конкретного продукта как наиболее эффективном способе решения его проблем. Предложение расширенных возможностей продукта
Повторная покупка	Приобретается новая версия, рекомендации партнерам, стойкая привязанность к продукту	Формирование у пользователя ощущения причастности к развитию продукта

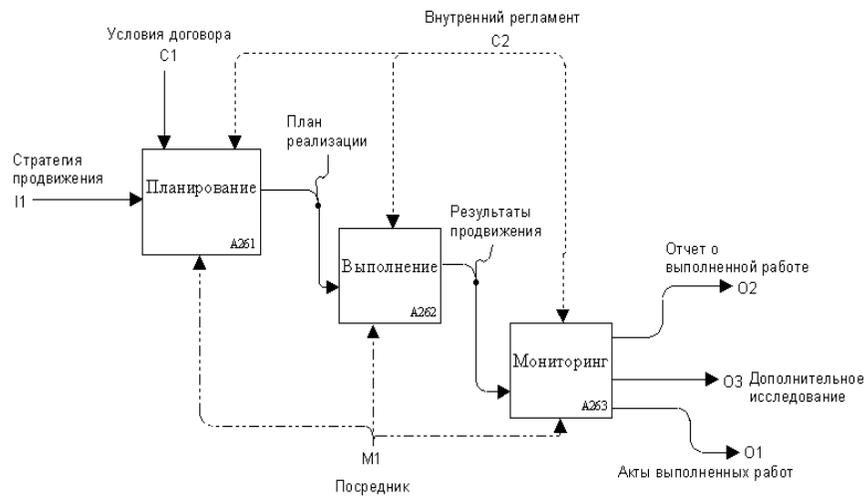


Рис. 2.9. Декомпозиция процесса «Продвижение ПП»

### 2.2.8. Организация поставки услуги

Процесс поставки услуги описывает взаимоотношения Заказчика и Исполнителя по приемке-сдаче выполненной услуги в соответствии с ранее заключенным договором (рис. 2.10).

Процесс поставки услуги состоит из следующих работ:

- проверки полученных результатов работы на соответствие требованиям договора на оказание услуги;
- подписания актов приема-передачи;
- закрытия договора.

**Анализ результатов по оказанию услуги** включает исследование следующих характеристик:

- полноты исполнения договора;
- качества выполнения работ;
- срока выполнения работ;
- исполнения бюджета на оказание услуги;
- полноты и качества предоставленных отчетов и соответствия их содержания требованиям договора на оказание услуги.

**Подписание актов приема-передачи** предполагает подписание актов приема-передачи выполненных работ или оказанной услуги.

В случае отказа от приемки работ по договору стороны производят отметку в акте приема-передачи с кратким изложением причин отказа. В дальнейшем отношения между Заказчиком и Исполнителем выстраиваются в направлении добровольного устранения причин отказа либо в принудительном (судебном) порядке принятия результатов выполненных работ.

**Закрытие договора** производится посредством приемки работ Заказчиком и Исполнителем без замечаний, что означает полное закрытие договора, либо приемки работ с протоколом разногласий, что означает частичное исполнение договора. Возможен и третий исход, когда Заказчик отказывается от приемки работ по договору на оказание услуги в силу ряда возможных причин (ненадлежащего исполнения, отсутствия финансирования и т. п.).

В случае оформления протокола разногласий отраженные в нем замечания подлежат совместному устранению. Результатом подобного устранения является подписание дополнительного соглашения, направленного на выполнение работ для окончательного исполнения договора.

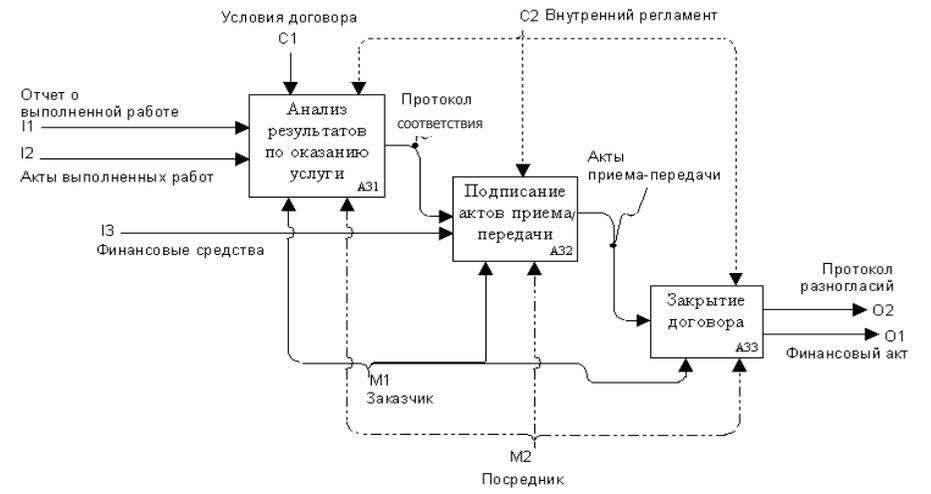


Рис. 2.10. Декомпозиция процесса «Организация поставки услуги»

### Глава 3.

## ПРАВОВЫЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ-ПОСРЕДНИКА

### 3.1. Выбор и обоснование организационно-правовой формы создания фирмы-посредника

При выборе организационно-правовой формы создания фирмы-посредника наиболее значимыми и важными являются вопросы передачи права на реализуемый продукт и определения участника сделки (непосредственного правообладателя либо посредника), от имени которого ведется продажа. Необходимость конкретизации данных аспектов сделки по продаже программного продукта обуславливает разделение посредников на пять категорий: агент, дистрибьютор, брокер, дилер, партнер.

Основными задачами **агента** являются поиск перспективных клиентов, индивидуальная работа с каждым из них, цель которой состоит в обосновании целесообразности приобретения предлагаемого продукта и формировании убежденности клиента в необходимости совершения сделки (рис. 3.1). Агентов разделяют на два вида:

1) **представитель** — физическое или юридическое лицо, совершающее операции по поручению, за счет, от имени и под ответственность Заказчика. Представитель не принимает на себя исключительные права на ПП и действует на основании *договора поручения* в соответствии со ст. 971 ГК РФ [5];

2) **комиссионер** — физическое или юридическое лицо, совершающее операции за комиссионное вознаграждение за счет и под ответственность Заказчика, но от своего имени. При этом комиссионер не принимает на себя исключительные права на ПП и действует на основании *договора комиссии* в соответствии со ст. 990 ГК РФ [5].

Применение агентской формы организации фирмы целесообразно при относительно небольшом бюджете Заказчика в случае, когда приобретаемый продукт не является новинкой и уже присутствует на рынке, находясь на стадии жизненного цикла «зрелость», переходящей в «спад».

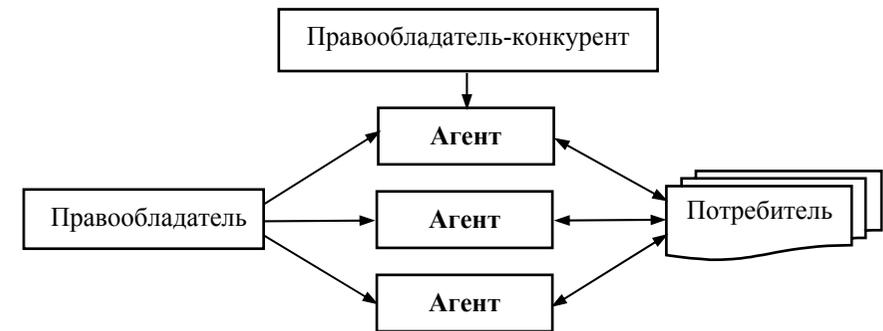


Рис. 3.1. Агентская форма взаимодействия

В этом случае Заказчику нет необходимости осуществлять высокие денежные вложения в продвижение продукта. Посреднику достаточно активизировать процессы продвижения ПП, повысив уровень продаж с минимальными денежными вложениями. Так как никаких имущественных прав на ПП Заказчиком не передается и исполнитель действует от имени Заказчика *по договору комиссии (агентскому договору)* или *поручению*, последний может принимать участие в выполнении заказа и осуществлять контроль, оставляя за собой ответственность за действия посредника.

**Дистрибьютор** — юридическое лицо, имеющее сеть реселлеров и осуществляющее распространение ПП *от имени правообладателей* (под определенной торговой маркой), *за свой счет и под свою ответственность*. При этом дистрибьютор приобретает лишь неисключительные права на ПП (рис. 3.2) и действует на основании *договора подряда* (ст. 702 ГК РФ), *договора возмездного оказания услуг* (ст. 779 ГК РФ) либо на основании *лицензионного договора* (ст. 1235, 1236, 1286 ГК РФ) [5].

Применение дистрибьюторской формы возможно в случае, если Заказчик обладает большим бюджетом, его ПП является известным либо перспективной новинкой, требующей серьезного продвижения на рынок. Заказчик заинтересован во вложении значительных денежных средств в создание дистрибьюторской сети, позволяющей проводить обширное распространение ПП.

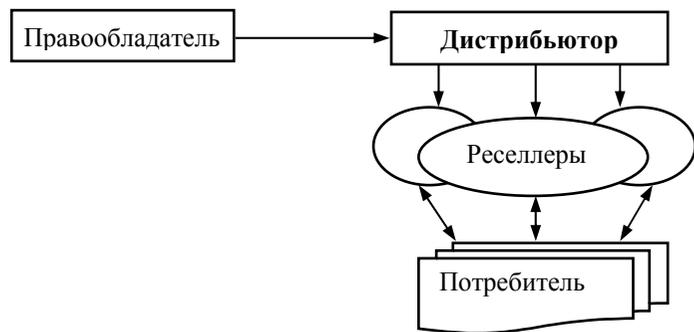


Рис. 3.2. Дистрибьюторская форма взаимодействия

Заказчик при использовании данной модели не желает участвовать в продвижении продукта, доверяя этот процесс полностью посреднику, при этом взаимоотношения формализуются договорными обязательствами и отнесением всей ответственности на посредника.

**Брокер** — физическое или юридическое лицо, выступающее посредником при заключении сделок между разработчиком и пользователем. Суть деятельности посредника-брокера заключается в сборе информации о множестве предложений ПП у разработчиков и множестве потребностей в ПП у потенциальных пользователей на основании исследования рынка. В соответствии со ст. 1005 ГК РФ [5] посредник-брокер взаимодействует с разработчиком и пользователем *на основании агентского договора* (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Брокерская форма взаимодействия на основании агентского договора

Брокер может самостоятельно финансировать разработку ПП, получая в результате все имущественные права на созданный ПП и приобретая тем самым статус правообладателя на основании *авторского договора заказа* (ст. 1288 ГК РФ) [5] (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Брокерская форма взаимодействия на основании авторского договора заказа

Применение брокерской формы возможно в случае, если Заказчик обладает малым бюджетом, его ПП является довольно известным, но при этом Заказчик ищет варианты внедрения и использования ПП в различных, в том числе и нетрадиционных предметных областях. Заказчик при использовании данной формы взаимодействия заинтересован в продвижении продукта, участии в процессе продвижения и готов нести личную ответственность за выполняемые действия.

**Дилер** — физическое или юридическое лицо, выступающее посредником и осуществляющее операции *от своего имени, за свой счет и под свою ответственность*, под торговой маркой первичного правообладателя, приобретая при этом исключительные имущественные права на ПП в целом либо на некоторое количество его копий (рис. 3.5). Действует на основании договора об отчуждении исключительного права (ст. 1285 ГК РФ) [5].

Применение дилерской формы возможно при относительно небольшом бюджете Заказчика и достаточной востребованности предлагаемого продукта на рынке. При этом ставится задача «завоевания» рынка, повышения известности бренда на большой географической территории с отнесением управленческих функций и ответственности полностью на посредника. Заказчик оставляет за собой возможность контролировать соответствие требованиям политики правообладателя торговой марки,

нарушения авторских прав и т. п. Таким образом, Заказчик готов передать имущественные права дилеру, наделив его широким кругом полномочий при минимальных денежных вложениях.

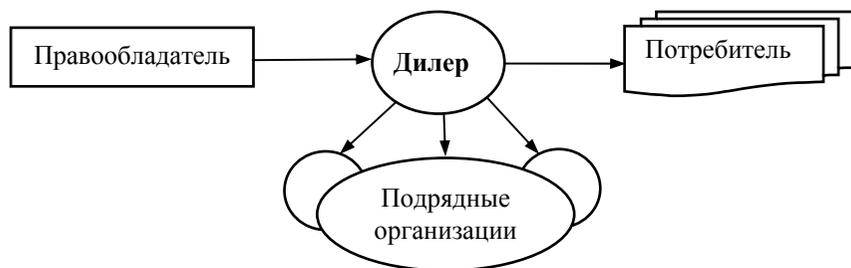


Рис. 3.5. Дилерская форма взаимодействия

**Посредник-партнер** — физическое или юридическое лицо, оказывающее разработчику или пользователю услуги консалтингового характера (аудит, обучение, консультирование, сопровождение) либо выполняющее определенные работы по созданию продукта (рис. 3.6). Действует на основании *договора подряда* (ст. 702 ГК РФ), либо *договора возмездного оказания услуг* (ст. 779 ГК РФ), либо на основании лицензионного договора (ст. 1286 ГК РФ) [5].

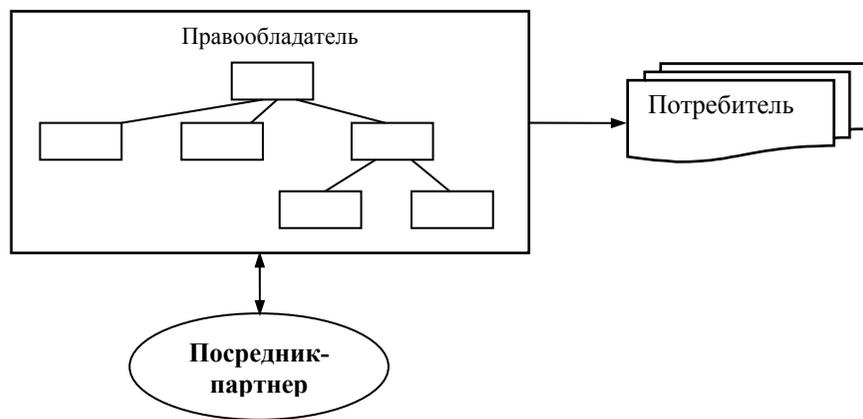


Рис. 3.6. Партнерская форма взаимодействия

Данная форма применяется в том случае, когда Заказчик не готов переложить функции по продвижению ПП на посредника полностью или частично в силу нежелания производить дополнительные денежные расходы либо при недостатке специалистов по некоторым вопросам в собственном штате. ПП в подобных ситуациях находится на стадии спада или глубокой зрелости и уже имеется на рынке. Заказчику необходима в основном помощь консультативного характера.

В каждой из названных форм взаимодействия посредник может быть **эксклюзивным** либо **не эксклюзивным** по отношению к распространяемому им ПП (единственным на определенной территории либо не единственным), а также **зависимым** от правоотношений с Заказчиком (например, запрет на распространение ПП-аналогов) либо **не зависимым** от них. Выбор конкретной формы взаимодействия зависит от объема правомочий при предоставлении услуги, передаваемых от Заказчика (разработчика либо потенциального потребителя) к Исполнителю (Посреднику), готовности Заказчика к затратам и стадии жизненного цикла ПП.

На основании вышеизложенного в качестве критериев выбора формы создания фирмы-посредника можно использовать следующие (табл. 3.1): размер бюджета Заказчика на выполнение услуги (малый, большой); стадию жизненного цикла ПП (развитие, спад); участие Заказчика в выполнении заказа (не желает участвовать, желает участвовать); ответственность за действия исполнителя (имеется, отсутствует).

Таблица 3.1

Характеристики форм взаимодействия

Формы взаимодействия	Критерии выбора формы взаимодействия			
	Размер бюджета	Стадия ЖЦ	Степень участия Заказчика в выполнении	Ответственность за действия исполнителя
Агентская	Небольшой	Спад	Не желает участвовать	Готов нести ответственность
Дистрибуторская	Большой	Зрелость	Желает участвовать	Не желает нести ответственность
Брокерская	Небольшой	Спад	Не важно	Готов нести ответственность
Дилерская	Небольшой	Зрелость	Не желает участвовать	Не желает нести ответственность
Партнерская	Небольшой	Не важна	Желает участвовать	Готов нести ответственность

Пусть  $X = \{x_i\}$ ,  $i = 1, 8$  — множество возможных услуг;  $F = \{f_q\}$ ,  $q = \overline{1, m}$  — множество форм взаимодействия с фирмой-посредником, где  $f_1$  — агентская;  $f_2$  — дистрибьюторская;  $f_3$  — брокерская;  $f_4$  — дилерская;  $f_5$  — партнерская. Тогда выбор формы создания фирмы-посредника при выполнении тех или иных услуг можно представить в табл. 3.2.

Таблица 3.2  
Выбор формы взаимодействия при оказании услуг

Вид услуги	Форма взаимодействия				
	$f_1$	$f_2$	$f_3$	$f_4$	$f_5$
$x_1$	+	+	—	+	+
$x_2$	+	+	+	+	+
$x_3$	+	+	+	+	+
$x_4$	+	+	—	+	+
$x_5$	—	+	—	+	+
$x_6$	—	—	+	—	+
$x_7$	+	—	—	+	+
$x_8$	+	—	+	—	+

Анализ данных табл. 3.2 показывает, что некоторые услуги можно реализовать при различных формах взаимодействия между участниками (агентской, дистрибьюторской, брокерской, дилерской, партнерской). Например, для услуги  $x_1$  (исследование конкурентоспособности) требуется некоторая сумма денежных средств, документация и информация по продукту, определенная степень доверия к исполнителю, связанная с надеждением его правами и обязанностями, а также участие в исследовании.

Для выполнения данной услуги можно использовать такие формы взаимодействия, как агентская, дистрибьюторская, дилерская и партнерская. Применение брокерской формы нецелесообразно, так как при ее использовании Исполнитель обязан производить самостоятельные действия, завершающиеся «сведением» сторон между собой, чего в рамках данной услуги произойти не может.

Выбор формы взаимодействия производится в зависимости от следующих характеристик Заказчика:

1) **агентская форма**, если предлагаемый Заказчиком ПП находится на стадии спада, Заказчик обладает небольшим бюджетом, не желает

участвовать в выполнении услуги, но оставляет за собой ответственность и контроль за действиями Исполнителя;

2) **дистрибьюторская форма**, если предлагаемый Заказчиком ПП находится на стадии зрелости, Заказчик обладает большим бюджетом, желает участвовать в выполнении услуги, но не желает нести ответственность за действия Исполнителя;

3) **дилерская форма**, если предлагаемый Заказчиком ПП находится на стадии зрелости, Заказчик обладает небольшим бюджетом, не желает участвовать в выполнении услуги и не желает нести ответственность за действия Исполнителя;

4) **партнерская форма**, если стадия жизненного цикла ПП не важна, Заказчик обладает небольшим бюджетом, желает участвовать в выполнении услуги и желает нести ответственность за действия самостоятельно.

Выбор конкретной формы взаимодействия при выполнении той или иной услуги можно реализовать с помощью математического аппарата таблицы решений.

В качестве действий  $F$  выступает использование одной из пяти возможных форм взаимодействия. В качестве решающих правил выступает соотношение сложившихся условий  $E$ . Множество исходных условий  $E = \{e_p\}$  задается набором качественных характеристик рыночной среды:  $e_1$  — размер бюджета Заказчика на выполнение услуги (малый, большой);  $e_2$  — стадия жизненного цикла ПП (развитие, спад);  $e_3$  — степень участия Заказчика в выполнении заказа (не желает участвовать, желает участвовать);  $e_4$  — степень ответственности за действия Исполнителя (имеется, отсутствует).

В этом случае множество решающих правил  $R$ , определяющих выбор формы взаимодействия  $F$ , будет находиться в зависимости от комбинации условий  $E$ , принимающих определенные значения в сложившейся рыночной среде.

Выбор формы взаимодействия при оказании услуг можно описать набором решающих правил выбора, представленных в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Набор решающих правил выбора организационной формы взаимодействия

Условия	Правила выбора													
	$R_1$	$R_2$	$R_3$	$R_4$	$R_5$	$R_6$	$R_7$	$R_8$	$R_9$	$R_{10}$	$R_{11}$	$R_{12}$	$R_{13}$	$R_{14}$
$E_1$	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1
$E_2$	2	1	1	0	2	1	2	0	0	1	2	0	0	0
$E_3$	2	1	2	1	0	2	2	2	1	0	0	2	2	1
$E_4$	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2
Действия	Последовательность действий													
$F_1$	1							1						1
$F_2$		1							1					
$F_3$					1									
$F_4$			1			1				1				
$F_5$				1			1				1	1		1

### 3.2. Организационная структура управления фирмы-посредника

В общем случае фирма-посредник представляет собой некоторое сообщество сотрудников, объединяющих свои усилия для оказания определенной совокупности услуг разработчикам (продавцам) либо пользователям (покупателям) на промышленном рынке ИП. При этом каждый из них в зависимости от своей квалификации выполняет вполне конкретные функции, дополняя действия друг друга для получения общего синергетического эффекта. Речь идет о наличии объективно существующих процессов специализации и разделения труда. Это приводит, с одной стороны, к разукрупнению функций, повышению квалификации исполнителей и, как следствие, к улучшению качества, с другой стороны, увеличивает количество взаимосвязей между ними, что объективно ведет к ухудшению качества управления и требует создания некоторой организационной структуры управления.

В качестве основных видов специализации подразделений и отдельных сотрудников фирмы-посредника целесообразно выделить: специализацию по управлению жизненным циклом предоставления услуги как конечного продукта деятельности; специализацию по управлению жизненным циклом основных, вспомогательных и организационных бизнес-процессов по оказанию конкретной услуги.

**Специализация по управлению жизненным циклом предоставления услуги** (проект по реализации услуги 1, проект по реализации услуги 2, проект по реализации услуги N) соответствует *линейной (проектной) структуре управления* (рис. 3.7). Во главе каждого проекта по оказанию услуги находится менеджер проекта, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему подразделениями (сотрудниками) и сосредоточивающий в своих руках функции управления основными, организационными и вспомогательными бизнес-процессами по оказанию конкретной услуги. При создании структурных подразделений фирмы в соответствии с линейной структурой управления представляется целесообразным закрепить за одним подразделением несколько однотипных услуг, например, *за отделом по предоставлению услуг разработчику (поставщику)* закрепить следующие услуги: исследование конкурентоспособности ИП; исследование рынка ИП; поиск потенциальных пользователей (потребителей) ИП; разработку технических предложений по созданию нового ИП; раз-

работку программы продвижения ПП, а за *отделом по предоставлению услуг пользователю (потребителю)* — разработку нового ПП; модификацию имеющегося ПП; поиск готового ПП и его адаптацию.



Рис. 3.7. Линейная структура управления фирмы-посредника

*Преимущества линейной структуры управления:*

- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения;
- единство команды исполнителей, согласованность их действий;
- оперативность в принятии решений.

*Недостатки линейной структуры управления:*

- высокие требования к руководителю, который должен иметь хорошие профессиональные знания;
- неэффективное использование трудовых ресурсов, в связи с тем что сотрудники функциональных подразделений, исполнившие определенный бизнес-процесс или работу, остаются «не у дел»;
- большая информационная перегрузка, множественность контактов с подчиненными.

**Специализация по управлению конкретными видами деятельности при оказании услуги** — основными, организационными и вспомогательными бизнес-процессами или отдельными работами — объективно приводит к созданию **функциональной структуры управления** (рис. 3.8). Функциональная структура управления предполагает, что

каждое подразделение имеет в своем составе высококвалифицированных специалистов по управлению отдельными бизнес-процессами или отдельными работами.

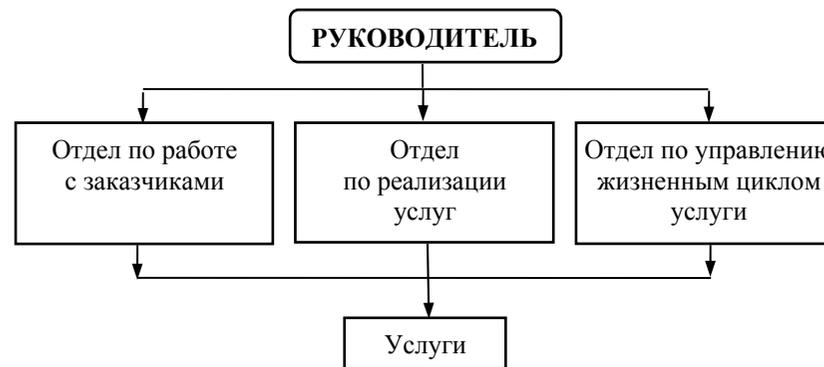


Рис. 3.8. Функциональная структура управления фирмы-посредника

При создании структурных подразделений в соответствии с функциональной структурой управления представляется целесообразным закрепить за одним подразделением несколько однотипных бизнес-процессов, например:

- за *отделом по работе с Заказчиками* — оформление заказа на услугу, продвижение ПП, организацию поставки услуги;
- за *отделом по реализации услуг* — сегментацию рынка пользователей, оценку конкурентоспособности ПП, позиционирование ПП, анализ рыночной ситуации, формирование стратегии продвижения;
- за *отделом по управлению жизненным циклом предоставления услуги* — все вспомогательные и организационные бизнес-процессы.

*Преимущества функциональной структуры управления:*

- потенциальная возможность оказания качественной услуги за счет четкого распределения обязанностей сотрудников и высокой профессиональной компетентности специалистов, отвечающих за реализацию конкретных функций;
- возможность совершенствования профессиональных навыков за счет взаимовыгодного обмена опытом между сотрудниками.

К недостаткам функциональных структур управления можно отнести следующие:

- трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами при оказании конкретной услуги;
- отсутствие ответственности функциональных подразделений за состояние услуги в целом, длительная процедура принятия решений при корректировке планов;
- отсутствие формализованных взаимосвязей между работниками разных подразделений;
- возможность возникновения конфликтов между подразделениями, поскольку каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение могут ставить свои интересы на первое место.

**Матричная структура управления** является комбинацией вышеперечисленных структур и возникает при совмещении функциональной и проектной структур управления путем нахождения баланса между функциональными и линейными руководителями (рис. 3.9).

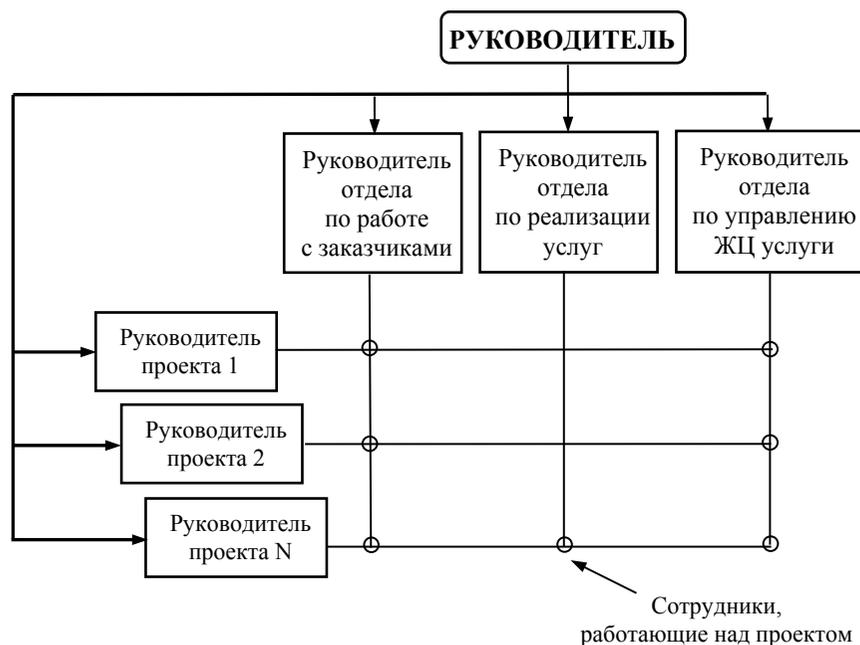


Рис. 3.9. Матричная структура управления фирмы-посредника

В соответствии с функциональной структурой по вертикали строится управление отдельными бизнес-процессами (работами) по оказанию услуги, а по горизонтали организуется управление проектом в целом.

При матричной структуре управления руководитель проекта имеет всю полноту власти, получает необходимые ресурсы, ставит задачи, определяет, что и когда должно быть сделано по каждому разделу проекта. Функциональные руководители решают, кто и когда будет выполнять ту или иную работу. Для обеспечения координации работы над проектом функциональных подразделений, как правило, создается специальное подразделение по управлению проектами.

*Преимущества матричной структуры управления:*

- сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень управления при сохранении единства координации и контроля за выполнением всех проектов;
- разделение функций управления между руководителями, ответственными за выполнение сроков реализации проекта и обеспечение его высокого качества, и руководителями, ответственными за эффективное использование трудовых ресурсов;
- значительная активизация деятельности руководителей и работников за счет формирования временных коллективов для выполнения отдельных работ по проекту, получения исполнителями увязанных между собой заданий, обеспеченных ресурсами и материальными стимулами, достижения гибкости и оперативности маневрирования ресурсами при завершении некоторых проектов.

*Недостатки матричной структуры управления* сводятся к следующему:

- возможные конфликты между руководителем проекта (распределителем финансовых ресурсов) и руководителями функциональных подразделений (распределителями трудовых ресурсов);
- двойное подчинение исполнителей конкретных заданий, необходимость отчитываться перед двумя руководителями.

Матричная структура управления наиболее полно подходит для организации деятельности фирмы-посредника. Все бизнес-процессы и работы закреплены за соответствующими службами. При заказе определенной услуги формируется команда (рабочая группа), состоящая из представителей различных отделов, назначается руководитель проекта,

распределяется ответственность каждого участника за выполнение своих функций.

Проектирование организационной структуры управления не является одноразовым мероприятием. Изменение законодательной базы, рыночной ситуации, развитие самой организации объективно требуют пересмотра и структуры. В связи с этим в [26] приводится несколько практических рекомендаций по разрешению данной проблемы:

1) корректировка структур под цели и задачи организации должна быть постоянной, поскольку процессу распределения функций по службам структуры присущ динамический характер;

2) все функции организации должны быть закреплены за соответствующими службами, при этом для больших фирм эта задача должна быть обязательно доведена до логического конца;

3) каждая функция должна быть закреплена только за одной службой, в противном случае возникает дублирование, приводящее к росту накладных расходов на содержание аппарата, а также и просчетам в управлении;

4) процесс проектирования организационных структур не должен заканчиваться процедурой распределения функций по структурам, необходима разработка регламентных информационных технологий управления (принятия решений), ориентированных на достижение конкретных целевых результатов.

Обобщая вышеизложенное, необходимо отметить, что деятельность фирмы-посредника всегда ориентирована на удовлетворение потребностей клиента и находится в прямой зависимости от потребностей Заказчиков как по видам, так и по объему предоставляемых услуг, поэтому при выборе структуры управления преимущество должно отдаваться в основном проектной либо матричной структурам. Кроме того, следует учитывать зависимость организационной структуры управления от организационной формы создания фирмы.

Так, если в качестве наиболее подходящей формы взаимодействия при предоставлении услуги выбрана агентская или партнерская форма, объемы работ по оказанию услуги незначительны и на оказание услуги Заказчиком выделяется ограниченное количество денежных средств, то наиболее приемлемой структурой управления будет линейная (проектная) схема.

Если для выполнения определенной услуги в качестве наиболее подходящей формы взаимодействия выбрана дистрибьюторская или

дилерская форма, Заказчик ставит перед собой относительно крупные задачи и готов вкладывать денежные средства для достижения своей цели, то рекомендованной организационной структурой управления является матричная структура.

### 3.3. Нормативно-правовое обеспечение деятельности фирмы-посредника

Нормативно-правовое обеспечение деятельности предполагает разработку комплекта нормативно-правовой документации, используемой участниками процесса продвижения ПП в зависимости от выбранной модели взаимодействия. Наличие и корректное использование этой документации должно обеспечивать правовую безопасность и легитимность осуществляемых действий, гарантируя охрану и защиту интеллектуальной собственности.

Всю нормативно-правовую документацию можно условно разделить на две группы:

1) *документация, направленная на подготовку процессов.* Это договоры, устанавливающие права и обязанности в отношении инициирования (заказа) услуг между Заказчиком и Исполнителем, а также соответствующие ГОСТы, содержащие нормативные требования к оформлению документации. Для регламентации деятельности Исполнителя необходима разработка *внутреннего регламента* деятельности компании-исполнителя;

2) *документация, направленная на реализацию процессов.* К ней относятся лицензии, договоры и акты приема-передачи, предназначенные для установления прав и обязанностей, урегулирования правоотношений, возникающих между Исполнителем и пользователем ПП при реализации сделок (передаче прав на ПП), а также между Исполнителем и Заказчиком на этапах реализации услуги и передачи промежуточных/конечных результатов.

Документальное сопровождение необходимо в следующих случаях:

- продажа ПП, отчуждение прав. Продажа ПП оформляется составлением *Договора об отчуждении прав* по каждому ПП (прил. 10);
- передача прав на ПП во временное пользование. Передача прав на ПП обеспечивается подписанием *Лицензионного договора* по каждому ПП (прил. 11);

• оказание услуг или выполнение работ. Осуществляется на основании подписания *договоров на возмездное оказание услуг* (прил. 12), *договора подряда* (прил. 13), *агентского договора* (прил. 14), *договора поручения* (прил. 15) либо *договора комиссии* (прил. 16). Выбор между той или иной формой договорного регулирования производится в зависимости от используемой формы взаимодействия и возможностей участников. Услуга создания или модернизации ПП оформляется *авторским договором заказа* (прил. 17) с определением порядка распределения прав между Заказчиком и Исполнителем. По результатам выполненных работ или оказанных услуг подписывается Акт приема-передачи (прил. 18).

При подготовке вышеуказанных договоров особое внимание необходимо уделять составлению договора об отчуждении исключительного права на программу для ЭВМ или базу данных. При этом учитываются следующие отраженные в ГК РФ существенные моменты:

1) во избежание возможности иного толкования договора терминология, используемая в договоре, должна *соответствовать терминологии, используемой в Гражданском кодексе Российской Федерации*. Самостоятельное приведение в договоре определений терминов, которые приведены в ГК РФ, может создать предпосылки для неоднозначного толкования договора, поскольку «при толковании условий договора судом принимается во внимание буквальное значение содержащихся в нем слов и выражений» (ст. 431 ГК РФ);

2) *регистрации в федеральном органе исполнительной власти по интеллектуальной собственности*, функции которого исполняет Федеральная служба по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам (Роспатент), подлежат договоры об отчуждении исключительного права на зарегистрированные программы для ЭВМ, базы данных (п. 5 ст. 1262 ГК РФ и п. 7 ст. 1452 ГК РФ). Регистрация в Роспатенте договоров об отчуждении исключительного права на программы для ЭВМ, базы данных, не зарегистрированные в Роспатенте, законодательством Российской Федерации не предусмотрена;

3) предметом договора об отчуждении исключительного права на программы для ЭВМ, базы данных и топологии интегральных микросхем является *исключительное право на программу для ЭВМ, базу данных* (ст. 1234 ГК РФ). Право использования программы для ЭВМ, базы данных предоставляется по лицензионному договору (ст. 1235 ГК РФ). Некорректным является предоставление в договоре на передачу «права на свидетельство о регистрации» программы для ЭВМ, базы данных,

поскольку свидетельство о регистрации только удостоверяет регистрацию программы для ЭВМ, базы данных и не является объектом гражданских прав;

4) сторона договора об отчуждении исключительного права на программу для ЭВМ, базу данных, которая передает или обязуется передать принадлежащее ей исключительное право, именуется *правообладателем*. Сторона, принимающая по договору об отчуждении исключительного права на программу для ЭВМ, базу данных исключительное право, именуется *приобретателем* (п. 1 ст. 1235 ГК РФ). Не следует именовать стороны договора об отчуждении исключительного права на программу для ЭВМ, базу данных лицензиаром и лицензиатом, поскольку последние являются участниками иного договора — лицензионного (п. 1 ст. 1235 ГК РФ);

5) по договору об отчуждении исключительного права правообладатель передает или обязуется передать принадлежащее ему исключительное право приобретателю *в полном объеме* (п. 1 ст. 1234 и ст. 1285 ГК РФ). Договор, в котором прямо не указано, что исключительное право на программу для ЭВМ, базу данных передается в полном объеме, считается лицензионным договором (п. 3 ст. 1233 ГК РФ). В связи с этим представляется излишним приведение в договоре об отчуждении исключительного права перечня правомочий, передаваемых по этому договору, так как в случае, если перечень будет не полным, эти положения вступят в противоречие с условием о передаче исключительного права в полном объеме;

6) в договоре об отчуждении исключительного права законодательно *не требуется указание срока и территории*, поскольку передача исключительного права на программу для ЭВМ, базу данных в полном объеме подразумевает передачу на весь срок действия исключительного права без ограничения территории. Если в договоре об отчуждении исключительного права на программу для ЭВМ, базу данных предусматриваются условия о сроке и территории, то следует избегать формулировок, допускающих иное толкование, которое позволяет рассматривать данные условия как установление пределов использования исключительного права, характерное для лицензионных договоров;

7) по договору об отчуждении исключительного права приобретатель обязуется уплатить правообладателю предусмотренное договором вознаграждение, если договором не предусмотрено иное. При отсутствии в возмездном договоре об отчуждении исключительного права

условия о размере вознаграждения или порядке его определения договор считается незаключенным (п. 3 ст. 1234 ГК РФ). В связи с этим не рекомендуется в возмездном договоре об отчуждении исключительного права не указывать условия о размере вознаграждения или порядке его определения, например при необходимости соблюдения конфиденциальности. Если сторонами договора являются коммерческие организации, следует учитывать положения п. 4 ст. 575 ГК РФ;

8) условия договора об отчуждении исключительного права, ограничивающие право гражданина создавать результаты интеллектуальной деятельности определенного рода или в определенной области интеллектуальной деятельности либо отчуждать исключительное право на такие результаты другим лицам, *ничтожны* (п. 4 ст. 1233 ГК РФ);

9) поскольку договор об отчуждении исключительного права на зарегистрированную программу для ЭВМ, базу данных подлежит государственной регистрации, то согласно п. 4 ст. 1234 ГК РФ исключительное право на такие результаты *переходит от правообладателя* к приобретателю в момент государственной регистрации этого договора. Договор об отчуждении исключительного права на зарегистрированную программу для ЭВМ, базу данных считается заключенным с момента его регистрации (п. 3 ст. 433 ГК РФ);

10) договор об отчуждении исключительного права на программу для ЭВМ, базу данных *действует в течение всего срока* действия исключительного права на программу для ЭВМ, базу данных, поэтому представляется некорректным включение в договор положения, согласно которому договор действует, в частности, до исполнения всех условий договора. Следует учитывать, что истечение срока действия договора является основанием для прекращения обязательства;

11) если передаваемое правообладателем исключительное право получено по авторскому договору, заключенному до 01.01.2008 г., то при вступлении в договорные отношения необходимо учитывать следующие положения ст. 31 Закона РФ «Об авторском праве и смежных правах»:

- права, переданные по авторскому договору, могут передаваться полностью или частично другим лицам лишь в случае, если это прямо предусмотрено договором. При отсутствии данного условия в договоре исключительное право не может быть передано;

- при отсутствии в авторском договоре условия о территории, на которую передается право, действие передаваемого по договору права ограничивается территорией Российской Федерации и, следовательно,

отчуждение по договору исключительного права не представляется возможным. Если право передано на срок, меньший срока действия авторского права, или срок не указан, отчуждение исключительного права по договору также не представляется возможным;

- невозможно отчуждение исключительного права по договору в случае, если в авторском договоре установлен максимальный тираж произведения.

Использование вышеприведенных документов позволит легализовать деятельность фирмы-посредника с правовой точки зрения, а также предотвратить возможные спорные ситуации.

## Глава 4.

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТОВ**

Вопросы практического продвижения прикладных программных продуктов на рынок корпоративных продаж рассмотрены на примере взаимоотношений между бюджетной организацией-заказчиком, являющейся правообладателем на программный продукт «**Контроль организационно-распорядительной деятельности**» (КОРД), и коммерческой организацией, выступающей в роли Исполнителя заказа по исследованию рынка продаж данного продукта. Предметом взаимоотношений между Заказчиком и Исполнителем является исследование рынка для продвижения ПП «КОРД» и формирование рекомендаций по целесообразности малого инновационного предприятия.

Регулирование отношений по созданию малых инновационных предприятий осуществляется на основе положений Федерального закона № 217 от 15.08.2009 г. «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности». Закон предоставляет право бюджетным учреждениям в сфере науки и образования, являющимся разработчиками продуктов интеллектуального труда, выступать в роли как учредителей фирм, занимающихся практическим применением таких продуктов, так и непосредственных участников деятельности этих фирм.

Принятие решения об организации подобного предприятия, безусловно, должно сопровождаться изучением корпоративного рынка продаж ПП. Необходимые исследования рынка в отношении ПП «КОРД» состоят в определении уровня его конкурентоспособности и востребованности, выделении целевого сегмента с последующей оценкой его объема, выявлении преимуществ и недостатков ПП с указанием возможно-

стей нейтрализации последних. Данные исследования предполагают выполнение следующих процессов:

- 1) оформление заказа на услугу;
- 2) сегментацию рынка;
- 3) оценку конкурентоспособности;
- 4) анализ рыночной ситуации.

Анализ потенциала ПП позволяет сделать вывод о целесообразности создания малого инновационного предприятия.

Учитывая относительно небольшой размер бюджета предприятия-Заказчика на выполнение услуги по исследованию продвижения ПП «КОРД» на промышленный рынок, состояние продукта, характеризующее как «стадия зрелости», желание Заказчика самостоятельно участвовать в выполнении некоторой части услуги и при этом иметь минимальную долю ответственности за осуществляемые действия, предлагается выбрать в соответствии с табл. 3.2 в качестве организационной формы взаимодействия партнерскую.

В рамках процесса «**Оформление заказа на услугу**» Заказчиком предоставлены форма «Заказ на услугу», в которой определен объем работ, необходимый для выполнения заказа с учетом возможностей, и форма «Паспорт программного продукта», кроме того, передана демоверсия продукта. Информация, содержащаяся в формах, является исходной для формирования заказа и изучения ПП «КОРД», требующего продвижения. Выполнение заказа по оказанию услуги для обладателя данного продукта (Заказчика) предполагает реализацию следующих процессов: «Формирование заказа на услугу», «Сегментация рынка пользователей», «Оценка конкурентоспособности ПП» и «Анализ рыночной ситуации». Иные процессы и работы Заказчик будет выполнять самостоятельно, используя результаты, предоставленные фирмой-посредником.

Представленные Заказчиком документы позволяют определить назначение ПП «КОРД»: ведение внешнего и внутреннего документооборота организации любой формы собственности; обеспечение контроля исполнительской дисциплины сотрудников организации. ПП «КОРД» реализован как распределенная система управления документооборотом в составе следующих автоматизированных рабочих мест (АРМ): «Канцелярия» (устанавливается на рабочих станциях сотрудников канцелярии); «Помощник по контролю» (устанавливается на рабочих станциях секретаря-референта); «Исполнитель» (устанавливается на рабочих местах сотрудников организации, задействованных в про-

цессе документооборота); «Руководитель» (устанавливается на рабочих местах руководителя организации и его заместителей). При разработке ПП «КОРД» учтены требования ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» [30]. ПП предусматривает широкий перечень функциональных возможностей.

Календарный план работ на выполнение заказа сформирован при помощи пакета MS Project (рис. 4.1). Календарный план отражает основные этапы работ с разбиением на задачи, их продолжительность, сроки исполнения и предназначен для детализации содержания работ Исполнителя. Общий срок исполнения заказа в полном объеме составляет 252 дня, а в условиях, заданных Заказчиком, — около 30 дней. На основе плана подготовлена диаграмма Ганта исследовательского этапа (рис. 4.2).

На приведенной диаграмме визуально отражена последовательность выполнения работ с привязкой к датам начала исполнения работ и их окончания. Из диаграммы следует, что все работы выполняются последовательно, т. е. не завершив одну работу, невозможно начать следующую. При этом не требуется перераспределения каких-либо ресурсов между отдельными работами.

Для составления сметы расходов проведена оценка длительности и стоимости задач исследовательского этапа. Полученный сметный расчет представлен в табл. 4.1.

Таблица 4.1

Смета расходов исследовательского этапа

Задача	Себестоимость, руб.
Анализ потребностей	80,00
Составление календарного плана	320,00
Составление бюджета	480,00
Согласование бюджета и календарного плана	160,00
Подготовка и заключение договора	1120,00
Согласование переменных сегментирования	170,00
Сегментирование рынка пользователей	1440,00
Формирование целевой аудитории	1080,00
Согласование целевой аудитории	340,00
Выделение потенциальных потребителей	720,00
Анализ рыночной ситуации	3000,00
<b>Исследовательский этап</b>	<b>8910,00</b>

Название задачи	Длительность	Начало	Окончание
<b>Продвижение КОРД-Канцелярия</b>	<b>252 дней</b>	<b>Пн 12.04.10</b>	<b>Вт 29.03.11</b>
<b>Исследовательский этап</b>	<b>38 дней</b>	<b>Пн 12.04.10</b>	<b>Ср 02.06.10</b>
Анализ потребностей	1 ч	Пн 12.04.10	Пн 12.04.10
Составление календарного плана	4 ч	Пн 12.04.10	Пн 12.04.10
Составление бюджета	6 ч	Пн 12.04.10	Пн 12.04.10
Согласование бюджета и календарного плана	2 ч	Пн 12.04.10	Вт 13.04.10
Подготовка и заключение договора	8 ч	Вт 13.04.10	Ср 14.04.10
Согласование переменных сегментирования	1 ч	Ср 14.04.10	Ср 14.04.10
Сегментирование рынка пользователей	16 ч	Ср 14.04.10	Пт 16.04.10
Формирование целевой аудитории	12 ч	Пт 16.04.10	Пн 19.04.10
Согласование целевой аудитории	2 ч	Пн 19.04.10	Пн 19.04.10
Выделение потенциальных потребителей	8 ч	Вт 20.04.10	Вт 20.04.10
Определение круга специалистов, принимающих решение о приобретении ПП	8 ч	Ср 21.04.10	Ср 21.04.10
Формирование перечня потребительских предпочтений для каждой категории лиц, принимающих решение	16 ч	Чт 22.04.10	Пт 23.04.10
Определение типа покупательского поведения	96 ч	Пт 23.04.10	Пн 10.05.10
Ранжирование потребительских предпочтений для каждой категории лиц, принимающих решения	8 ч	Вт 11.05.10	Вт 11.05.10
Формирование характеристик позиционирования (потребительских предпочтений) ПП конкурентов	56 ч	Ср 12.05.10	Чт 20.05.10
Формирование стратегии позиционирования в целевом сегменте рынка	72 ч	Пт 21.05.10	Ср 02.06.10
<b>Основные работы</b>	<b>203 дня</b>	<b>Чт 03.06.10</b>	<b>Пн 14.03.11</b>
Установление цены	2 дня	Чт 03.06.10	Пт 04.06.10
Определение стратегических целей	2 дня	Чт 03.06.10	Пт 04.06.10
Формирование перечня каналов и инструментов продвижения	4 дня	Пн 07.06.10	Чт 10.06.10
Разработка стратегии	14 дней	Ср 09.06.10	Пн 28.06.10
Анализ рисков	5 дней	Вт 29.06.10	Пн 05.07.10
Реализация	180 дней	Вт 06.07.10	Пн 14.03.11
<b>Завершение проекта</b>	<b>11 дней</b>	<b>Вт 15.03.11</b>	<b>Вт 29.03.11</b>
Анализ результатов, создание отчетности	7 дней	Вт 15.03.11	Ср 23.03.11
Передача документации заказчику	2 дня	Чт 24.03.11	Пт 25.03.11
Подготовка и подписание актов о выполненной работе, финансовых актов, закрытие договора	2 дня	Пн 28.03.11	Вт 29.03.11

Рис. 4.1. Календарный план работ

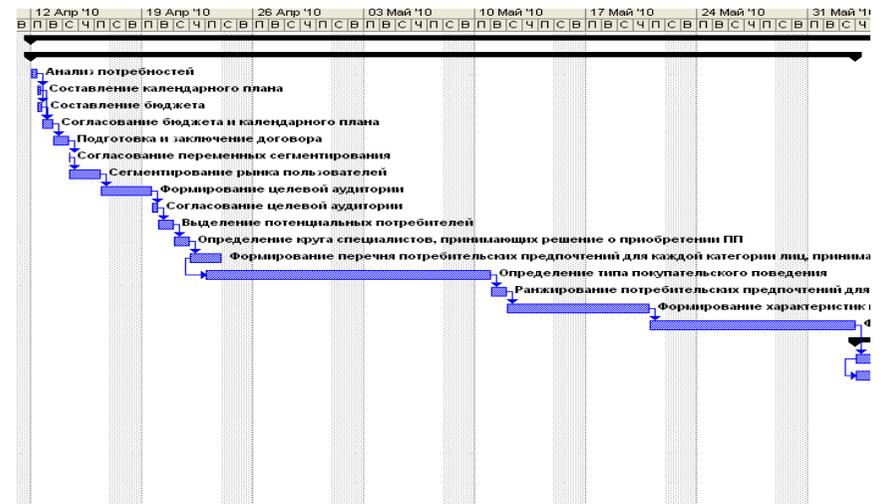


Рис. 4.2. Диаграмма Гантта

После согласования полученной информации с Заказчиком произведены подготовка и подписание договора возмездного оказания услуг, по которому Заказчик не передает никаких прав Исполнителю.

Непосредственное исполнение заказа начинается с процесса «Сегментация рынка». В соответствии с функциональной моделью «Сегментация рынка пользователей» производится выбор и согласование переменных сегментирования, сегментирование рынка пользователей и формирование целевой аудитории.

В качестве переменной сегментирования заказчиком выбрано единственное ограничение — географическая принадлежность: территория Сибирского Федерального округа (СФО). На первом этапе сегментирование рынка произведено по географическому критерию (табл. 4.2). Статистические данные взяты из сборника «Российский статистический ежегодник» [31], публикуемого Федеральной службой государственной статистики.

Таблица 4.2

Сегментация рынка пользователей по географическому критерию

Показатель	Федеральный округ						
	Центральный	Северо-Западный	Южный	Приволжский	Уральский	Сибирский	Дальневосточный
Количество предприятий, шт.	1773220	688765	444397	733030	405996	544982	181514

Сегментом, представляющим интерес для исследования, является Сибирский Федеральный округ. Доля предприятий, находящихся в данном сегменте, составляет 11 % от общего числа российских предприятий. Дальнейшее сегментирование произведено по отраслевой принадлежности предприятий (табл. 4.3). Рынок пользователей представлен широким набором отраслей, в каждой из которых возможен тот или иной уровень спроса на ПП.

Таблица 4.3  
Сегментация рынка пользователей по отраслевому критерию

Отрасль	Количество предприятий, шт.
Сельское хозяйство	32202
Рыболовство	451
Добыча ископаемых	2496
Обрабатывающие производства	45228
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	4258
Строительство	45585
Оптовая и розничная торговля	197874
Гостиницы и рестораны	8319
Транспорт и связь	27777
Финансовая деятельность	11452
Операции с недвижимостью	81880
Государственное управление	15648
Образование	24841
Здравоохранение и социальные услуги	10284

Анализ сегментов в разрезе переменных «ИТ-потенциал» и «Тип использования ПП» позволяет выявить сегменты, для которых предложение ПП «КОРД» нецелесообразно вследствие низкого спроса на продукт. По переменной «ИТ-потенциал» сельскохозяйственные предприятия и предприятия рыболовства имеют низкий спрос на продукты автоматизации документооборота ввиду низкого уровня развития информационных технологий в отраслях. По данным Росстата сельское хозяйство даже не включено в отчет по уровню развития информационно-коммуникационных технологий в качестве отдельной отрасли. По переменной «Тип использования ПП» гостиницы и рестораны, предприятия оптовой и розничной торговли также имеют низкий спрос на продукты автоматизации документооборота, так как автоматизация в данных отраслях направлена на информатизацию основных бизнес-процессов, обладающих особой специфичностью и включающих часть документооборота организации.

Добыча полезных ископаемых, обрабатывающие производства, производство электроэнергии, газа и воды в основном представлены крупными промышленными предприятиями и нуждаются в более крупных и

сложных информационных системах. Предприятия финансовой сферы и сферы недвижимости обладают специфичными бизнес-процессами и нуждаются в специализированных решениях.

По результатам анализа формируется список сегментов, где возможен высокий спрос на программный продукт: «Строительство», «Государственное управление», «Образование», «Здравоохранение и социальные услуги».

Совокупный объем рынка данных сегментов составляет примерно 96358 предприятий (на основании данных Росстата). На рынке имеется 10 конкурентных продуктов, между которыми распределение рынка клиентов принимается за одинаковое. Таким образом, потенциальными клиентами, с учетом занимаемой доли конкурентов на рынке, являются 10 % предприятий (9 636 предприятий). Анализ обращений и продаж, соотношение реальных контактов к общей массе обращений показывает, что часть этих предприятий (около 70 %) не нуждается или не готовы применять ПП. Таким образом, лишь около 2891 предприятий являются потенциально реальными клиентами, представляя по сути «максимум» в существующих условиях. При построении такой стратегии продвижения, которая заставит каждое предприятие из приведенного числа совершить покупку ПП, доход составит около 66 млн руб.

Следующей работой является формирование целевой аудитории. В сегменте «*Строительство*» по данным статистики 96,2 % строительных организаций используют персональные компьютеры и 86,5 % пользуются Интернетом. Отраслевое решение предлагается только в модуле «АЛТИУС – Документооборот», входящем в программную систему «АЛТИУС – Управление строительством». Модуль «АЛТИУС – Документооборот» предусматривает весь набор важных функций для строительных компаний как по учету экземпляров документов, так и по учету деятельности, связанной с исполнением договоров. Потенциальный объем продаж составляет около 1300 сделок.

В сегменте «*Государственное управление*» заинтересованность государственных структур в автоматизации деятельности определяется по-требностью в разработках, учитывающих особенности большого потока входящей (обращения граждан) и исходящей (ответы чиновников) корреспонденции. Решение вопросов автоматизации деятельности в данном сегменте осуществляется путем использования программных продуктов таких компаний, как «Промышленные информационные системы», Cog-nitive Technologies, «Босс-референт», CompanyMedia и др.

В базовую поставку продукта компании Globus Professional входит модуль «Мой кабинет», предназначенный для автоматизации делопроизводства и канцелярии федеральных органов власти. Он рекомендован к использованию коммерческим организациям с интенсивным оборотом документов, работающим с обращениями граждан или ведущим активную переписку с федеральными органами.

Компания «Босс-референт» в версии 3.2.3 также предлагает модифицированную систему «Канцелярия» и модуль «Обращения граждан». Последний включен в базовую поставку системы.

В системе «Евфрат v.15» предлагается модель обработки обращений, где граждане рассматриваются как клиенты, рекомендуется использовать концепцию CRM-системы (Customer Relationship Management System — Система управления взаимодействием с клиентами) не только для коммерческих организаций, но и для государственных организаций.

CompanyMedia предлагает усовершенствованную подсистему «CompanyMedia-Обращения граждан», но она не входит в базовую комплектацию и приобретается отдельно.

Внимание разработчиков корпоративных систем к государственным организациям связано с долгосрочной целевой программой «Информационное общество (2011–2018 годы)». Целевая программа является продолжением программы «Электронная Россия (2002–2010 годы)» и призвана устранить несоответствие уровней информационного развития в регионах, в том числе в органах государственной власти. Потенциальный объем продаж составляет около 400 сделок.

В сегменте «Образование» для учебных заведений, в частности вузов, большинство компаний проводит особую ценовую политику. Некоторые поставщики предоставляют возможность получения системы для использования в учебном процессе бесплатно (система «ЕВФРАТ») либо по специальным ценам (продукт «ДЕЛО»). Кроме того, компанией «Электронные офисные системы» для организаций, внедривших системы в учебный процесс, предусмотрены скидки в размере 50 % при покупке систем для собственных управленческих нужд. Потенциальный объем продаж составляет около 700 сделок.

В сегменте «Здравоохранение и социальные услуги» перспективы развития социальной сферы связаны с ее информатизацией и технологизацией, использованием информационных технологий при решении задач. Однако зачастую бюджеты на эти цели небольшие. Отраслевых

решений организации документооборота в данной области не прослеживается. Потенциальный объем продаж составляет около 300 сделок.

Следующим процессом при выполнении заказа является «**Оценка конкурентоспособности ПП**». В соответствии с функциональной моделью «Оценка конкурентоспособности ПП» необходимо определить готовность ПП к коммерциализации, сформировать показатели оценки конкурентоспособности ПП, произвести анализ ПП-аналогов, произвести оценку конкурентоспособности ПП, осуществить анализ конкурентоспособности ПП.

Определять готовность ПП «КОРД» к коммерциализации нет необходимости, так как продукт уже присутствует на рынке, известны примеры его использования.

Анализ конкурентоспособности продукта предполагает формирование набора показателей оценки, среди которых можно выделить группы технических и экономических показателей.

**К техническим показателям** могут быть отнесены:

- *полнота поддержания жизненного цикла документа* (регистрация документов; ведение иерархической структуры документов, журналов работы с документами, регистрационных карточек, номенклатуры дел; сканирование документов; совместимость с ПО, обеспечивающим распознавание образов документов; переход на документ по ссылке; наличие шаблонов создаваемых документов; ведение истории работы с документами, версияльность, маршрутизация; работа с поручениями и контроль; поиск документов по различным параметрам; разграничение прав доступа; ведение архивов электронных документов; генерация отчетов);

- *наличие возможностей настройки* (дизайнеры карточек документов и маршрутов, создание и редактирование справочников и словарей);

- *наличие возможностей организации работы с территориально распределенными офисами* (интеграция с электронной почтой, Web-доступ, системы удаленной работы распределенных офисов в системе);

- *степень защиты корпоративных данных* (шифрование документа, поддержка электронной цифровой подписи).

**Экономические показатели** включают:

- стоимость пакета из 5 лицензий;
- стоимость СУБД;
- стоимость обновления;
- стоимость удаленного обслуживания.

Далее производится поиск и анализ ПП-аналогов. Рынок ПП систем электронного документооборота (СЭД) представлен широким ассортиментом продуктов (табл. 4.4).

Таблица 4.4

Распределение СЭД по количеству установленных рабочих мест на территории России за 2008 г.

Показатели	Название ПП											
	«Дело-предприятие»	«Евфрат-документооборот»	«Мотив»	Другие	CompanyMedia	Directum	DocsVision	LanDocs	LiveLink ECM	Optima-Workflow	Globus Professional	«Босс-референт»
Доля на рынке, %	26	2	6	1	11	7	7	2	4	2	6	25

**«БОСС-Референт».** Продукт предназначен для автоматизации управленческого документооборота и делопроизводства. Существует на рынке с 1996 года. Преимуществом системы является использование платформы IBM Lotus с высокотехнологичной архитектурой и длительным опытом внедрения.

**«ДЕЛО».** Разработчик — «Электронные Офисные Системы». Представляет собой промышленное решение для обеспечения автоматизации процессов делопроизводства. Продукт выпущен в 1996 году. Первая отечественная система автоматизации документооборота, получившая государственный сертификат наивысшего качества Госстандарта РФ.

**«ЕВФРАТ-Документооборот».** Разработчик — Cognitive Technologies. Система позволяет реализовать разные схемы автоматизации работы с документами и автоматизировать ключевые бизнес-процессы организации. Существует на рынке с 1997 года. К основным преимуществам разработчики относят возможность использовать систему в качестве как коробочного, так и проектного решения.

**«ЛЕТОГРАФ».** Разработчик — «ЛЕТОГРАФ». Продукт является комплексным решением для управления документами, автоматизации бизнес-процессов и интеграции приложений. Разрабатывается с 2004 года. К преимуществам относят web-ориентированность, гибкость настройки и готовность к развитию.

**«МОТИВ».** Разработчик — «Мотив». Система представляется как инструмент управления предприятием. На рынке с 2004 года. Одним из основных преимуществ является сочетание в себе возможностей систем различных классов и понятный функционал.

**CompanyMedia.** Разработчик — «ИнтерТраст». Является универсальной системой электронного документооборота. Выпущена в 1997 году. Преимуществами называют реализацию на IBM Lotus, функциональность и длительную промышленную эксплуатацию.

**DIRECTUM.** Разработчик — DIRECTUM. Представляет собой систему электронного документооборота и управления взаимодействием. На рынке с 2003 года. К преимуществам относят широкую функциональность и простые принципы работы.

**DocsVision.** Разработчик — DocsVision. Система электронного документооборота, позволяющая решить задачи управления документами и процессами. Разрабатывается с 1998 года. Преимущества системы заключаются в разнообразии приложений и возможности развития функционала.

**Globus Professional.** Разработчик — «Промышленные информационные системы». Является корпоративной системой для автоматизации деятельности компании. На рынке с 2006 года. К преимуществам системы относят высокую функциональность, масштабируемость и гибкость.

**LanDocs.** Разработчик — «Ланит». Технологическая платформа для создания информационно-технологических решений. Разрабатывается с 1996 года. Среди главных преимуществ функциональность и масштабируемость.

По выделенным техническим и экономическим показателям оценки ПП «КОРД» проведем сравнительный анализ продуктов-аналогов. Каждый технический показатель получил следующие оценки: 0 (не выполняется), 0,5 (частично выполняется) или 1 (выполняется). Каждый экономический показатель получил оценку в шкале [0, 1] в зависимости от стоимости (чем выше стоимость, тем выше оценка): 1 — максимальная стоимость среди ПП (66001 руб.); 0 — минимальная стоимость (0 руб.). Стоимость равная 1000 имеет шаг в 0,015 единицы по шкале (0,99/66).

В табл. 4.5 приведены параметры, по которым произведена оценка программных продуктов.

Таблица 4.5

## Сравнительный анализ конкурентов ПП «КОРД»

Показатели оценки продукта	«Босс-Референт»	«ДЕЛО- Предприятие»	«ЕВФРАТ- Документооборот»	«ЛЕТОГРАФ. Дело- производство»	«Мотив»	CompanyMedia	DIRECTUM	Docs Vision	Globus Professional	Lan Docs	«КОРД»
<b>ТЕХНИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ</b>											
<b>Полнота поддержания жизненного цикла документа</b>											
1. Регистрация документов	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2. Ведение иерархической структуры документов	0,1	0,1	1	1	1	0,5	1	1	1	0,5	1
3. Ведение журналов работы с документами	0,5	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5
4. Ведение регистрационной карточки	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5. Ведение номенклатуры дел	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6. Сканирование документов	1	0,5	1	1	0,5	1	1	1	1	1	0,1
7. Совместимость с ПО распознавания образов	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0,1
8. Переход на документ по ссылке	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	1	0,5	1	0,1	0,1
9. Наличие шаблонов создаваемых документов	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1
10. Ведение истории работы с документами, версияность	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1
11. Маршрутизация	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	0,5	1

Продолжение табл. 4.5

Показатели оценки продукта	«Босс-Референт»	«ДЕЛО- Предприятие»	«ЕВФРАТ- Документооборот»	«ЛЕТОГРАФ. Дело- производство»	«Мотив»	CompanyMedia	DIRECTUM	Docs Vision	Globus Professional	Lan Docs	«КОРД»
12. Работа с поручениями, контроль	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13. Поиск документов по различным параметрам	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5
14. Разграничение прав доступа	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15. Роли	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16. Ведение архивов электронных документов	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	1
17. Генерация отчетов	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1
<b>Наличие возможностей настройки</b>											
1. Дизайнер карточек документов	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1
2. Дизайнер маршрутов	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1
3. Создание и редактирование справочников и словарей	1	0,1	0,1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1
<b>Наличие возможностей организации работы с территориально распределенными офисами</b>											
1. Интеграция с электронной почтой	0,1	1	1	1	0,1	0,1	1	1	1	0,5	0,1
2. Web-доступ	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5	1
3. Средства удаленной работы распределенных офисов в системе, помимо web	1	0,1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,1	1

Показатели оценки продукта	«Босс-Референт»	«ДЕЛО-Предприятие»	«ЕВФРАТ-Документооборот»	«ЛЕТОГРАФ. Делопроизводство»	«Мотив»	CompanyMedia	DIRECTUM	Docs Vision	Globus Professional	Lan Docs	«КОРД»
<b>Степень защиты корпоративных данных</b>											
1. Шифрование документа	1	0,5	1	0,1	1	0,1	1	0,5	0,5	0,5	1
2. Поддержка ЭЦП	1	0,5	1	0,1	1	1	1	1	1	0,5	1
<b>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ</b>											
1. Стоимость пакета из 5 лицензий	0,4425 (29500)	0,465 (31000)	0,4125 (27500)	0,825 (55000)	0,27 (18000)	0,2475 (16500)	0,24 (16000)	0,675 (45000)	0,43 (28500)	0,63 (42000)	0,39 (26000)
2. Стоимость СУБД (0, если входит в стоимость продукта)	0,1125 (7500)	0	0,1 (7000)	0	0	0,1125 (7500)	0,1185 (7900)	0,315 (21000)	0	0,315 (21000)	0
3. Стоимость обновления (0, если входит в стоимость продукта)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Стоимость удаленного обслуживания (0, если входит в стоимость продукта)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Интегральный показатель конкурентоспособности ПП определяется как соотношение группового показателя технического уровня ПП относительно ПП конкурентов к групповому показателю по экономическим параметрам ПП конкурента.

Единичные показатели «превосходства» ПП «КОРД» по сравнению с ПП-аналогами по каждому из критериев сравнения найдем по формуле (2.5).

ПП «КОРД» имеет следующий набор показателей:

- по техническим параметрам — 1; 1; 0,5; 1; 1; 0; 0; 0; 1; 1; 1; 1; 0,5; 1; 1; 1; 1; 1; 1; 0; 1; 1; 1; 1. Сумма показателей равна 20. Максимально возможная сумма показателей равна 25 (при условии, что каждый параметр равен единице);
- по экономическим параметрам — 0,39; 0; 0; 0. Оценка 0,39 — это оценка параметра, полученная умножением стоимости ПП «КОРД» (26000 руб.) на шаг шкалы (0,015).

Групповой показатель конкурентоспособности ПП по техническим параметрам примет значение, равное 0,8 (20/25). Групповой показатель конкурентоспособности ПП по экономическим параметрам примет значение, равное 0,39. Интегральный показатель конкурентоспособности ПП «КОРД» равен 2,05. Аналогичным образом определяются интегрированные показатели по остальным ПП (табл. 4.6). Максимальное значение конкурентоспособности не может превышать 10.

Таблица 4.6

Показатели конкурентоспособности

Название продукта	Показатель конкурентоспособности
«БОСС-Референт»	1,37
«ДЕЛО-Предприятие»	1,46
«ЕВФРАТ-Документооборот»	1,7
«ЛЕТОГРАФ. Делопроизводство»	0,97
<b>«Мотив»</b>	<b>2,74</b>
CompanyMedia	1,94
<b>DIRECTUM</b>	<b>2,23</b>
Docs Vision	0,8
<b>Globus Professional</b>	<b>2,23</b>
Lan Docs	0,8
«КОРД»	2,05

ПП «КОРД» обладает достаточно приемлемым уровнем конкурентоспособности относительно других продуктов-конкурентов и готов к продвижению на рынке. Появляется возможность выявить показатели, по которым необходима доработка, а также те, которые отражают конкурентные преимущества продукта. Видно, что ПП не обладает характеристиками, обеспечивающими высокий уровень конкурентоспособности.

Выполнение процесса «Анализ рыночной ситуации» производится посредством применения SWOT-анализа. Выполнение процесса осуществляется в соответствии с функциональной моделью «Анализ рыночной ситуации», согласно которой необходимо определить и проанализировать сильные и слабые стороны, угрозы, возможности, а также произвести комплексную оценку. Сильные и слабые стороны программного продукта представлены в табл. 4.7.

Таблица 4.7

Результаты SWOT-анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Низкая стоимость продукта (ценовая политика). 2. Наличие нескольких версий поставки. 3. Оперативные сроки поставки. 4. Минимальные аппаратные требования. 5. Способность работать с любой реляционной СУБД	1. Отсутствие маркетинговых исследований и мероприятий. 2. Низкий уровень пользовательского интерфейса
Возможности	Угрозы
1. Низкая насыщенность СЭД средних и малых предприятий. 2. Низкая насыщенность СЭД предприятий СФО. 3. Направленность государственной политики на автоматизацию	1. Высокий уровень конкуренции в отрасли. 2. Высокие темпы насыщения рынка. 3. Предпочтение потребителями зарубежных поставщиков

Среди сильных сторон продукта можно выделить низкую стоимость продукта, обусловленную грамотной ценовой политикой, наличие нескольких версий поставки системы, короткие сроки поставки, минимальные аппаратные требования, а также способность работать с любой реляционной СУБД.

В качестве возможностей развития продукта отметим такие факторы, как низкая насыщенность системами электронного документооборота

средних и малых предприятий в целом по РФ и в СФО в частности, проведение государственной политики, направленной на развитие и внедрение автоматизированных систем.

Слабыми сторонами продукта являются отсутствие разработанного плана маркетинга, а также низкое качество интерфейса продукта.

В качестве угроз, обуславливающих медленное развитие продукта, отметим достаточно высокий уровень конкуренции, высокие темпы насыщения рынка, а также предпочтение потребителями продуктов зарубежных поставщиков.

На основании вышеприведенного проведем анализ возможностей с позиций степени влияния на возможный исход, а также вероятности их использования (табл. 4.8).

Таблица 4.8

Определение и анализ возможностей

Вероятность использования возможности	Степень влияния		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Слабое (Сл)
Высокая (В)	Низкая насыщенность СЭД средних и малых предприятий	Низкая насыщенность СЭД предприятий СФО	—
Средняя (Ср)	—	Проведение государственной политики, направленной на автоматизацию	—
Низкая (Н)	—	—	—

Примечание. Выделенные ячейки таблицы показывают зоны с приоритетными мероприятиями.

Наиболее приоритетными возможностями для развития (с высокой вероятностью использования и сильной степенью влияния) являются низкая насыщенность СЭД средних и малых предприятий и низкая насыщенность СЭД предприятий СФО. Данная информация должна учитываться при разработке стратегии продвижения продукта.

По аналогии проведем анализ угроз с позиций последствий их наступления, а также вероятности их наступления (табл. 4.9).

Таблица 4.9

Определение и анализ угроз

Вероятность реализации угрозы	Последствия угроз		
	Разрушительные ( <i>D</i> )	Тяжелые ( <i>G</i> )	Легкие ( <i>A</i> )
Высокая ( <i>H</i> )	—	Высокий уровень конкуренции в отрасли	Предпочтение потребителями зарубежных поставщиков
Средняя ( <i>M</i> )	—	Высокие темпы насыщения рынка	—
Низкая ( <i>L</i> )	—	—	—

Примечание. Выделенные ячейки таблицы показывают зоны с приоритетными мероприятиями.

Наиболее опасной угрозой как с позиции вероятности наступления, так и по возможным последствиям является высокий уровень конкуренции в отрасли. Меры по ее нейтрализации должны быть первоочередными и разрабатываться при построении стратегии.

При формировании рекомендаций по применению возможностей продукта и разработке мероприятий по нейтрализации угроз использованы выделенные сильные и слабые стороны продукта (табл. 4.10), определяющие направления ценовой политики:

- реализация возможностей по насыщению СЭД малых и средних предприятий путем создания нескольких версий комплектации;
- нейтрализация угрозы высокого уровня конкуренции путем позиционирования продукта по цене, т. е. выработки направленности на сегменты, не профильные для основных конкурентов;
- нейтрализация угрозы высокого темпа насыщения рынка путем позиционирования продукта по цене, т. е. осуществления направленности на сегменты средних и малых предприятий.

ПП «КОРД» имеет достаточно высокий потенциал для внедрения. При разработке детальной и адекватной политики продвижения можно получить существенный уровень дохода, покрывающего все расходы на

проведение исследований рынка, создание предприятия, осуществление организационно-экономических мероприятий.

## Комплексная оценка продукта на рынке

	Описание	ВОЗМОЖНОСТИ			УГРОЗЫ		
		Низкая насыщенность СЭД средних и малых предприятий	Низкая насыщенность СЭД предприятий СФО	Направленность государственной политики на автоматизацию	Высокий уровень конкуренции в отрасли	Предпочтение потребителями зарубежных поставщиков	Высокие темпы насыщения рынка
<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b>	<b>Ценовая политика (низкая стоимость продукта)</b>	Создание нескольких версий комплектации	—	—	Позиционирование по цене — направленность на сегменты, не профильные для основных конкурентов	—	Позиционирование по цене — направленность на сегменты средних и малых предприятий
	<b>Наличие нескольких версий поставки</b>	Разбиение версий на несколько комплектаций (по направленности)	—	Позиционирование одной из версий как специального решения для госорганов	—	—	—
	<b>Оперативные сроки поставки</b>	Использование при позиционировании	Использование при позиционировании сокращения временных и финансовых затрат на внедрение	—	—	Использование при позиционировании сокращения временных и финансовых затрат на внедрение	—
	<b>Минимальные аппаратные требования</b>	—	Использование при позиционировании по цене минимальных затрат на сопровождение	—	Использование при позиционировании по цене минимальных затрат на внедрение	—	—
	<b>Способность работать с любой реляционной СУБД</b>	—	—	—	—	—	Охват предприятий любого масштаба, в том числе малых и средних

	Описание	ВОЗМОЖНОСТИ			УГРОЗЫ		
		Низкая насыщенность СЭД средних и малых предприятий	Низкая насыщенность СЭД предприятий СФО	Направленность государственной политики на автоматизацию	Высокий уровень конкуренции в отрасли	Предпочтение потребителями зарубежных поставщиков	Высокие темпы насыщения рынка
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	Отсутствие маркетинговых исследований и мероприятий	Формирование стратегии продвижения — охват малых и средних предприятий	—	—	Формирование стратегии продвижения — диверсификация в сегментах, не профильных для основных конкурентов	Использование позиционирования по цене — минимальные затраты на сопровождение	—
	Низкий уровень пользовательского интерфейса	—	—	—	Усовершенствование дизайна на основе анализа основных конкурентов	—	—

Потенциальный объем рынка составляет 66 млн руб. и достигается он при построении и реализации адекватной стратегии продвижения. При этом единовременные затраты на создание малого инновационного предприятия составляют около 50000 руб., а ежемесячные затраты по организации процесса продвижения посредством привлечения фирмы-посредника — около 30000 руб. в месяц. Итого, совокупные затраты в год составляют 410000 руб. Стоимость базовой поставки ПП «КОРД» составляет 26000 руб., т. е. для достижения уровня окупаемости годового сотрудничества с фирмой-посредником и достижения точки безубыточности необходимо осуществлять 16 продаж в год либо 1–2 продажи в месяц, что представляется вполне реальным и достижимым.

Таким образом, Заказчику рекомендовано создать малое инновационное предприятие по внедрению ПП «КОРД».

## Литература

1. Маркетинг промышленных товаров / под общ. ред. В.И. Седова. — М.: Прогресс, 1978. — 248 с.
2. Шив Ч.Д., Хайем А. Курс МВА по маркетингу. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 718 с.
3. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник. — Изд. 2-е, перераб. и доп. — М.: Финпресс, 2003. — 688 с.
4. Носова С.С. Экономическая теория. — М.: КноРус, 2006. — 82 с.
5. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон: Ч. I от 30.11.1994 № 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994); Ч. II от 26.01.1996 № 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 22.12.1995); Ч. IV от 18.12.2006 № 230-ФЗ (принят ГД ФС РФ 24.11.2006). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
6. ГОСТ Р ИСО/МЭК 12207-99. Информационная технология. Процессы жизненного цикла программных средств [Электронный ресурс]. — URL: <http://vsegost.com/Catalog/38/38119.shtml>
7. ГОСТ 19.101-77. Единая система программной документации. Виды программ и программных документов [Электронный ресурс]. — URL: <http://vsegost.com/Catalog/15/15681.shtml>
8. Мегаэнциклопедия Кирилла и Мефодия [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.megabook.ru/Article.asp?AID=606738>
9. ГОСТ 28806-90. Качество программных средств. Термины и определения [Электронный ресурс]. — URL: <http://vsegost.com/Catalog/10/10605.shtml>
10. Сергеев В.И., Уваров С.А. Логистика: Информационные системы и технологии: учеб.-практ. пособие. — М.: Альфа-Пресс, 2008. — 608 с.
11. Материалы Википедии [Электронный ресурс]. — URL: <http://ru.wikipedia.org>
12. Ехлаков Ю.П. Особенности развития рынка прикладного программного обеспечения // Промышленные контроллеры АСУ. — 2002. — № 6. — С. 47–50.
13. Ефимов А.А. Государство как участник рынка прикладного программного обеспечения // Теоретические проблемы экономической безопасности России в XXI веке: материалы IV Всерос. науч.-практ. конф. / под ред. Г.А. Барышевой, Л.М. Борисовой. — Томск: Изд-во ТПУ, 2007. — С. 38–41.
14. Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Ростинтэр, 1996. — 704 с.
15. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. — СПб: Наука, 1996. — 589 с.
16. Энджел Д.Ф., Блэкуэлл Р.Д., Миниард П.У. Поведение потребителей. СПб: Питер, 1999. — 768 с.

17. Беляев В.И. Маркетинг: Основы теории и практики: учебник. — М.: КноРус, 2005. — 672 с.
18. Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2005. — 416 с.
19. Юлдашева О.У. Промышленный маркетинг. — СПб.: Изд-во СПбУЭиФ, 1999. — 354 с.
20. Мухина М.К. Изучение стиля жизни потребителей и сегментирование рынка на основе психографических типов [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом. — 2000. — № 3. — URL: <http://www.cfin.ru/press/marketing/2000-3/01.shtml>]
21. Траут Дж., Райс Э. Позиционирование: Битва за узнаваемость. — СПб: Питер, 2001. — 256 с.
22. Шматалюк А., Коптелов А. Особенности расчета ROI при внедрении ИТ [Электронный ресурс] // Директор ИС. — 2009. — № 1. — URL: <http://www.osp.ru/cio/2009/01/5766328/>.
23. Бретт А. Оценка коммерциализуемости технологий // Коммерциализация технологий. Мировой опыт — российским регионам: сб. докл. Межрегион. школы-семинара, Дубны, июнь 1995 г. — Дубны: ДЕЛЮ, 1995. — С. 7–47.
24. Малхорта Н. Маркетинговые исследования. Практическое руководство / пер. с англ. — М.: Вильямс, 2002. — 960 с.
25. Харатишвили Д. Рынок прикладного ПО и его сегментация // КомпьютерПресс. — 2008. — № 1. — URL: <http://www.compress.ru/article.aspx?>
26. Ехлаков Ю.П. Теоретические основы автоматизированного управления. — Томск: Изд-во Томск. гос. ун-та систем управления и радиоэлектроники, 2001. — 337 с.
27. ГОСТ 28195-89. Оценка качества программных средств. Общие положения [Электронный ресурс]. — URL: <http://vsegost.com/Catalog/11/11212.shtml>
28. ГОСТ Р ИСО/МЭК 9126-93. Информационная технология. Оценка программной продукции. Характеристики качества и руководства по их применению [Электронный ресурс]. — URL: <http://vsegost.com/Catalog/>
29. Ехлаков Ю.П., Кириенко В.Е., Сенченко П.В. Методы и технологии документационного обеспечения управленческих решений: монография. Томск: Томск. гос. ун-т систем управления и радиоэлектроники, 2005. — 180 с.
30. ГОСТ Р 6.30-2003. Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов [Электронный ресурс]. — URL: <http://vsegost.com/Catalog/61/616>.
31. Российский статистический ежегодник 2009. — М.: Росстат, 2010. — 795 с.

## Приложение 1

### ПАСПОРТ ПРОГРАММНОГО ПРОДУКТА

<b>1. Компания-организация — владелец программного продукта</b>	Название компании: Почтовый адрес: Телефон: Веб-сайт: E-mail: Контактное лицо:
<b>2. Наименование программного продукта</b> <i>(полное и краткое)</i>	
<b>3. Текущая версия программного продукта</b>	
<b>4. Дата выпуска текущей версии</b>	
<b>5. Назначение, область применения и категория пользователей</b>	
<b>6. Состав и функциональные возможности</b>	
<b>7. Используемые нормативные документы и стандарты</b>	
<b>8. Класс задач, решаемых программным продуктом</b>	См. примечание (отметить нужные варианты)
<b>9. Средства разработки и проектирования</b>	1. Программные средства реализации _____ 2. Технологии разработки _____ 3. Средства проектирования _____
<b>10. Требования к программному обеспечению</b>	1. Операционные системы: _____ (наименование, версия) 2. Используемые СУБД: _____ (наименование, версия) 3. Другое (укажите): _____ (наименование, версия)
<b>11. Требования к аппаратному обеспечению</b>	Минимальная конфигурация _____ Рекомендуемая конфигурация _____
<b>12. Используемые или поддерживаемые форматы представления данных</b>	
<b>13. Интеграция с другими приложениями</b>	

<b>14. Информационная безопасность</b>	
<b>15. Наличие патентов, свидетельств, сертификатов, наград</b>	_____ (название, дата выдачи)
<b>16. История успеха продукта</b>	
<b>17. Отзывы пользователей</b>	
<b>18. Время поставки и настройки базовой версии</b>	
<b>19. Комплект поставки</b>	<input type="checkbox"/> дистрибутив базовой версии <input type="checkbox"/> техническая документация по установке и эксплуатации <input type="checkbox"/> другое (укажите):
<b>20. Инсталляционная лицензия</b>	<input type="checkbox"/> для всей организации <input type="checkbox"/> на ограниченное количество компьютеров <input type="checkbox"/> другое (укажите):
<b>21. Возможность поставки с открытым исходным кодом</b>	<input type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> нет
<b>22. Обучение пользователей</b>	<input type="checkbox"/> входит в условия поставки <input type="checkbox"/> не входит в условия поставки
<b>23. Способы технической поддержки пользователя</b>	
<b>24. Срок гарантийного обслуживания ПП</b>	
<b>25. Наличие демонстрационной версии</b>	<input type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> нет
<b>26. Наличие презентационных материалов, рекламы</b>	<input type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> нет
<b>27. Наличие эксплуатационной документации на ПП</b>	<input type="checkbox"/> общее описание <input type="checkbox"/> руководство администратора <input type="checkbox"/> руководство пользователя <input type="checkbox"/> спецификация
<b>28. Ключевые слова</b>	
<b>29. Дополнительные сведения о программном продукте</b>	

Примечание. **Перечень классов задач, решаемых ПП:**

- 1) игровые и развлекательные; 2) обучающие и компьютерные тренажеры;
- 3) инженерные расчеты, диагностика, проектирование и конструирование;
- 4) электронный документооборот и поддержка учрежденческой деятельности;
- 5) информационная поддержка финансово-бухгалтерской деятельности;
- 6) информационная поддержка производственно-хозяйственной деятельности;
- 7) управление персоналом; 8) поддержка нормативно-правового обеспечения деятельности организации; 9) геоинформационные системы, кадастры;
- 10) распределенные информационные системы поддержки регламентов деятельности организации по предоставлению услуг; 11) поддержка мультимедийных продуктов;
- 12) web-технологии и корпоративные порталы; 13) клиентский ПП доступа к Интернет-сервисам;
- 14) математические модели и численные методы; 15) другое (укажите) \_\_\_\_\_

## Приложение 2

### ПАСПОРТ КОМПАНИИ-РАЗРАБОТЧИКА

1. Название компании	
2. Дата создания компании	
3. Почтовый адрес	
4. Телефон / факс	
5. Веб-сайт	
6. E-mail	
7. Форма собственности	<input type="checkbox"/> государственная <input type="checkbox"/> частная <input type="checkbox"/> иностранных государств
8. Контактное лицо и его координаты	
9. Каталог услуг	См. примечание 1 (отметить нужные варианты)
10. Специализация на рынке разработки ПП	См. примечание 2 (отметить нужные варианты)
11. История успеха компании: наличие дипломов, премий, наград, отзывов пользователей на созданные ПП	_____ (название, дата выдачи)
12. Основные средства разработки и проектирования ПП	1. Программные средства реализации _____ 2. Технологии разработки _____ 3. Средства проектирования

Примечание 1. Каталог услуг:

- 1) проектирование и разработка ПП; 2) тестирование ПП; 3) документирование ПП;  
 4) внедрение ПП; 5) сопровождение и поддержка ПП; 6) обучение персонала работе с ПП;  
 7) анализ инфраструктуры средств информатизации;  
 8) анализ бизнес-процессов, формирование (разработка) требований к ПП;  
 9) другое (укажите) \_\_\_\_\_

Примечание 2. Перечень классов задач, решаемых ПП:

- 1) игровые и развлекательные; 2) обучающие и компьютерные тренажеры;  
 3) инженерные расчеты, диагностика, проектирование и конструирование;  
 4) электронный документооборот и поддержка учрежденческой деятельности;  
 5) информационная поддержка финансово-бухгалтерской деятельности;  
 6) информационная поддержка производственно-хозяйственной деятельности;  
 7) управление персоналом; 8) поддержка нормативно-правового обеспечения деятельности организации; 9) геоинформационные системы, кадастры;  
 10) распределенные информационные системы поддержки регламентов деятельности организации по предоставлению услуг; 11) поддержка мультимедийных продуктов;  
 12) web-технологии и корпоративные порталы; 13) клиентский ПП доступа к Интернет-сервисам;  
 14) математические модели и численные методы; 15) другое (укажите) \_\_\_\_\_

## Приложение 3

### ПАСПОРТ КОМПАНИИ-ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ (ПОТРЕБИТЕЛЯ)

1. Название компании	
2. Дата создания компании	
3. Почтовый адрес	
4. Телефон / факс	
5. Веб-сайт	
6. E-mail	
7. Форма собственности	<input type="checkbox"/> государственная <input type="checkbox"/> частная <input type="checkbox"/> иностранных государств
8. Контактное лицо и его координаты	
9. Отраслевая принадлежность	
10. Штатная численность сотрудников организации	<input type="checkbox"/> малая (до 100 человек) <input type="checkbox"/> средняя (до 500 человек) <input type="checkbox"/> крупная (свыше 500 человек)

## Приложение 4

### ЗАЯВКА РАЗРАБОТЧИКА

1. Требуемая услуга	<input type="checkbox"/> оценка конкурентоспособности ПП <input type="checkbox"/> исследование рынка ПП <input type="checkbox"/> поиск потенциальных пользователей (потребителей) ПП <input type="checkbox"/> разработка технических предложений по созданию нового ПП <input type="checkbox"/> разработка программы продвижения ПП
2. Наименование программного продукта (полное и краткое)	
3. Интересуемый сегмент рынка ПП	См. примечание (отметить нужные варианты)
4. Ценовой интервал стоимости готового ПП	от _____ до _____ руб.
5. Ограничение по географии продвижения (распространения)	<input type="checkbox"/> регионы (укажите) _____ <input type="checkbox"/> город/сельская местность <input type="checkbox"/> нет ограничений
7. Отраслевая принадлежность потенциального использования (потребителей)	<input type="checkbox"/> укажите _____ <input type="checkbox"/> нет ограничений
8. Форма собственности пользователя (потребителя), на которую рассчитан программный продукт	<input type="checkbox"/> государственная <input type="checkbox"/> частная <input type="checkbox"/> иностранных государств <input type="checkbox"/> любая
9. Штатная численность сотрудников организаций — потенциальных потребителей	<input type="checkbox"/> малая (до 100 человек) <input type="checkbox"/> средняя (до 500 человек) <input type="checkbox"/> крупная (свыше 500 человек) <input type="checkbox"/> нет ограничений
10. Возможности разработчика по количеству объектов внедрения и сопровождению	<input type="checkbox"/> укажите _____ <input type="checkbox"/> нет ограничений
11. Ожидаемые результаты оказанной услуги	
12. Другие сведения	

Примечание. Перечень классов задач, решаемых ПП:

- 1) игровые и развлекательные; 2) обучающие и компьютерные тренажеры;
- 3) инженерные расчеты, диагностика, проектирование и конструирование;
- 4) электронный документооборот и поддержка учрежденческой деятельности;
- 5) информационная поддержка финансово-бухгалтерской деятельности;
- 6) информационная поддержка производственно-хозяйственной деятельности;
- 7) управление персоналом; 8) поддержка нормативно-правового обеспечения деятельности организации; 9) геоинформационные системы, кадастры;
- 10) распределенные информационные системы поддержки регламентов деятельности организации по предоставлению услуг; 11) поддержка мультимедийных продуктов;
- 12) web-технологии и корпоративные порталы; 13) клиентский ПП доступа к Интернет-сервисам;
- 14) математические модели и численные методы; 15) другое (укажите) \_\_\_\_\_

## Приложение 5

### ЗАЯВКА ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ (ПОТРЕБИТЕЛЯ) НА ПРОГРАММНЫЙ ПРОДУКТ

1. Класс задач, решаемых программным продуктом	См. примечание 1 (отметить нужные варианты)
2. Функциональные возможности	
3. Требуемая услуга	<input type="checkbox"/> разработка нового продукта <input type="checkbox"/> модификация имеющегося ПП <input type="checkbox"/> поиск готового ПП и адаптация
4. Соответствие нормативам и стандартам	
5. Предпочтительные средства разработки и проектирования	1. Программные средства реализации _____ 2. Технологии разработки _____ 3. Средства проектирования _____
6. Требования к имеющемуся программному обеспечению	1. Операционные системы: _____ (наименование, версия) 2. Используемые СУБД: _____ (наименование, версия) 3. Другое (укажите): _____ (наименование, версия)
7. Требования к имеющемуся аппаратному обеспечению	Конфигурация
8. Используемые или поддерживаемые форматы представления данных	
9. Интеграция с другими приложениями	
10. Информационная безопасность	
11. Комплект поставки	<input type="checkbox"/> дистрибутив базовой версии <input type="checkbox"/> техническая документация по установке и эксплуатации <input type="checkbox"/> другое (укажите): _____
12. Инсталляционная лицензия	<input type="checkbox"/> для всей организации <input type="checkbox"/> на ограниченное количество компьютеров _____ <input type="checkbox"/> другое (укажите): _____
13. Возможность поставки с открытым исходным кодом	<input type="checkbox"/> да <input type="checkbox"/> нет
14. Обучение пользователей	<input type="checkbox"/> входит в условия поставки <input type="checkbox"/> не входит в условия поставки

15. Способы технической поддержки пользователя	
16. Срок гарантийного обслуживания ПП	

Примечание. Перечень классов задач, решаемых ПП:

- 1) игровые и развлекательные; 2) обучающие и компьютерные тренажеры;
- 3) инженерные расчеты, диагностика, проектирование и конструирование;
- 4) электронный документооборот и поддержка учрежденческой деятельности;
- 5) информационная поддержка финансово-бухгалтерской деятельности;
- 6) информационная поддержка производственно-хозяйственной деятельности;
- 7) управление персоналом; 8) поддержка нормативно-правового обеспечения деятельности организации; 9) геоинформационные системы, кадастры;
- 10) распределенные информационные системы поддержки регламентов деятельности организации по предоставлению услуг; 11) поддержка мультимедийных продуктов;
- 12) web-технологии и корпоративные порталы; 13) клиентский ПП доступа к Интернет-сервисам;
- 14) математические модели и численные методы; 15) другое (укажите) \_\_\_\_\_

## Приложение 6

### КЛАССИФИКАТОР ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТОВ

1. Игровые и развлекательные.
2. Обучающие и компьютерные тренажеры.
3. Инженерные расчеты, диагностика, проектирование и конструирование.
4. Электронный документооборот и поддержка учрежденческой деятельности.
5. Информационная поддержка финансово-бухгалтерской деятельности.
6. Информационная поддержка производственно-хозяйственной деятельности.
7. Управление персоналом.
8. Поддержка нормативно-правового обеспечения деятельности организации.
9. Геоинформационные системы, кадастры.
10. Распределенные информационные системы поддержки регламентов деятельности организации по предоставлению услуг.
11. Поддержка мультимедийных продуктов.
12. Web-технологии и корпоративные порталы.
13. Клиентский ПП доступа к Интернет-сервисам.
14. Математические модели и численные методы.

### Приложение 7

#### СПРАВОЧНИК ПЕРЕМЕННЫХ СЕГМЕНТИРОВАНИЯ

Наименование переменной	Параметры
Географическая переменная	Городская и сельская местность, территориальное расположение потенциального клиента (федеральный округ, область, город)
Отраслевая принадлежность	Виды деятельности (промышленность, сельское хозяйство и т. д.)
Форма собственности	Государственная, частная, коллективная, иностранных государств, смешанная
Размер компании	Малая, средняя, крупная (в зависимости от объема продаж, количества структурных подразделений, численности сотрудников)
Состав закупаемых услуг	Поставка, обучение, внедрение, сопровождение и способы их оплаты (предоплата, оплата по факту, оплата в рассрочку, абонентская плата за использование ПП, приобретение лицензии и т. д.)
IT-потенциал	Низкий, средний, высокий
Тип использования ПП	Использование ПП для информационной поддержки управления основными бизнес-процессами и использование ПП для разработки собственных прикладных систем, поддержки работоспособности аппаратно-программной инфраструктуры

### Приложение 8

#### СПРАВОЧНИК КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПП

Группы критериев	Параметры
<b>1. Критерии, характеризующие компанию-разработчика</b>	
1.1. Экономические критерии	Экономические характеристики последнего заверченного финансового года. Экономические характеристики текущего финансового года. Наличие основных фондов в собственности. Наличие имущественных/финансовых претензий со стороны третьих лиц
1.2. Организационные критерии	Срок жизни компании. Количество проектов успешных/неудачных. Численность персонала. Четкость распределения функций. Наличие/отсутствии информации о конфликтах с законодательными органами
1.3. Технологические критерии	Признание компании производителями ПО. Количество сертифицированных специалистов. Количество специалистов в службе разработки. Количество специалистов в службе сопровождения
<b>2. Критерии, характеризующие программный продукт</b>	
2.1. Критерии, характеризующие функционал	Функциональная пригодность. Корректность. Удобство эксплуатации. Легкость освоения. Временная практичность. Экономическая практичность. Соответствие нормативно-правовым документам и стандартам

Группы критериев	Параметры
2.2. Критерии, характеризующие ИТ-сущности	<p>Масштабируемость.  Кроссплатформенность.  Надежность.  Производительность.  Удобство сопровождения.  Интеграция с другими приложениями.  Соответствие техническим спецификациям и стандартам.  Способы поставки и виды услуг по поставке.  Качество документации</p>
2.3. Экономические критерии	<p>Приведенная стоимость ПП.  Стоимость годовой поддержки ПП.  Приведенный фонд оплаты труда ИТ-подразделения.  Приведенная стоимость обеспечивающего программного обеспечения.  Приведенная стоимость проекта по созданию (расширению) сетевой инфраструктуры для обеспечения функционирования ПП.  Приведенная стоимость проекта по аппаратному переоснащению организации для обеспечения функционирования ПП</p>
2.4. Критерии успеха	<p>Наличие патентов, свидетельств, сертификатов, наград.  Количество внедрений успешных/неудачных</p>

**Приложение 9**

**СПРАВОЧНИК  
КРИТЕРИЕВ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПП**

Специалисты организации-заказчика	Группа критериев	Критерии
1. Пользователи ПП	1.1. Критерии, характеризующие функционал ПП	Функциональная пригодность. Корректность. Удобство эксплуатации. Легкость освоения. Временная практичность. Соответствие нормативно-правовым документам и стандартам
2. Специалисты ИТ-служб	2.1. Технологические критерии, характеризующие компанию-разработчика	Признание компании производителями ПО. Количество сертифицированных специалистов. Количество специалистов в службе разработки. Количество специалистов в службе сопровождения
	2.2. Критерии, характеризующие ИТ-сущности ПП	Масштабируемость. Кроссплатформенность. Надежность. Производительность. Удобство сопровождения. Интеграция с другими приложениями. Соответствие техническим спецификациям и стандартам. Способы поставки и виды услуг по поставке. Качество документации

Специалисты организации-заказчика	Группа критериев	Критерии
3. Руководители компании	Критерии, характеризующие компанию-разработчика	
	3.1. Экономические критерии	Экономические характеристики последнего завершеного финансового года. Экономические характеристики текущего финансового года. Наличие основных фондов в собственности. Наличие имущественных/финансовых претензий со стороны третьих лиц
	3.2. Организационные критерии	Срок жизни компании. Количество проектов успешных/неудачных. Численность персонала. Четкость распределения функций. Наличие/отсутствие информации о конфликтах с законодательными органами.
	3.3. Критерии, характеризующие функционал ПП	Экономическая практичность
	Критерии, характеризующие программный продукт	
	3.4. Экономические критерии ПП	Приведенная стоимость ПП. Стоимость годовой поддержки ПП. Приведенный фонд оплаты труда ИТ-подразделения. Приведенная стоимость обеспечивающего программного обеспечения. Приведенная стоимость проекта по созданию (расширению) сетевой инфраструктуры для обеспечения функционирования ПП. Приведенная стоимость проекта по аппаратному переоснащению организации для обеспечения функционирования ПП
	3.5. Критерии успеха	Наличие патентов, свидетельств, сертификатов, наград. Количество внедрений успешных/неудачных

## Приложение 10

### ДОГОВОР об отчуждении исключительных прав

г. \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_, именуем\_\_\_ в дальнейшем «**Правообладатель**», с одной стороны, и \_\_\_\_\_, именуем\_\_\_ в дальнейшем «**Приобретатель**», с другой стороны, равно именуемые Стороны, принимая во внимание, что:

- а) автором результата интеллектуальной деятельности является \_\_\_\_\_;
- б) на результат интеллектуальной деятельности, являющийся предметом настоящего договора, не имеется охранных документов и права Автора не подлежат государственной регистрации, им не поданы заявки на получение таких документов или регистрацию;
- в) приобретатель желает приобрести указанный результат интеллектуальной деятельности на условиях настоящего Договора и с момента приобретения будет вправе использовать такой результат по своему усмотрению любым не противоречащим закону способом и распоряжаться им, договорились о нижеследующем:

#### 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕРМИНОВ

1.1. **Результат интеллектуальной деятельности** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ далее именуемое произведение «**Произведение**», было впервые обнародовано путем \_\_\_\_\_ в Российской Федерации. Для возникновения, осуществления и защиты авторских прав не требуется регистрация произведения или соблюдение каких-либо иных формальностей.

1.2. **Материальный носитель**: произведение передается на \_\_\_\_\_. Материальный носитель произведения передается Приобретателю в собственность.

1.3. **Момент перехода права на произведение**: произведение и исключительное право на произведение переходят от Автора к Приобретателю в момент заключения настоящего договора (договором может быть предусмотрено иное). Если произведение передано Автором Приобретателю до заключения договора — обязательство выполнено до срока.

1.4. **Правообладатель** — лицо, обладающее исключительными правами на Произведение. **Автор** — гражданин, творческим трудом которого создано произведение. Могут совпадать в одном лице.

1.5. **Документация** — описание, чертежи, черновые записи, связанные с созданием произведения и необходимые для его использования. Документация передается одновременно с произведением.

#### 2. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

2.1. Правообладатель передает Приобретателю (или обязуется передать) принадлежащее ему исключительное право на произведение в полном объеме. Приобретатель выплачивает Правообладателю вознаграждение, размер которого определен договором.

2.2. После передачи Приобретателю будет принадлежать исключительное право использовать произведение в соответствии со статьей 1229 Гражданского кодекса РФ в любой форме и любым не противоречащим закону способом, в том числе способами, указанными в п. 2 ст. 1270 Гражданского кодекса РФ.

2.3. За автором сохраняются неотчуждаемые права.

2.4. Правообладатель и Приобретатель вправе создавать результаты интеллектуальной деятельности в той же области интеллектуальной деятельности, к которой относится отчуждаемое исключительное право. Правообладатель и Приобретатель вправе отчуждать такие вновь созданные результаты интеллектуальной деятельности другим лицам.

2.5. Правообладатель обязуется по просьбе Приобретателя оказывать ему всемерное содействие в использовании произведения.

### 3. ГАРАНТИИ СТОРОН

3.1. Правообладатель гарантирует:

- он является единственным автором;
- на момент вступления в силу настоящего договора Правообладателю ничего не известно о правах третьих лиц, которые могли быть нарушены отчуждением исключительных прав на произведение по настоящему Договору;
- на момент заключения настоящего договора исключительные права на произведение не отчуждены, не заложены, не переданы по лицензионным договорам иным лицам;
- на момент заключения настоящего договора права Правообладателя не оспорены в суде или иным законным способом;

3.2. Приобретатель гарантирует соблюдение законных интересов и неотчуждаемых прав Автора.

### 4. ПЛАТЕЖИ

4.1. За переданные исключительные права на произведение Приобретатель уплачивает Правообладателю вознаграждение в размере \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) рублей.

4.2. Иные платежи, связанные с неотчуждаемыми авторскими правами, Приобретатель уплачивает Автору путем перевода в \_\_\_\_\_ (банк) в следующем порядке: \_\_\_\_\_;

\_\_\_\_\_;

4.3. Платежи, предусмотренные в п. 4.1, производятся Приобретателем в течение \_\_\_\_\_ дней с момента заключения Договора.

4.4. Платежи, предусмотренные в п. 4.2, производятся Приобретателем в течение \_\_\_\_\_ дней с момента возникновения соответствующего события.

4.5. Все сборы, налоги и другие расходы, связанные с заключением и выполнением настоящего Договора, стороны несут самостоятельно в соответствии с действующим законодательством.

### 5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

5.1. Сторона, которая не выполнила обязательства по договору, обязана возместить другой Стороне причиненные ей убытки.

5.2. За нарушение договорных сроков передачи произведения и документации Правообладатель уплачивает Приобретателю штраф в размере \_\_\_\_\_.

5.3. За нарушение неотчуждаемых авторских прав Приобретатель уплачивает Автору неустойку в размере \_\_\_\_\_.

5.4. Размер возмещения убытков и договорных неустоек, о которых одна из Сторон может заявить из-за различных нарушений Договора, не должен в общей сложности превышать подлежащих выплате по пункту 4.1 Договора сумм.

5.5. Уплата неустойки и возмещение убытков в случае ненадлежащего исполнения обязательства не освобождают Сторону от исполнения обязательства в натуре.

5.6. Возмещение убытков в случае неисполнения обязательства и уплаты неустойки за его неисполнение освобождают Сторону от исполнения обязательства в натуре.

### 6. ФОРС-МАЖОР

6.1. Стороны освобождаются от ответственности за частичное или полное неисполнение обязательств по настоящему Договору, если это неисполнение явилось следствием обстоятельств непреодолимой силы. Под обстоятельствами непреодолимой силы понимаются обстоятельства, возникшие после заключения настоящего Договора в результате событий чрезвычайного характера, которые Стороны не могли ни предвидеть, ни предотвратить разумными мерами.

К таким обстоятельствам чрезвычайного характера относятся: наводнение, пожар, землетрясение или иные явления природы, а также войны, военные действия, акты или действия государственных органов и любые другие обстоятельства вне разумного контроля Сторон.

6.2. При наступлении указанных в п. 6.1 обстоятельств Сторона должна без промедления известить о них в письменной форме другую Сторону. Извещение должно содержать данные о характере обстоятельств, а также, по возможности, оценку их влияния на возможность исполнения Стороной своих обязательств по настоящему Договору и срок исполнения обязательств.

6.3. При прекращении указанных в п. 6.1 обстоятельств Сторона должна без промедления известить об этом другую Сторону в письменном виде. В извещении должен быть указан срок, в который предполагается исполнить обязательства по настоящему Договору.

6.4. Если Сторона не направит или несвоевременно направит извещение, предусмотренное в п.п. 6.2 и 6.3, то она обязана возместить другой Стороне убытки, причиненные неизвещением или несвоевременным извещением.

6.5. Сторона, ссылающаяся на обстоятельства, указанные в п. 6.1, должна в течение разумного срока передать другой Стороне по ее просьбе удостоверение торговой палаты или иной компетентной организации о наличии этих обстоятельств.

6.6. В случаях, предусмотренных в п. 6.1, срок исполнения обязательств по настоящему Договору отодвигается соразмерно времени, в течение которого действуют такие обстоятельства и их последствия.

6.7. В случаях, когда указанные в п. 6.1 обстоятельства и их последствия продолжают действовать более \_\_\_\_\_ месяцев или когда при наступлении данных обстоятельств становится ясным, что они и их последствия будут действовать более этого срока, Стороны в возможно более короткий срок проведут переговоры с целью выявления приемлемых для них альтернативных способов исполнения настоящего Договора и достижения соответствующей договоренности. При этом любая Сторона может отказаться от дальнейшего исполнения настоящего Договора. В этом случае каждая Сторона обязана вернуть другой Стороне все полученное по настоящему Договору. Убытки возмещению не подлежат.

## 7. ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ

7.1. Приобретатель гарантирует сохранение конфиденциальности в отношении содержания договора. Приобретатель примет все необходимые меры для того, чтобы предотвратить разглашение договора, произведения и документации без письменного согласия Правообладателя. Обязательства по сохранению конфиденциальности лежат также на Правообладателе.

7.2. Стороны также несут ответственность за нарушение конфиденциальности физическими и юридическими лицами, правовые отношения с которыми уже прекращены.

7.3. В случае разглашения сведений, содержащихся в произведении и документации, Приобретателем, он возместит Правообладателю понесенные в связи с этим прямые убытки. Такую же ответственность несет Правообладатель.

7.4. Обязательства по сохранению конфиденциальности сохраняют свою силу и после истечения срока действия настоящего договора или его досрочного расторжения в течение последующих \_\_\_\_ лет.

## 8. ЗАЩИТА ПЕРЕДАВАЕМЫХ ПРАВ НА ПРОИЗВЕДЕНИЕ

8.1. Если после заключения Договора какое-либо третье лицо оспорит права Правообладателя на произведение, то Стороны незамедлительно, после того как им станет об этом известно, предпримут совместные действия по защите прав Автор/Правообладателя, а также осуществят другие мероприятия, связанные с выполнением договора.

8.2. В случае если к Приобретателю будут предъявлены претензии или иски по поводу нарушения прав третьих лиц в связи с использованием авторских прав по настоящему договору, Приобретатель известит об этом Правообладателя. Приобретатель по согласованию с Правообладателем обязуется урегулировать такие претензии или обеспечить судебную защиту способами, предусмотренными ст. ст. 1250, 1252, 1253 ГК РФ. Понесенные Приобретателем расходы и убытки в результате урегулирования указанных претензий или окончания судебных процессов будут распределены между Сторонами согласно договоренности.

## 9. РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ

9.1. В случае возникновения споров между Правообладателем и Приобретателем по вопросам, предусмотренным настоящим Договором или в связи с ним, Стороны примут все меры к разрешению их путем переговоров.

9.2. В случае невозможности разрешения указанных споров путем переговоров они должны разрешаться в судебном порядке.

## 10. СРОК ДЕЙСТВИЯ ДОГОВОРА. УСЛОВИЯ ЕГО ИСПОЛНЕНИЯ И РАСТОРЖЕНИЯ

10.1. Договор вступает в силу и становится обязательным для сторон с момента его заключения.

10.2. При нарушении Приобретателем обязанности выплатить Правообладателю в установленный п. 4.3 договора срок вознаграждение за приобретение исключительного права на произведение более чем на \_\_\_\_ дней Правообладатель вправе требовать в судебном порядке перевода на себя прав Приобретателя исключительного права и возмещения убытков, если исключительное право перешло к Приобретателю.

Если исключительное право не перешло к Приобретателю, то при нарушении им обязанности выплатить в установленный договором срок вознаграждение за приобретение исключительного права Правообладатель может отказаться от договора в одностороннем порядке и потребовать возмещения убытков, причиненных расторжением договора.

10.3. Обязательство по передаче произведения может быть прекращено Правообладателем в одностороннем порядке в случае ликвидации Приобретателя.

10.4. Договор действует до окончания исполнения Сторонами обязательств.

10.5. Окончание срока действия договора не освобождает Стороны от ответственности за его нарушение.

## 11. ПРОЧИЕ УСЛОВИЯ

11.1. К отношениям Сторон по тем вопросам, которые не урегулированы или не полностью урегулированы Договором, применяется материальное право Российской Федерации.

11.2. Все изменения и дополнения к настоящему Договору должны быть совершены в письменной форме.

11.3. Настоящий Договор совершен в двух экземплярах — по одному экземпляру для каждой Стороны, причем оба текста имеют одинаковую силу.

## 12. АДРЕСА И РЕКВИЗИТЫ СТОРОН

Автор:

\_\_\_\_\_

Приобретатель:

\_\_\_\_\_

## 13. ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение № 1. Описание произведения.

Приложение № 2. Перечень документации.

## Приложение 11

### ЛИЦЕНЗИОННЫЙ ДОГОВОР № \_\_\_\_\_

г. \_\_\_\_\_ « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ год

\_\_\_\_\_, именуемое в дальнейшем "Лицензиат", в лице директора \_\_\_\_\_, действующего на основании \_\_\_\_\_, с одной стороны, и \_\_\_\_\_, именуемый в дальнейшем "Лицензиар", с другой стороны, именуемые в дальнейшем "Сторона/Стороны", заключили настоящий договор (далее — "Договор") о нижеследующем.

#### 1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1.1. По настоящему Договору **Лицензиар** предоставляет **Лицензиату** **неисключительные права** на использование \_\_\_\_\_,

(наименование, характеристика передаваемых материалов) именуемого в дальнейшем "Произведение", в обусловленных договором пределах и на определенный договором срок.

1.2. **Лицензиар** гарантирует, что он обладает исключительными авторскими правами на передаваемое **Лицензиату** Произведение.

#### 2. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН

2.1. **Лицензиар** предоставляет **Лицензиату** на \_\_\_\_ лет следующие права:

2.1.1. Право на воспроизведение Произведения (опубликование, обновление, дублирование, тиражирование или иное размножение Произведения) без ограничения тиража экземпляров. При этом каждый экземпляр Произведения должен содержать имя **автора** Произведения.

2.1.2. Право на распространение Произведения любым способом.

2.1.3. Право на переработку Произведения (создание на его основе нового, творчески самостоятельного произведения) и право на внесение изменений в Произведение, не представляющих собой его переработку.

2.1.4. Право на публичное использование Произведения и демонстрацию его в информационных, рекламных и прочих целях.

2.1.5. Право на доведение до всеобщего сведения.

2.1.6. Право переуступить на договорных условиях частично или полностью полученные по настоящему договору права третьим лицам без выплаты **Лицензиару** вознаграждения.

2.2. **Лицензиар** гарантирует, что Произведение, права на использование которого переданы **Лицензиату** по настоящему Договору, является оригинальным произведением **Лицензиара (в случае, если договор заключается с автором Произведения)**.

2.3. **Лицензиар** гарантирует, что данное Произведение никому ранее официально (т.е. по формально заключенному договору) не передавалось для воспроизведения и иного использования.

2.4. **Лицензиар** передает права **Лицензиату** по настоящему Договору на основе неисключительной лицензии.

2.5. **Лицензиар** в течение 10 (десяти) рабочих дней обязан предоставить **Лицензиату** Произведение в рукописной/печатной/электронной версии для ознакомления. В течение 45 (сорока пяти) рабочих дней, если **Лицензиатом** не предъявлены к **Лицензиару** требования или претензии, связанные с качеством (содержанием) или объемом предоставленной для ознакомления рукописи Произведения, Стороны подписывают Акт приема-передачи Произведения.

2.6. Дата подписания Акта приема-передачи Произведения является моментом передачи **Лицензиату** прав, указанных в настоящем Договоре.

2.7. **Лицензиат** обязуется соблюдать предусмотренные действующим законодательством авторские права, права **Лицензиара**, а также осуществлять их защиту и принимать все возможные меры для предупреждения нарушения авторских прав третьими лицами.

2.8. Территория, на которой допускается использование прав на Произведение, не ограничена.

#### 3. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

3.1. **Лицензиар** и **Лицензиат** несут в соответствии с действующим законодательством РФ имущественную и иную юридическую ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязательств по настоящему Договору.

3.2. Сторона, ненадлежащим образом исполнившая или не исполнившая свои обязанности по настоящему Договору, обязана возместить убытки, причиненные другой Стороне, включая упущенную выгоду.

#### 4. КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ

4.1. Условия настоящего Договора и дополнительных соглашений к нему конфиденциальны и не подлежат разглашению.

#### 5. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

5.1. Все споры и разногласия Сторон, вытекающие из условий настоящего Договора, подлежат урегулированию путем переговоров, а в случае их безрезультатности указанные споры подлежат разрешению в суде в соответствии с действующим законодательством РФ.

5.2. Настоящий Договор вступает в силу с момента подписания обеими Сторонами настоящего Договора и Акта приема-передачи Произведения.

5.3. Настоящий Договор действует до полного выполнения Сторонами своих обязательств по нему.

5.4. Расторжение настоящего Договора возможно в любое время по обоюдному согласию Сторон с обязательным подписанием Сторонами соответствующего соглашения об этом.

5.5. Расторжение настоящего Договора в одностороннем порядке возможно в случаях, предусмотренных действующим законодательством, либо по решению суда.

5.6. Любые изменения и дополнения к настоящему Договору вступают в силу только в том случае, если они составлены в письменной форме и подписаны обеими Сторонами настоящего Договора.

5.7. Во всем, что не предусмотрено настоящим Договором, Стороны руководствуются нормами действующего законодательства РФ.

5.8. Настоящий Договор составлен в двух экземплярах, имеющих одинаковое содержание и равную юридическую силу, по одному для каждой из Сторон.

## 6. РЕКВИЗИТЫ СТОРОН

_____	Ф.И.О.....
_____	.....
Юридический адрес: _____	Паспорт: серия.....№.....
_____	.....
Почтовый адрес: _____	Дата и место выдачи:.....
_____	.....
ИНН _____	Адрес по прописке:.....
КПП _____	.....
ОГРН _____	Почтовый адрес:.....
Р/сч _____	.....
Директор _____	Телефон, e-mail .....
_____ / _____ /	_____ / .....
МП	

## Приложение 12

### ДОГОВОР возмездного оказания услуг

г. \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_, именуемое в дальнейшем "Исполнитель", в лице \_\_\_\_\_, действующего на основании \_\_\_\_\_, с одной стороны, и \_\_\_\_\_, именуемое в дальнейшем "Заказчик", в лице \_\_\_\_\_, действующего на основании \_\_\_\_\_, с другой стороны, вместе именуемые «Стороны», заключили настоящий договор о нижеследующем.

1. Согласно настоящему договору Исполнитель обязуется по заданию Заказчика оказать следующие услуги: \_\_\_\_\_, а Заказчик обязуется оплатить эти услуги.

2. Исполнитель обязуется оказать услуги лично.

3. Стоимость оказываемых услуг составляет: \_\_\_\_\_.

4. Услуги оплачиваются в следующие сроки и в следующем порядке:

5. В случае невозможности исполнения, возникшей по вине Заказчика, услуги подлежат оплате в полном объеме.

6. В случае, когда невозможность исполнения возникла по обстоятельствам, за которые ни одна из Сторон не отвечает, Заказчик возмещает Исполнителю фактически понесенные им расходы.

7. Заказчик вправе отказаться от исполнения настоящего договора при условии оплаты Исполнителю фактически понесенных им расходов.

8. Исполнитель вправе отказаться от исполнения настоящего договора при условии полного возмещения Заказчику убытков.

9. Срок действия настоящего договора:

начало: \_\_\_\_\_;

окончание: \_\_\_\_\_.

10. Договор составлен в двух экземплярах, по одному для каждой из сторон.

11. Адреса и банковские реквизиты Сторон:

Заказчик:

Исполнитель:

Заказчик

М.П.

Исполнитель

М.П.

## Приложение 13

### Договор № \_\_\_\_\_ на выполнение работ по разработке и сопровождению программного продукта

г. \_\_\_\_\_ « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Общество с ограниченной ответственностью « \_\_\_\_\_ » в лице директора \_\_\_\_\_, действующего на основании Устава, именуемое в дальнейшем «Заказчик», с одной стороны, и индивидуальный предприниматель \_\_\_\_\_ (паспорт \_\_\_\_\_, ОГРН \_\_\_\_\_), именуемый в дальнейшем «Исполнитель», с другой стороны, вместе именуемые «Стороны», заключили настоящий договор о нижеследующем:

#### 1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1.1. В течение срока действия настоящего договора Заказчик поручает и оплачивает, а Исполнитель обязуется выполнить работы по разработке и сопровождению программного продукта (далее — программный продукт), задания на разработку и модификацию которого Исполнитель получает от Заказчика устно или по электронной почте.

1.2. Работы выполняются в объеме и сроки, согласованные Сторонами непосредственно при выдаче конкретного задания устно или по электронной почте.

#### 2. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН

2.1. Заказчик обязуется:

2.1.1. Принять и оплатить работы, указанные в п.1.1, на условиях, установленных настоящим договором.

2.1.2. Незамедлительно сообщить Исполнителю о недостатках разработанного программного продукта.

2.2. Исполнитель обязуется:

2.2.1. Разрабатывать, сопровождать, модифицировать программный продукт и производить иные работы в соответствии с заданиями от Заказчика.

2.2.2. Передать Заказчику программный продукт свободным от прав третьих лиц путем совместного подписания акта приема-передачи.

2.2.3. Одновременно с передачей программного продукта Заказчику передать относящиеся к нему документацию и другую информацию, состав которой согласуется Сторонами устно или по электронной почте.

2.2.4. Исполнитель обязуется не разглашать полученные во время деятельности сведения, составляющие коммерческую тайну, а также иную конфиденциальную информацию о деятельности Заказчика.

2.2.5. Возвратить при прекращении подрядных отношений все документы, образовавшиеся в процессе выполнения обязанностей по настоящему Договору, материально-технические средства, переданные Заказчиком Исполнителю во временное пользование, а также материалы, созданные с участием Исполнителя и по заданиям Заказчика, которые являются собственностью Заказчика.

2.2.6. Выполнять работы лично, без права привлечения третьих лиц.

2.3. Все исключительные имущественные права на создаваемый программный продукт, а также право интеллектуальной собственности принадлежат Заказчику.

2.4. Стороны самостоятельно производят ведение бухгалтерской отчетности, уплату налогов и иных платежей.

2.5. Исполнитель обязуется вести ежедневную отчетность о составе и объеме фактически произведенных работ и предоставлять Заказчику.

#### 3. СРОК ДЕЙСТВИЯ КОНТРАКТА И ПОРЯДОК РАСЧЕТОВ

3.1. Настоящий договор вступает в силу с момента подписания его сторонами и действует до \_\_\_\_\_.

3.2. Заказчик производит ежемесячное, в срок до 5-го числа, согласование с Исполнителем фактически выполненного объема работ путем подписания акта выполненных работ.

3.3. После согласования и утверждения объема работ Заказчик производит оплату в течение 5 (пяти) банковских дней.

3.4. Цена выполненной работы в рублях рассчитывается как объем работ (в часах, согласованный сторонами), умноженный на \_\_\_\_\_.

#### 4. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

4.1. Настоящий договор может быть изменен или расторгнут по соглашению Сторон.

4.2. Настоящим контрактом Стороны не устанавливают иной ответственности, кроме предусмотренной законодательством Российской Федерации.

4.3. Исполнитель несет ответственность, предусмотренную законодательством Российской Федерации за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств, предусмотренных настоящим контрактом.

4.4. Споры, возникшие при заключении, исполнении, расторжении настоящего контракта, решаются путем переговоров, при недостижении согласия спор в соответствии с законодательством Российской Федерации передается на рассмотрение в Арбитражный суд Томской области.

4.5. Настоящий договор составлен в двух экземплярах, имеющих равную юридическую силу, по одному для каждой из Сторон. Все изменения договора и дополнения к нему оформляются в письменном виде, подписываются Сторонами и являются неотъемлемой частью настоящего договора.

4.6. По всем вопросам, не урегулированным настоящим договором, Стороны руководствуются законодательством Российской Федерации.

4.7. В случае изменения реквизитов Стороны письменно уведомляют друг друга без заключения соответствующего дополнительного соглашения.

#### 5. РЕКВИЗИТЫ И ПОДПИСИ СТОРОН

Заказчик:	Исполнитель:
_____	_____
М.П.	М.П.

## Приложение 14

### АГЕНТСКИЙ ДОГОВОР № \_\_\_\_\_ на поиск покупателей/пользователей

г. \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «\_\_\_\_\_», именуемое в дальнейшем «Заказчик», в лице ректора \_\_\_\_\_, действующего на основании Устава, с одной стороны, и \_\_\_\_\_,

именуем \_\_\_\_\_ в дальнейшем «Исполнитель», с другой стороны, вместе именуемые «Стороны», заключили настоящий Договор о нижеследующем:

#### 1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1.1. По настоящему Договору Заказчик поручает Исполнителю совершать от своего имени, но за счет Заказчика **следующие действия:**

- осуществлять поиск покупателей и пользователей на принадлежащие Заказчику экземпляры \_\_\_\_\_ (далее именуемые "продукция") по цене, определенной Заказчиком;
- размещать заказы покупателей продукции Заказчика на сайте последнего либо направлять полученные заказы Заказчику иным способом (посредством телефонной, факсимильной, электронной и прочих видов связи);
- производить исследования рынка и разрабатывать программы мер, необходимых для привлечения покупателей и пользователей;
- осуществлять поставку и установку базовых версий продукции в соответствии с заключенными договорами поставки (п.1.2);
- выполнять иные необходимые действия для привлечения покупателей к продукции Заказчика в соответствии с условиями настоящего Договора, а Заказчик обязуется уплатить Исполнителю вознаграждение за выполнение этого поручения.

1.2. Агент вправе заключать договоры поставки с покупателями продукции от имени Заказчика при условии дополнительного согласования с последним. При этом основанием для заключения таких договоров является выданная **Исполнителю доверенность.**

#### 2. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН

2.1. В рамках выполнения поручения, указанного в п. 1.1 настоящего Договора, **Исполнитель обязуется** совершать следующие действия:

2.1.1. Осуществлять привлечение покупателей к размещению заказа на поставку продукции Заказчика:

- путем распространения рекламных материалов Заказчика среди потенциальных покупателей, а также на выставках и иных аналогичных мероприятиях по согласованию с Заказчиком. Рекламные материалы (каталоги, проспекты, электронные носители информации и т. д.), передаваемые для указанных целей Исполнителю, являются собственностью Заказчика, предоставляются по мере необходимости и подлежат возврату в случае прекращения Договора;

- связываться с покупателями, как потенциальными, так и заключавшими ранее договоры поставки продукции с Заказчиком, с целью получения от них новых заказов на эту или иную продукцию;

- проводить переговоры на предмет заключения договоров для реализации продукции Заказчика;

- осуществлять иные, не запрещенные законодательством Российской Федерации и не противоречащие условиям настоящего Договора действия, необходимые для оперативной и эффективной реализации продукции Заказчика.

2.1.2. Осуществлять поставку и установку базовых версий продукции по заключенным договорам поставки между Заказчиком и покупателем, а также сообщать Заказчику по его требованию все сведения о ходе исполнения всех иных поручений.

2.1.3. При получении от покупателя заказа на продукцию Заказчика разместить данный заказ у Заказчика на сайте \_\_\_\_\_ либо с помощью иных средств связи (телефон, факс) и в разумный срок направить его Заказчику.

2.1.4. Информировать Заказчика о состоянии рынка, приоритетных направлений для сбыта его продукции.

2.1.5. Выступать в качестве посредника между Заказчиком и покупателями, привлеченными Исполнителем, при возникновении взаимных претензий. При этом Исполнитель обязан принимать от покупателей жалобы, которые должны быть немедленно направлены Заказчику с пояснениями Исполнителя.

2.2. Исполнитель обязан исполнять поручения по настоящему Договору в соответствии с указаниями Заказчика. Указания Заказчика должны быть правомерными, осуществимыми и конкретными.

2.3. Исполнитель несет ответственность за сохранность рекламных материалов, переданных ему Заказчиком для исполнения настоящего Договора. Исполнитель не имеет права удерживать имущество Заказчика по любой причине.

2.4. Во взаимоотношениях с покупателями Исполнитель указывает на то, что действует в качестве посредника, ссылаясь, при необходимости, на наличие настоящего Договора. Условия Договора при этом разглашению не подлежат.

2.5. Исполнитель, являющийся работником организации-заказчика (покупателя), информирует руководство данной организации о наличии заключенного с Заказчиком агентского Договора.

2.6. Исполнитель не вправе в течение 3 (трех) месяцев со дня прекращения Договора заниматься деятельностью, аналогичной деятельности по настоящему Договору, по поручению конкурентов Заказчика или быть финансово заинтересованным в осуществлении такой деятельности на территории РФ в отношении продукции конкурентов.

2.7. Исполнитель вправе требовать от Заказчика выплаты вознаграждения за оказанные услуги в размере и в сроки, предусмотренные настоящим Договором.

Исполнитель не вправе заключать аналогичных агентских договоров с другими агентами, действующими на территории \_\_\_\_\_, либо воздерживаться от осуществления на этой территории самостоятельной деятельности, аналогичной деятельности, составляющей предмет агентского договора.

Исполнитель обязан действовать лично либо вправе в целях исполнения договора заключить субагентский договор с другим лицом, оставаясь ответственным за действия субагента перед Заказчиком.

**2.8. Заказчик обязуется:**

- 2.8.1. Без промедления принимать заказы Исполнителя и иные документы.
- 2.8.2. Осуществлять доставку продукции по размещенным Исполнителем заказам в срок, установленный Договором поставки, заключаемым между Заказчиком и покупателем при содействии Исполнителя.
- 2.8.3. Предоставлять Исполнителю по мере необходимости (по усмотрению Заказчика) рекламные материалы, необходимые для выполнения настоящего Договора.
- 2.8.4. Выплатить Исполнителю вознаграждение за оказанные услуги в размере и в порядке, установленные настоящим Договором.

**2.9. Принципал вправе:**

- 2.9.1. При поступлении от покупателя заказа на продукцию получить необходимую информацию о покупателе (копии учредительных документов, документ, подтверждающий представительские полномочия третьего лица в отношении покупателя-организации).
- 2.9.2. В любое время отказаться от исполнения заказа при получении сомнительной информации о покупателе.

**3. ПОРЯДОК РАСЧЕТОВ**

- 3.1. Вознаграждение Исполнителя рассчитывается на основании суммы, указанной в счете - фактуре на поставку продукции Заказчика покупателю, привлеченному Исполнителем, и составляет \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) процентов от этой суммы за вычетом установленных законодательством налогов.
- 3.2. Основанием для начисления вознаграждения Исполнителю является подписание Акта приема-передачи по каждому заказу от покупателя на расчетный счет Заказчика суммы оплаты за поставленную продукцию.
- 3.3. Вознаграждение выплачивается Исполнителю ежемесячно безналичным расчетом путем перечисления вознаграждения на расчетный счет Исполнителя, указанный в настоящем Договоре.
- 3.4. По согласованию сторон порядок выплаты вознаграждения Исполнителю может быть изменен.

**4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

- 4.1. В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения одной из Сторон обязательств по настоящему Договору Стороны несут ответственность в соответствии с действующим законодательством РФ.
- 4.2. Неисполнение одной из Сторон условий настоящего Договора, приведшее к материальным потерям другой Стороны, влечет за собой применение к виновной Стороне штрафных санкций в размере нанесенного ущерба и может служить основанием для досрочного прекращения Договора по инициативе добросовестной Стороны.
- 4.3. Исполнитель не отвечает перед Заказчиком за неисполнение покупателем обязательств по Договору поставки продукции Заказчика, кроме случая, когда Исполнитель заведомо располагал информацией, ставящей под сомнение добросовестность потенциального покупателя, но не сообщил об этом Заказчику. При этом в случае задержки оплаты по договору поставки со стороны покупателя выплата вознаграждения Исполнителю по данному заказу переносится на период, соразмерный периоду задержки оплаты.

**5. ФОРС-МАЖОР**

- 5.1. Стороны освобождаются от ответственности за частичное или полное неисполнение обязательств по настоящему Договору, если это неисполнение явилось следствием действия обстоятельств непреодолимой силы, возникших после заключения настоящего Договора в результате обстоятельств чрезвычайного характера, которые Стороны не могли предвидеть или предотвратить.
- 5.2. При наступлении обстоятельств, указанных в п. 5.1, каждая Сторона должна без промедления известить о них в письменном виде другую Сторону. Извещение должно содержать данные о характере обстоятельств, а также официальные документы, удостоверяющие наличие этих обстоятельств и, по возможности, дающие оценку их влияния на возможность исполнения Стороной своих обязательств по данному Договору.
- 5.3. В случаях наступления обстоятельств, предусмотренных в п. 5.1, срок выполнения Стороной обязательств по настоящему Договору отодвигается соразмерно времени, в течение которого действуют эти обстоятельства и их последствия.
- 5.4. Если наступившие обстоятельства, перечисленные в п. 5.1, и их последствия продолжают действовать более 6 месяцев, Стороны проводят дополнительные переговоры для выявления приемлемых альтернативных способов исполнения настоящего Договора.

**6. КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ**

- 6.1. Условия настоящего Договора и соглашений к нему, а также иная сопутствующая информация конфиденциальны. Стороны обязуются не разглашать любую информацию, ставшую им известной в связи с исполнением условий настоящего Договора.
- 6.2. Исполнитель обязан сохранять в тайне ставшие ему известными сведения о контрагентах Заказчика и заключаемых им торговых сделках даже после истечения срока действия настоящего Договора.

**7. РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ**

- 7.1. Все споры и разногласия, которые могут возникнуть между Сторонами по вопросам, не нашедшим своего разрешения в тексте данного Договора, будут разрешаться путем переговоров.
- 7.2. При невозможности урегулирования в процессе переговоров спорных вопросов споры разрешаются в арбитражном суде по месту нахождения Заказчика в установленном законодательством Российской Федерации порядке.

**8. СРОК ДЕЙСТВИЯ, ИЗМЕНЕНИЕ И ПРЕКРАЩЕНИЕ ДОГОВОРА**

- 8.1. Настоящий Договор вступает в силу с момента подписания его Сторонами и действует до \_\_\_\_\_ года.
- 8.2. Заказчик вправе в любое время отказаться от исполнения настоящего Договора путем направления уведомления Исполнителю за 15 (пятнадцать) дней до предполагаемой даты расторжения Договора. Если Заказчик отказался от настоящего Договора, Исполнитель сохраняет право на вознаграждение за выполнение им поручения до прекращения Договора.

8.3. Исполнитель вправе отказаться от настоящего Договора путем письменного уведомления Заказчика за 30 дней до предполагаемой даты расторжения Договора. Исполнитель обязан принять меры, необходимые для обеспечения сохранности имущества Заказчика. Исполнитель, отказавшийся от настоящего Договора, сохраняет право на вознаграждение за услуги, оказанные им до прекращения Договора.

8.4. Договор прекращается также вследствие ликвидации (смерти) Исполнителя, признания его недееспособным, ограниченно дееспособным или безвестно отсутствующим, а также вследствие ликвидации Заказчика или признания его несостоятельным (банкротом).

### 9. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

9.1. Во всем остальном, что не предусмотрено настоящим Договором, стороны руководствуются действующим законодательством Российской Федерации.

9.2. Заказчик оставляет за собой право в одностороннем порядке вносить изменения в условия настоящего договора.

9.3. Сообщения и уведомления между сторонами направляются любым удобным видом связи (почта, телефон, факс, электронная почта и т.п.), с достоверностью позволяющим установить отправителя сообщения/уведомления.

### 10. АДРЕСА И РЕКВИЗИТЫ СТОРОН

ЗАКАЗЧИК

ИСПОЛНИТЕЛЬ

\_\_\_\_\_

(подпись)

\_\_\_\_\_

(подпись)

## Приложение 15

### Договор поручения № \_\_\_\_\_

г. \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Общество с дополнительной ответственностью «\_\_»**, именуемое в дальнейшем **Доверитель**, в лице директора \_\_\_\_\_, действующего на основании Устава, с одной стороны, и \_\_\_\_\_ «\_\_\_\_\_», именуемое в дальнейшем **Поверенный**, в лице \_\_\_\_\_, действующего на основании Устава/доверенности № \_\_\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г., с другой стороны, каждый в отдельности именуемый Сторона, а вместе — Стороны, заключили настоящий договор (далее — Договор) о нижеследующем:

#### 1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1. Доверитель поручает, а Поверенный принимает на себя обязательство заключать от имени и за счет Доверителя лицензионные договоры на передачу неисключительных (ограниченных) прав на Релизы программного продукта «Бухгалтерский учет. Настройка для РБ» (далее – Релиз программного продукта) по форме лицензионного договора, оформленного в качестве Приложения № 1 к Договору.

#### 2. УСЛОВИЯ ЛИЦЕНЗИОННОГО ДОГОВОРА

1. При заключении лицензионных договоров в соответствии с Договором Поверенный не вправе отступать от условий, указанных в Приложении № 1 к Договору.

2. Поверенный вправе заключать лицензионные договоры на передачу прав на 6 (шесть) Релизов программного продукта по согласованию с лицензиатами.

3. Размер вознаграждения Доверителя (лицензиара) по лицензионным договорам, заключаемым Поверенным во исполнение поручения по Договору, определяется в соответствии с п.4 Договора.

4. При заключении лицензионных договоров на передачу прав на 6 (шесть) ежемесячных Релизов программного продукта срок действия лицензионного договора должен составлять 6 месяцев от даты, с которой лицензиат получает допуск к скачиванию первого Релиза программного продукта по заключенному с ним лицензионному договору.

5. Лицензионные договоры, заключенные Поверенным с отступлением от условий, предусмотренных Договором, а также иных правомерных указаний Доверителя, являются заключенными от имени Поверенного и не влекут возникновение каких-либо обязательств со стороны Доверителя, если об ином не будет заявлено Доверителем. Поверенный несет ответственность за причинение ущерба третьим лицам и Доверителю в связи с заключением лицензионных договоров с отступлениями от условий, предусмотренных Договором, и (или) иных правомерных указаний Доверителя.

### 3. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН

#### 1. Поверенный обязан:

- лично исполнять поручение по Договору. Передоверие в рамках Договора не допускается, если об ином не будет заявлено Доверителем;
- сообщать Доверителю об известных ему нарушениях лицензиатами условий лицензионных договоров, заключенных Поверенным во исполнение Договора;
- в течение 10 (десяти) дней с даты заключения лицензионного договора в соответствии с Договором направлять Доверителю по факсу копию такого лицензионного договора;
- не позднее 10-го (десятого) числа каждого месяца предоставлять доверителю отчет об исполнении поручения по форме, являющейся Приложением № 2 к Договору, с приложением к отчету оригиналов лицензионных договоров, заключенных Поверенным в соответствии с Договором;
- по требованию Доверителя (в течение 5 дней с даты получения письменного требования Доверителя) предоставлять Доверителю отчет об исполнении поручения по форме, являющейся Приложением № 2 к Договору,
- предоставлять лицензиатам информацию о Релизах программного продукта, условиях и правилах получения на них прав и инсталляции;
- по желанию лицензиатов, с которыми Поверенный от имени Доверителя заключил лицензионные договоры, Поверенный обязан осуществлять запись Релизов программного продукта на сменный носитель, предоставленный лицензиатом, по месту нахождения Поверенного в день обращения лицензиата за записью. При этом допускается запись каждого Релиза программного продукта только на один сменный носитель без взимания с лицензиатов дополнительной платы. Лицензиат вправе обратиться за записью Релиза программного продукта после получения доступа к скачиванию соответствующего Релиза программного продукта с сайта Доверителя в соответствии с условиями лицензионного договора, заключенного с таким лицензиатом.

#### 2. Поверенный вправе:

- получать вознаграждение за исполнение поручения по Договору;
- отказаться от исполнения поручения Доверителя, письменно уведомив Доверителя о прекращении Договора не позднее, чем за 30 (тридцать) дней;
- выйти за пределы полномочий, предоставленных ему по Договору, только после получения письменного разрешения на совершение таких действий от Доверителя.

#### 3. Доверитель обязан:

- не вмешиваться в финансово-хозяйственную деятельность Поверенного;
- рассматривать отчет Поверенного в течение 5 (пяти) дней от даты его получения от Поверенного. В указанный срок Доверитель либо подписывает и направляет Поверенному один экземпляр отчета, либо направляет Поверенному мотивированный отказ от его подписания;
- в письменной форме информировать Поверенного о своем согласии либо несогласии на отступление от указаний Доверителя по Договору. В случае если в течение 5 (пяти) дней от даты получения Доверителем запроса Поверенного об отступлении от условий Договора Доверитель не направит Поверенному уведомление о своем решении, то будет считаться, что Доверитель выразил Поверенному несогласие с соответствующим отступлением (-ями).

#### 4. Доверитель вправе:

- в одностороннем внесудебном порядке отказаться от исполнения Договора (отменить поручение), письменно уведомив об этом Поверенного. Договор будет являться расторгнутым с момента получения Поверенным соответствующего уведомления Доверителя;
- в любой момент в течение срока действия Договора изменить в одностороннем порядке условия заключения лицензионных договоров, включая внесение любых изменений в Приложение № 1, Приложение № 2 к Договору. Изменения условий заключения лицензионных договоров вступают в силу с момента получения Поверенным соответствующего письменного уведомления Доверителя.

### 4. ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ И ПОРЯДОК РАСЧЕТОВ

1. Размер вознаграждения Поверенного за исполнение поручения по Договору составляет 70 % (семьдесят процентов) суммы каждого лицензионного договора, заключенного Поверенным во исполнение Договора.
2. Выплата вознаграждения Поверенного осуществляется ежемесячно в течение 5 (пяти) банковских дней от даты подписания Сторонами отчета Поверенного за месяц.
3. Форма расчетов — банковский перевод посредством платежного поручения в соответствии с банковскими реквизитами Доверителя, определенными в Договоре.
4. Вознаграждение Поверенного без НДС. (Освобождение от НДС согласно пункту 2.2 Указа Президента Республики Беларусь № 234 от 03.02.01 «О государственной поддержке разработки и экспорта информационных технологий»).
5. Определенное настоящей статьей Договора вознаграждение Поверенного за исполнение поручения включает в себя все возможные расходы, которые может понести Поверенный в связи с исполнением Договора.

### 5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательства по направлению отчета об исполнении поручения по Договору, а также за просрочку направления Доверителю копий заключенных Поверенным лицензионных договоров (пп. 3.1.3 Договора) Поверенный выплачивает Доверителю неустойку в размере до 15 (пятнадцати) базовых величин за каждое нарушение.
2. За нарушение сроков выплаты Доверителем вознаграждения Поверенному Доверитель выплачивает неустойку в размере 0,01 % (ноль целых одна сотая процента) просроченной к уплате суммы денежных средств за каждый день просрочки.
3. Для целей расчета неустоек размер базовой величины определяется на дату добровольного исполнения обязательства по уплате неустойки. В случае взыскания неустойки в принудительном порядке размер базовой величины определяется на дату подачи соответствующего требования в суд, истец вправе пересчитать размер неустойки исходя из размера базовой величины, установленного на дату вынесения итогового судебного постановления.

## 6. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Договор вступает в силу с даты его подписания уполномоченными представителями Сторон и является бессрочным.

2. В соответствии со ст. 185 Гражданского кодекса Республики Беларусь Поверенный как коммерческий представитель при заключении лицензионных договоров действует на основании Договора без необходимости выдачи Доверителем Поверенному доверенности.

3. При изменении местонахождения, либо местопребывания, либо расчетных реквизитов, либо телефонов, либо телефаксов одной из Сторон, такая Сторона должна незамедлительно уведомить другую Сторону об этом. В случае отсутствия такого уведомления использование прежних данных является надлежащим.

4. Договор составлен в двух экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, по одному для каждой из Сторон.

## 7. ФОРС-МАЖОРНЫЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА

1. Каждая из Сторон освобождается от ответственности за невыполнение или частичное невыполнение своих обязательств по Договору в случае наступления обстоятельств непреодолимой силы.

2. К обстоятельствам непреодолимой силы Стороны относят обстоятельства, возникшие помимо их воли, которые Стороны не могли ни предвидеть, ни предотвратить разумными мерами, включая, в частности, невозможность использования электронных каналов связи, перебои в работе сети Internet, стихийные бедствия, военные действия, массовые беспорядки, забастовки, принятие нормативных правовых актов, действия/бездействия государственных органов или должностных лиц, неправомерные действия третьих лиц, препятствующие исполнению Сторонами обязательств по настоящему Договору.

## 8. ПРИЛОЖЕНИЯ

1. Приложение № 1/1 — Форма лицензионного договора.
2. Приложение № 1/2 — Правила активации уникального регистрационного номера лицензиата
3. Приложение № 2 — Форма отчета Поверенного об исполнении поручения.

## 9. ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА, БАНКОВСКИЕ РЕКВИЗИТЫ И ПОДПИСИ СТОРОН

## Приложение 16

### КОНТРАКТ дистрибуции программного продукта

г. \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Общество с ограниченной ответственностью «\_\_\_\_\_» в лице директора \_\_\_\_\_, действующее на основании Устава, именуемое в дальнейшем «Принципал», с одной стороны,

и \_\_\_\_\_,  
именуемый в дальнейшем «Дистрибутор», с другой стороны, вместе именуемые «Стороны», заключили настоящий контракт о нижеследующем:

### 1. ПРЕДМЕТ КОНТРАКТА

1.1. Принципал поручает, а Дистрибутор принимает на себя обязанности маркетинга, рекламы и продажи программного продукта \_\_\_\_\_, именуемого в дальнейшем продуктом, который является оригинальной разработкой Принципала.

### 2. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА СТОРОН

2.1. Дистрибутор обязуется в установленном регионе (городе, области иной территории):

2.1.1. Проводить целенаправленные рекламно-маркетинговые работы в целях расширения рынка сбыта продукта.

2.1.2. Продавать каждый экземпляр продукта в едином комплекте и оригинальной упаковке, в которой он предоставляется Принципалом.

2.1.3. Продавать продукт по ценам, согласованным с Принципалом в пределах согласованного региона (города, области, территории).

2.1.4. Заключать с конечными пользователями договоры с обязательным наличием условий запрещения несанкционированного копирования продукта.

2.1.5. Регистрировать всех покупателей продукта. При продаже продукта выдавать покупателям лицензии на бланках установленного образца от имени Принципала на право пользования продуктом.

2.1.6. Передавать Принципалу разрешенные сведения о покупателях продукта и выданных лицензиях.

2.1.7. Оказывать содействие Принципалу в пресечении несанкционированного копирования продукта конечными пользователями.

2.1.8. Не производить без санкции Принципала частичного или полного копирования продукта либо его компонентов (инструкций, описаний), а также издания инструкций и описаний.

2.2. Принципал обязуется:

2.2.1. Передавать Дистрибутору в установленные сроки и по оперативным запросам комплекты продукта для его реализации. Минимальный срок поставки продукта Дистрибутору 5 (пять) дней.

2.2.2. Предоставлять образцы рекламно-технических материалов, оказывать содействие в размещении рекламы, указывать Дистрибутора и его реквизиты в общефирменных рекламных материалах.

2.2.3. Не продавать продукт тем же конечным покупателям Дистрибутора, в самостоятельной продаже которым заинтересован сам Дистрибутор, так и равно пользователям, уже являющимся клиентами Дистрибутора. Не привлекать к аналогичной деятельности третьих лиц в согласованном по п. 2.1.3 регионе (городе, территории).

2.2.4. Оперативно информировать о технических изменениях, текущих версиях продукта или ценовой политике.

### 3. СТОИМОСТЬ ПРОДУКТА

3.1. Стоимость продукта для конечного пользователя устанавливается Принципалом. Стоимость продукта для Дистрибутора определяется дистрибуторской скидкой, согласовываемой Сторонами настоящего контракта в USD.

3.2. Скидка для Дистрибутора учитывает его расходы на маркетинг и рекламу, осуществляемых в согласованных размерах с Принципалом, а также вознаграждение.

3.3. Скидка на базовый комплект продукта и на его расширения устанавливается Принципалом не чаще 1 раза в квартал. Соглашение о скидке и договорной цене продукта оформляется текущим приложением к договору и именуется Price-List. Price-List содержит наименования продукта, цену продукта и размер скидки Дистрибутора. Скидка для Дистрибутора не может быть менее 10 %.

3.4. При приобретении менее 5 экземпляров базовых комплектов в квартал Дистрибутор не получает дополнительных скидок. При приобретении более 20 экземпляров базовых комплектов в квартал Дистрибутор получает дополнительную скидку 5 % за каждые следующие 10 комплектов, но не более 40 % базовой цены комплекта. Достигнутая в квартале скидка распространяется на все базовые комплекты продукта, приобретенные Дистрибутором в данном квартале.

### 4. ПОРЯДОК РАСЧЕТОВ

4.1. Дистрибутор оплачивает Принципалу чеком, наличными, переводом или безотзывным неделимым аккредитивом на имя Принципала все поставленные ему по его заказу Принципалом комплекты продукта в течение

одного месяца со дня поставки (получения). Стоимость продукта определяется текущим протоколом.

4.2. Принципал возмещает Дистрибутору дополнительные скидки в течение \_\_\_\_\_ дней по окончании отчетного квартала перечислением средств платежным поручением на счет Дистрибутора и сообщает ему о таком соответствующим извещением.

4.3. С согласия Дистрибутора возмещение скидок может производиться путем зачета взаимных требований или поставкой дополнительных комплектов продукта.

### 5. ОСОБЫЕ УСЛОВИЯ

5.1. Дистрибутор имеет право заключать с третьими лицами агентские и дилерские соглашения в отношении продукта, но обязательства Дистрибутора по отношению к Принципалу по всем продажам продукта, получаемого от Принципала, и иным действиям в отношении продукта сохраняются.

5.2. Вскрытие упаковки продукта (для любых целей, кроме установки на ПЭВМ по требованию конечного пользователя — покупателя) или изменение комплекта продукта является нарушением настоящего контракта.

### 6. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

6.1. При неисполнении или ненадлежащем исполнении настоящего контракта Стороны несут ответственность в соответствии с действующим законодательством.

6.2. В случае виновной задержки оплаты продукта против согласованного срока Дистрибутор уплачивает штраф в размере 1 % стоимости продукта за каждый день просрочки платежа в валюте плательщика.

6.3. В случае задержки уплаты дополнительных скидок Дистрибутору по истечении оговоренных сроков Принципал уплачивает штраф в размере 1 % стоимости задержанной суммы за каждый день просрочки платежа в соответствующей валюте.

6.4. При соблюдении п. 5.2. и инструкций по хранению и транспортировке продукта ответственность за качество продукта несет Принципал.

6.5. Принципал обеспечивает выполнение гарантийных обязательств по продукту путем бесплатной замены бракованного продукта.

6.6. При нарушении п. 2.1.8. дистрибутор уплачивает принципалу штраф в размере 100 % упущенной выгоды, но не более 5-кратной стоимости продукта.

### 7. СРОК ДЕЙСТВИЯ КОНТРАКТА И ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА СТОРОН

7.1. Срок действия контракта устанавливается:  
начало: с момента подписания  
окончание: "\_\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

7.2. Одностороннее прекращение контракта может быть совершено до-

срочно, но не ранее чем в срок 1 месяц со дня получения уведомления. Стороны обязаны произвести завершение взаиморасчетов, а Дистрибутор обязан сдать материальные средства и продукты, принятые им под материальную ответственность у Принципала.

7.3. Споры по настоящему контракту, не решенные путем переговоров, разрешаются арбитражным судом по местонахождению ответчика.

### 7.3. Юридические адреса и банковские реквизиты сторон:

ПРИНЦИПАЛ \_\_\_\_\_  
ДИСТРИБУТОР \_\_\_\_\_

#### Приложения:

1. Price-List.
2. Образец и особые условия для конечного пользователя.
3. Образец лицензии.

1. В соответствии с настоящим контрактом покупателю предоставляется неисключительное право использования и показа продукта на одном компьютере (на компьютерной системе с одним процессорным устройством, расположенном в одном месте) до тех пор, пока выполняются условия данного контракта. Если такой компьютер является многопользовательской системой, то данное соглашение разрешает использование продукта всеми пользователями данного компьютера.

2. Все права на продукт, не оговоренные в настоящем контракте, принадлежат Принципалу.

3. В соответствии с настоящим контрактом в собственность покупателя переходит магнитный или иной носитель, на котором записан продукт, включая комплект инструкций и описаний к нему. При этом право собственности на сам продукт остается у Принципала.

4. Собственно продукт и прилагаемая к нему документация не подлежат копированию, не санкционированному принципалом. Не допускается несанкционированное принципалом копирование измененных или объединенных версий продукта и документации и/или копирование продукта и/или документации в составе другого программного и программно-аппаратного или технического продукта.

5. Если продукт не защищен от копирования, допускается изготовление резервной копии. Эта копия должна быть помечена тем же названием, что и продукт и должна содержать ссылку на принципала.

6. Если продукт защищен от копирования и в процессе несанкционированного копирования Пользователем продукт становится не пригодным к использованию, дистрибутор и принципал ответственности не несут, продукт восстановлению не подлежит.

7. Покупатель может перемещать продукт с одного компьютера на другой, если при этом обеспечивается использование продукта в каждый еди-

ничный момент времени только в одном месте и это допускается реализацией продукта (его незащищенностью от копирования).

8. В отношении продукта не допускается:

- пересылка по вычислительным сетям;
- распространение покупателем копий продукта на любом носителе или отпечатанных материалов, прилагаемых к нему;
- модификация, адаптация, перевод на другие языки, декомпиляция, дизассемблирование или создание производственных программных продуктов на основе приобретаемого продукта;
- модификация, адаптация, перевод на другие языки или создание производственных тестов на основе печатных материалов, прилагаемых к продукту.

## Приложение 17

### АВТОРСКИЙ ДОГОВОР ЗАКАЗА

г. \_\_\_\_\_ "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
 именуемый в дальнейшем "Заказчик", в лице \_\_\_\_\_,  
 действующего на  
 основании \_\_\_\_\_, с одной стороны, и \_\_\_\_\_  
 в лице \_\_\_\_\_, действующего на  
 основании \_\_\_\_\_, именуемого в даль-  
 нейшем "Автор-исполнитель", с другой стороны, заключили настоящий  
 договор о нижеследующем.

#### 1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1.1. Автор-исполнитель обязуется создать и передать Заказчику произ-  
 ведение \_\_\_\_\_,  
 именуемое в дальнейшем "произведение", в срок до "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.,  
 а Заказчик — принять его и оплатить.

1.2. Произведение создается в соответствии с заданием: \_\_\_\_\_.

1.3. Автор-исполнитель обязуется передать Заказчику следующие  
 права на использование произведения \_\_\_\_\_  
 на срок \_\_\_\_\_ на территории \_\_\_\_\_, а Заказчик  
 обязуется выплатить Автору-исполнителю гонорар за передачу прав в  
 размере \_\_\_\_\_ не позднее \_\_\_\_\_ дней с момента  
 передачи прав Заказчику.

1.4. Срок, на который передаются права, начинается исчисляться с  
 момента подписания настоящего договора.

#### 2. ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН

2.1. Автор-исполнитель обязуется сдать Заказчику готовое произведе-  
 ние в срок до \_\_\_\_\_.

2.2. Заказчик вправе ознакомиться у Автор-исполнителя с ходом  
 работ на любом этапе создания произведения.

2.3. Если во время создания произведения возникает необходимость  
 внести какие-либо изменения в задание (п. 1.2 договора) или другие измене-  
 ния в условия договора, то такие изменения оформляются письменным  
 соглашением сторон.

2.4. Заказчик не позднее \_\_\_\_\_ дней с момента извещения  
 Автором-исполнителем о готовности произведения обязуется принять и  
 рассмотреть представленное Автором-исполнителем произведение.

2.5. После принятия Заказчиком решения о соответствии произведения  
 требованиям задания стороны составляют акт сдачи-приемки. В случае мо-  
 тивированного отказа Заказчика подписать акт сдачи-приемки сторонами  
 договора составляется акт с указанием необходимых доработок и сроков  
 их выполнения. Если Автор-исполнитель не устранил выявленные недос-  
 татки в согласованный срок, Заказчик вправе отказаться от договора и по-  
 требовать возмещения убытков.

#### 3. ЦЕНА ДОГОВОРА И ПОРЯДОК РАСЧЕТОВ

3.1. Стоимость работ по настоящему договору составляет \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ руб. и определяется на основании \_\_\_\_\_  
 сметы, составленной Автором-исполнителем и согласованной с Заказчиком  
 при подписании акта сдачи-приемки. Заказчик обязан выплатить Автору-ис-  
 полнителю аванс в размере \_\_\_\_\_ руб. не позднее  
 "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г., а остальную сумму в течение \_\_\_\_\_ дней с мо-  
 мента \_\_\_\_\_.

3.2. Оплата производится путем \_\_\_\_\_.

3.3. Заказчик обязуется оплатить в установленном порядке работы по  
 договору не позднее \_\_\_\_\_ дней с момента подписания акта сдачи-  
 приемки этих работ.

3.4. Заказчик обязуется выплатить Автору-исполнителю гонорар за пе-  
 редачу прав на произведение в соответствии с п. 1.3 настоящего договора.

#### 4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН, ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

4.1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязательств  
 по настоящему договору стороны несут ответственность в соответствии с  
 действующим законодательством.

#### 5. АДРЕСА И БАНКОВСКИЕ РЕКВИЗИТЫ СТОРОН

Автор-исполнитель: \_\_\_\_\_

Расчетный счет № \_\_\_\_\_  
 в \_\_\_\_\_

Заказчик: \_\_\_\_\_

Расчетный счет № \_\_\_\_\_  
 в \_\_\_\_\_

Подписи сторон

Автор-исполнитель: \_\_\_\_\_ Заказчик: \_\_\_\_\_

М.П.

М.П.

## Приложение 18

### АКТ ПРИЕМА-ПЕРЕДАЧИ

г. \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_, именуемое в дальнейшем «Заказчик», в лице \_\_\_\_\_, действующего на основании \_\_\_\_\_, с одной стороны, и Общество с ограниченной ответственностью \_\_\_\_\_, именуемое в дальнейшем «Исполнитель», в лице \_\_\_\_\_, действующего на основании Устава, с другой стороны, при совместном упоминании именуемые «Стороны», составили настоящий акт о нижеследующем:

1. Заказчик, в соответствии с \_\_\_\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г., поручил, а Исполнитель в период с «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. по «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. выполнил работы \_\_\_\_\_.

2. Заказчику при приёмке предъявлены: \_\_\_\_\_;  
общий отчет о проведенных работах;  
выходная документация \_\_\_\_\_.

3. Заказчик установил, что состав выходной документации, отчета, а также \_\_\_\_\_ соответствуют требованиям заказа, предъявляемым \_\_\_\_\_ и условиям \_\_\_\_\_. Работа выполнена в объеме 100 % надлежащим образом в срок, установленный календарным планом.

4. Исполнитель передает результаты работ Заказчику, а Заказчик принимает результаты работы и всю документацию в полном объеме.

5. Заказчик оплачивает оставшуюся сумму вознаграждения за результат выполненных работ в соответствии с п. \_\_\_\_\_. Общая сумма оплаты за весь объем произведенных работ Исполнителем по настоящему акту составляет \_\_\_\_\_ рублей.

6. После выполнения п. 5 настоящего акта Стороны претензий друг к другу не имеют и считают взаимные обязательства исполненными в полном объеме.

Заказчик: \_\_\_\_\_  
(Подпись) (Ф.И.О)

Исполнитель: \_\_\_\_\_  
(Подпись) (Ф.И.О)

## Оглавление

Введение .....	3
<b>Глава 1. Особенности корпоративного рынка программных продуктов</b>	
1.1. Основные понятия и определения рынка .....	5
1.2. Сегментирование промышленного рынка .....	16
1.3. Позиционирование на рынке .....	28
1.3.1. Классификация потребителей .....	28
1.3.2. Потребительские предпочтения при выборе программных продуктов .....	34
1.3.3. Методика определения типа потребителя .....	37
<b>Глава 2. Функциональное моделирование бизнес-процессов по продвижению программных продуктов</b>	
2.1. Выбор и обоснование множества услуг и бизнес-процессов фирмы-посредника .....	44
2.2. Функциональные модели бизнес-процессов .....	50
2.2.1. Оформление заказа на услугу .....	50
2.2.2. Оценка конкурентоспособности программных продуктов .....	53
2.2.3. Сегментация рынка пользователей .....	61
2.2.4. Анализ рыночной ситуации .....	63
2.2.5. Позиционирование программных продуктов .....	68
2.2.6. Формирование стратегии продвижения программных продуктов .....	75
2.2.7. Продвижение программного продукта .....	80
2.2.8. Организация поставки услуги .....	83
<b>Глава 3. Правовые и организационные аспекты деятельности фирмы-посредника</b>	
3.1. Выбор и обоснование организационно-правовой формы создания фирмы-посредника .....	85
3.2. Организационная структура управления фирмы-посредника .....	94
3.3. Нормативно-правовое обеспечение деятельности фирмы-посредника .....	100
<b>Глава 4. Практические аспекты продвижения программных продуктов</b>	105
Литература .....	127
Приложение 1. Паспорт программного продукта .....	129
Приложение 2. Паспорт компании-разработчика .....	131
Приложение 3. Паспорт компании-пользователя (потребителя) .....	132
Приложение 4. Заявка разработчика .....	133

Приложение 5. Заявка пользователя (потребителя) на программный продукт .....	134
Приложение 6. Классификатор программных продуктов .....	136
Приложение 7. Справочник переменных сегментирования .....	137
Приложение 8. Справочник критериев оценки конкурентоспособности ПП .....	138
Приложение 9. Справочник критериев позиционирования ПП .....	140
Приложение 10. Договор об отчуждении исключительных прав .....	142
Приложение 11. Лицензионный договор .....	147
Приложение 12. Договор возмездного оказания услуг .....	150
Приложение 13. Договор на выполнение работ по разработке и сопровождению программного продукта .....	151
Приложение 14. Агентский договор на поиск покупателей/пользователей .....	153
Приложение 15. Договор поручения .....	158
Приложение 16. Контракт дистрибуции программного продукта .....	162
Приложение 17. Авторский договор заказа .....	167
Приложение 18. Акт приема-передачи .....	169

Научное издание

**Ехлаков Юрий Поликарпович,  
Ефимов Александр Александрович**

**ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ  
И ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ ПРОДВИЖЕНИЯ  
ПРИКЛАДНЫХ ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТОВ  
НА РЫНОК КОРПОРАТИВНЫХ ПРОДАЖ**

Монография

Корректор О.В. Полещук

Подписано в печать 24.12.10. Формат 60x84/16.

Усл. печ. л.10,00. Тираж 100 экз. Заказ 1134.

Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники  
634050, г. Томск, пр. Ленина, 40. Тел. (3822) 53-30-18.