



Степанов Вадим Григорьевич

О моделях достижения результата

Степанов Вадим Григорьевич

кандидат экономических наук, доцент

Директор по R&D, руководитель проектов **INFORT Group**

Член общественно-экспертного совета по малому и среднему предпринимательству при главе Администрации г. Тула

Эксперт Единого центра предпринимательства Санкт-Петербурга

svg@infort-group.ru

О моделях достижения результата

Любая поставленная цель, решение любой задачи предполагает достижение определённого результата. Предположим, что вы ставите перед собой цель укрепить своё здоровье и добиться результата – лучше себя чувствовать без таблеток. По утрам вы начинаете делать зарядку...

Как вы думаете, что произойдёт, если вы сделаете «ласточку» и одновременно начнёте выполнять круговые движения руками? Правильно, вы упадёте. А если вы будете быстро бежать и одновременно вращать головой? Правильно, это просто невозможно сделать.

Если вы хотите ускорить шаг, то размахивая руками вперёд-назад, вы поможете своему телу двигаться быстрее. Но как только вы будете махать руками влево-вправо, то шаг тут же замедлится.

То есть некоторые движения, которые, казалось бы, сами по себе, эффективны и приносят пользу человеку, параллельно выполнять невозможно. Система управления человеческим телом, его вестибулярный аппарат, не может справиться с этим и человек в лучшем случае упадёт. Соответственно, желаемого результата достичь не получится.

Точно также работает и система управления предприятием. Если работники начинают параллельно выполнять, казалось бы, важные, но несовместимые при своём одновременном выполнении, задачи, то результат, также, не будет достигнут. В этом и заключается проблема **параллельного управления**.

Реализованные в рамках **концепции последовательного управления продвижением**, © **INFORT Group, 2009-2022**

- **FMSP-модель управления** «Финансы → Маркетинг → Продажи → Закупки» и
- **принцип 5P решения задач управления маркетингом** «Ассортимент → Цены → Место продвижения → Методы продвижения → Персонал»,

позволяют задать **цепь управления** – порядок последовательного решения управленческих задач. Тем самым устраняется проблема параллельного управления – несовместимости одновременно решаемых задач и воздействия получаемых результатов друг на друга (см. [34]). Однако при этом сохраняется проблема эффективности решения данных задач и достижения необходимых результатов.

Для разрешения данной проблемы в **концепцию последовательного управления продвижением** включена **ITHR-модель достижения результата**, которая задаёт единый подход к решению задач управления предприятием. Чтобы понять смысл этого подхода, вначале рассмотрим традиционный подход к решению управленческих задач, основанный на **HTR-модели достижения результата**:

«Человек (Human) → Технология (Technology) → Результат (Result)».

Данный подход означает следующее:

- 1) решение управленческой задачи должно приводить к определённому *результату*;
- 2) *стандартная управленческая задача решается стандартно*, а результат её решения изначально понятен и вполне определён;
- 3) порядок решения управленческой задачи определяет *технология управления* – совокупность способов и приёмов решения задачи, обеспечивающих получение необходимого результата;

- 4) *технология управления* задаётся с помощью нормативных документов (приказов, распоряжений, инструкций), показателей управления, методов и алгоритмов решения задачи;
- 5) для реализации технологии управления необходимы соответствующие *средства*. Для решения управленческих задач предприятие подбирает работников, обладающих знанием соответствующих технологий управления и опытом решения подобных задач, а также приобретает необходимые материальные, технические средства и программные продукты.

Таким образом, априори предполагается, что если работник обладает соответствующими профессиональными знаниями и имеет опыт, то он будет выполнять свою работу качественно и в полном объёме, и обеспечит предприятию получение необходимого результата.

То есть, HTR-модель – это модель получения предприятием в лице работника «готового решения» управленческой задачи. При этом, чем более профессионален и опытен работник, тем больше вероятность его быстрого вхождения в должность и качественного выполнения поставленной перед ним задачи с минимальными затратами ресурсов. То есть, тем более эффективно будет выполняться задача, и, соответственно, тем большую выгоду от работника получит предприятие. Другой, несколько более сложный вариант – это обучение работника технологии решения новой для него управленческой задачи. Всё просто и понятно....

Однако на практике оказывается, что эти простота и логичность HTR-модели являются её единственными преимуществами потому, что в этом случае имеет место фактическая неопределённость получаемого результата и полная зависимость предприятия от работника и той внешней среды, из которой он приходит на предприятие.

Основной недостаток HTR-модели – неопределённость получаемого результата – связан с тем, что любая, казалось бы, стандартная управленческая задача в реальности решается совсем нестандартно.

Дьявол в деталях: дело в том, что в отличие, например, от **детерминированного** (определённого) характера производственных технологий, технологии управления имеют в целом **недетерминированный** характер. Это означает, что технологии управления задают способы и инструменты решения управленческих задач не так жёстко, как производственные технологии. Соответственно, у работников, участвующих в процессе решения задач управления, имеется широкий простор для «творчества» – выбора варианта их решения.

К примеру, производственная технология задаёт чёткую последовательность действий рабочего, изготавливающего на токарном станке из металлической заготовки деталь размером 50 мм × 80 мм × 120 мм. Тогда, если рабочий допустит какую-либо технологическую ошибку, то, скорее всего, он не выполнит поставленную задачу, не получит заранее известный и вполне определённый результат – деталь размером 50 мм × 80 мм × 120 мм. В данном случае достаточно прозрачен контроль выполнения задачи: вполне легко оценить полученный рабочим результат.

При этом рабочий, посредством своих профессиональных знаний и опыта, оказывает определённое воздействие на производственную технологию, например, выполняя те или иные операции быстрее и точнее, чем это предусмотрено нормативами. Тем самым он оказывает воздействие на процесс решения задачи. Но не на результат, так как, например, каким бы докой он не был, порядок изготовления детали он изменить не может. Не может он и заменить исходный материал – металлическую заготовку на деревянную, или инструментальное средство – токарный станок на фрезерный.

Совершенно другая ситуация складывается в случае решения управленческой задачи. Так же, как и в случае решения производственной задачи, работники, обладая определёнными знаниями и опытом, оказывают воздействие на процесс решения поставленной перед ними управленческой задачи. Это воздействие выражается в трансформации технологии управления. Однако при этом такая трансформация не может не сказаться на получаемом результате.

Проблема заключается в многообразии вариантов решения даже самой простой управленческой задачи. И планирование, и организация, и мотивация персонала, и контроль процесса решения задачи разными работниками будет реализовываться по-разному в зависимости от их личных ка-

чества, уровня профессиональных знаний и опыта решения подобных задач. Но тогда будут различаться и получаемые результаты, и затраченные при этом ресурсы. То есть будет различаться и эффективность решения одной и той же управленческой задачи разными работниками.

Более того, на практике, как правило, невозможно дать однозначную оценку и полученному результату и уровню эффективности решения работниками поставленной задачи. Слишком много факторов влияет на процесс её решения, и, как следствие, слишком высока степень неопределённости для такой однозначной оценки.

Например, в результате решения задачи управления продажами за календарный месяц была получена выручка в размере 1 000 000 рублей. Как оценить полученный результат? Естественно, на основе сопоставления фактического и планового значений данного показателя продаж.

Предположим, что по плану выручка должна была составить 1 200 000 рублей. Однако в данном случае невозможно дать однозначную оценку полученному результату, например, утверждать, что задача управления продажами была провалена: во-первых, могла резко ухудшиться ситуация на рынке в целом и/или на территории продаж, во-вторых, могли возникнуть проблемы на самом предприятии; в-третьих, вполне возможно, что некорректно был задан план продаж.

Выполнить план продаж – это не то же самое, что изготовить деталь 50 мм × 80 мм × 120 мм.

Или, к примеру, рассмотрим способы решения стандартной управленческой задачи формирования заказа на закупку товаров тремя работниками – специалистами отдела закупок предприятия.

Первый работник не доверяет реализованной на предприятии программе автозаказа. Поэтому, он определяет необходимый объём закупки товаров «на глазок», исходя из своего опыта, просмотрев отчёт о текущих остатках и продажах за актуальный на его взгляд период времени. При этом, ввиду наличия широкой товарной номенклатуры, на подготовку заказа таким образом у него уходит достаточно много времени.

Второй, более «продвинутый» работник, также, не доверяет программе автозаказа. Однако он обладает необходимыми знаниями для самостоятельного выполнения необходимых расчётов. Работник выгружает данные отчёта из учётной системы в Excel и вычисляет оптимальный объём заказа с помощью формул гораздо более точно и за меньшее время, нежели это делает первый работник.

Третий работник пользуется модулем автозаказа. Он выполняет все операции ещё быстрее, просто выбирая нужные пункты меню на экране монитора компьютера, а затем проверяет полученный результат расчётов и, при необходимости, корректирует объёмы заказа товаров.

В данном случае три работника применяют три различные технологии решения одной и той же управленческой задачи и, очевидно, получают три различных результата – заказа на закупку товаров, с различной эффективностью решения данной задачи. Вполне вероятно, что все эти три способа формирования заказа, вообще говоря, не противоречат требованию предприятия, предъявляемому к работникам в плане получения результата – заказ сформирован, результат получен.

При этом нельзя сказать, что, скажем, вторая технология расчётов является более эффективной, нежели первая или третья – более эффективной, чем вторая. Почему? Потому что во всех трёх случаях непонятен критерий, лежащий в основе принятия решений данными работниками.

Чем руководствуются первый и второй специалисты при формировании заказа? Какой алгоритм расчёта реализован в программе автозаказа и чем руководствуется третий специалист при выполнении корректировок полученного результата?

Что ставится на предприятии во главу угла – учёт логистических издержек, условий поставки или требование максимально обеспечить продажи товаров необходимыми запасами? Или и то, и другое, и третье? Тогда какие существуют приоритеты? Как понимаются работниками соответствующие требования предприятия? Интуитивно или кто-то когда-то им об этом сказал, или это указано в инструкции?

Указанные выше рассуждения наводят на мысль, что для обеспечения детерминированности технологии управления необходимо сформулировать определённое требование к способу и применя-

емым инструментам решения задачи. Другими словами, необходимо выбрать *критерий оптимальности* решения управленческой задачи, который должен лечь в основу технологии управления и позволить дать объективную оценку полученному результату и уровню эффективности решения данной задачи.

В производственной технологии из примера выше, таким критерием оптимальности является требование изготовить металлическую деталь без дефектов, размером 50 мм × 80 мм × 120 мм. Критерий оптимальности задаёт, также, материал и способ изготовления детали: из металлической заготовки на токарном станке. Подобным образом должен формулироваться и критерий оптимальности решения любой управленческой задачи.

Критерий оптимальности – это требование, предъявляемое к эффективности и результату решения управленческой задачи, сформулированное с помощью инструкций на основе набора значений показателей управления, которые могут быть связаны между собой формулами.

В отличие от математики, в экономике критерий оптимальности не обязательно должен формулироваться только с помощью формул. Например, требование к внешнему виду персонала «белый верх, чёрный низ» – это тоже критерий оптимальности. В то же время большинство задач управления всё же требует представления критерия оптимальности в количественном виде.

Например, критерий оптимальности решения задачи управления товарными запасами может быть сформулирован так: объём заказа должен быть таким, чтобы

- 1) в течение календарного месяца продажи не менее 95% от общего количества товаров были бы обеспечены товарными запасами на 100%
или
- 2) общие (переменные и постоянные) логистические издержки должны быть минимальными.

В первом случае при расчёте оптимального объёма заказа учитываются текущие остатки товаров и прогноз их объёмов продаж на заданный период времени. Во втором случае расчёт оптимального объёма заказа осуществляется по формуле, связывающей показатели издержек с объёмом заказа.

Критерий оптимальности решения задачи управления розничными продажами может формулироваться следующим образом: стоимость чека – не менее X рублей, количество позиций в чеке – не менее Y, доля активной (продаваемой) части длины товарной линейки – не менее Z%.

Критерий оптимальности решения задачи управления активными продажами на рынке B2B может быть сформулирован так: количество новых потенциальных потребителей на территории продаж – не менее R организаций, охват территории продаж – не менее S организаций за календарный месяц, количество контактов за день – не менее N. И так далее.

В данном случае обратим внимание на то, что в качестве критериальных показателей управления не следует использовать показатели результата – размер выручки, валовой прибыли или физический объём продаж. Критерии оптимальности для оценки результата должны включать показатели, характеризующие факторы, которые прямо влияют на результат (см. [49], [60]).

При этом, если критерий оптимальности строится на основе нескольких показателей управления, то желательно определить их приоритетность при оценке получаемого результата. Установленная приоритетность должна учитываться и в системе мотивации работников. Именно такой подход применяется в **системе денежной мотивации персонала INFORT.Зарплата, © INFORT Group, 1990-2022.**

При использовании подхода, основанного на HTR-модели достижения результата, необходимо учитывать, что различные знания извне, которые работники приносят с собой, устраиваясь на работу, или которые они получают в результате обучения, будут трансформировать существующие на предприятии технологии «снизу» и, таким образом, приводить к различным результатам.

Причём эти результаты могут быть непрогнозируемыми не потому, что работник имеет недостающие знания и опыт, а, наоборот, именно потому, что он их имеет, активно применяет и, тем самым, сильно влияет на технологию управления решения поставленной перед ним задачи.

Чтобы понять всю проблематичность для предприятия использования НТР-модели достижения результата, обратимся к деталям и приведём несколько реальных примеров.

Руководитель предприятия, работающего на рынке B2B, направляет своего менеджера по продажам на тренинг, который проводит известный специалист – тренер по активным продажам. Правильно ли поступает руководитель? На первый взгляд, конечно, правильно.

Однако известный специалист объективно не знает характерных особенностей работы того предприятия, которое посылает своего менеджера к нему на обучение. Специалист не знает ни ассортимента товаров и услуг, ни принципов ценообразования, ни особенностей места продаж и используемых методов продвижения, ни общего уровня квалификации персонала предприятия. Чтобы узнать всё это хотя бы поверхностно, тренеру по активным продажам необходимо стать консультантом на сопровождении. Но это не его профиль. К тому же он один, а обучающихся у него много.

В частности, специалист не знает, какие требования предъявляет предприятие к своему персоналу по качеству обслуживания потребителей: он не знает, какими идеями и какими критериями руководствуется предприятие в данном аспекте управления продвижением. Но тогда тренер может дать своему подопечному такие знания по работе с потребителями, которые, возможно, войдут в противоречие с требованиями предприятия обеспечивать определённый уровень взаимоотношений своих менеджеров по продажам с клиентами.

Скажем, тренер уверен, что наибольшую эффективность приносят агрессивные методы работы торгового персонала с потребителями. Это его личный положительный опыт – он сам так продавал. И он транслирует этот опыт своим подопечным.

Специалист может обучить менеджера «хитрым» техникам продаж. Однако предлагаемые тренером методы «обработки» людей могут не восприниматься менеджером, так как у него имеются свой жизненный и профессиональный опыт, свои ценностные установки и своё отношение к людям. С другой стороны менеджер может просто заучить и механистически использовать в своей работе предложенные ему техники продаж, отпугивая, таким образом, клиентов предприятия. Следовательно, в результате, после тренинга менеджер начинает работать так, что лучше бы не обучался.

Неожиданные для предприятия результаты могут наблюдаться и после обучения управленцев. Окрылённые полученными на тренингах, курсах и семинарах новыми стратегиями и маркетинговыми подходами, готовыми схемами и формулами, которые «работают», управленцы стараются применить полученные знания на практике (а для чего же они тогда учились?).

Однако подобное внедрение новшеств в рабочий процесс носит, как правило, случайный характер, без глубокого понимания базовых основ их применения, без учёта возможностей уже используемых на предприятии технологий и уровня знаний работников.

Более того, многие программы обучения способствуют развитию дилетантства в среде управленцев и специалистов предприятия. **Дилетантство** означает, что человек занимается какой-либо деятельностью без должных знаний и профессиональной подготовки.

Интересно, что этому часто способствуют именно «продвинутые» тренинги, курсы и семинары, которые, как правило, больше всего и нравятся обучающимся. Кажется, что если нам о чём-то так классно рассказали на семинаре, то это так же классно заработает на нашем предприятии. Простые и понятные схемы, формулы, красивые названия «SWOT», «STEP», «ABC»,.... Раньше казалось, что нужно столько учиться, столько знать, а вот пришли на семинар, и оказалось, что всё так просто и доступно.

Показательный пример, когда молодой начальник отдела закупок торговой компании после посещения очередного профильного семинара, начал настойчиво предлагать ИТ-специалистам компании, которые в это время занимались разработкой программы автозаказа, использовать показанную ему на семинаре формулу для расчёта оптимального объёма заказа.

Понятно, что молодому человеку, явно не математику, во время обучения показали самую простую формулу, только чтобы в целом объяснить принципы выполняемых расчётов. Он же, не имея должного представления обо всей сложности применяемого в данном случае аппарата математики

ки, посчитал, что достаточно только одной «таблетки».

Естественно, что разработчики программы восприняли такое его вмешательство крайне негативно. В результате торговая компания, затратив средства на обучение своего управленца, получила вместе с новыми знаниями работника и новые проблемы.

Так в чём же заключается ошибка руководителей предприятий, которые стараются обучить, повысить квалификацию своих работников?

Ошибка заключается в том, что руководители, отправляя своих работников на обучение с целью научить их успешно решать те или иные управленческие задачи, не формулирует соответствующие критерии оптимальности их решения. Они не формулируют критерии ни для себя, ни для своих работников, ни для их наставников – тренеров, консультантов, преподавателей курсов повышения квалификации.

Руководители полагают, что всем всё и так должно быть понятно потому, что все задачи решаются более или менее стандартно. Что вот, например, посетит менеджер по продажам тренинг, обучится технологиям продаж, и дела в продажах улучшатся. Посетит начальник отдела закупок несколько семинаров, получит знания от ведущих специалистов, и в результате он сможет ставить задачи разработчикам программного обеспечения, а его отдел заработает как надо. Руководители отправляют свой персонал на обучение с такими мыслями и с такими же мыслями работники возвращаются после обучения на свои рабочие места.

Аналогично руководители поступают и в случае подбора персонала. Они ищут уже «готовых» продавцов, начальников отделов и директоров, которые бы пришли и улучшили работу. Руководители ищут «готовые решения» для своего бизнеса, считая, что управленческие задачи в целом решаются стандартным образом, а «про нюансы мы расскажем на месте».

В итоге, объективно не получая желаемого результата, некоторые руководители впадают в другую крайность, предпочитая принимать на работу не опытных специалистов, которые часто диктуют им своё видение решения задач, а молодых, только начинающих свою профессиональную карьеру людей, чтобы затем обучить их «так, как нужно».

Однако и в этом случае от обучения невозможно получить желаемого результата, так как нет главного – нет чётко сформулированного критерия оптимальности решения управленческой задачи, с учётом которого и должно вестись обучение. Кроме того, в таком подходе кроется другая проблема: на предприятии должна быть создана эффективная система подготовки кадров, которую не всякое предприятие может выстроить или просто позволить себе.

Не имея чётко сформулированного критерия оптимальности решения управленческой задачи и, как правило, особо не вникая в детали обучения, руководители не могут оценить полезность тех знаний, которые в результате получают их работники. Таким образом, они фактически соглашались с тем, что, получив определённые знания, их работники будут корректировать существующие технологии управления, как им кажется в лучшую, а на самом деле, в непредсказуемую для предприятия сторону. И за это руководители ещё и платят деньги...

Подведём итог:

- Руководители ошибаются в главном: они исходят из того, что стандартные управленческие задачи решаются стандартно.
- Однако, задачи управления предприятием нестандартны, а способы их решения сложны и многообразны. Поэтому, каждая управленческая задача требует обязательного определения своего критерия оптимальности. Только в этом случае способ и инструментальный её решения приобретает свою однозначность, а результаты становятся предсказуемыми.
- НТР-модель, как способ получения предприятием «готового решения» поставленной задачи в лице работника, обладающего профессиональными знаниями и опытом, оказывается неэффективной;
- Подход, основанный на НТР-модели, не обеспечивает предприятию получение необходимого результата, во-первых, потому, что работник, в зависимости от уровня своих знаний и опыта, так или иначе, но трансформирует технологию управления процессом решения за-

дачи «снизу», что приводит к непредсказуемости результата;

- Во-вторых, такой подход приводит к зависимости предприятия от технологий, привнесённых работниками извне. Чтобы обеспечить достижение желаемого результата, предприятию приходится постоянно заниматься поиском супер-работников, обладающих «готовыми» знаниями и опытом, а увольнение работника фактически означает потерю для предприятия технологии, которой он обладал.

Наш подход к управлению, основанный на **ITHR-модели достижения результата**, исключает указанные выше проблемы ввиду того, что технологии управления задаются не «снизу» отдельными работниками, а «сверху» самим предприятием.

ITHR-модель:

«Идеология (Ideology) → Технология (Technology) → Человек (Human) → Результат (Result)», означает, что вначале руководство предприятия формулирует **идеологию бизнеса**.

Идеология бизнеса – это система взглядов и идей, на основе которой осознаётся и оценивается отношение предприятия к своей действительности: к своим потребителям, партнерам, конкурентам, персоналу, к своему существованию и развитию на рынке.

Идеология позволяет сформулировать принципы и подходы к решению задач управления предприятием, на основе которых для каждой задачи определяется критерий оптимальности, как требование к эффективности и получаемому результату её решения.

Сформулированные критерии оптимальности решения управленческих задач позволяют сделать правильный выбор соответствующих технологий управления, подобрать необходимые материальные, технические и программные средства для их реализации.

Тогда задача предприятия будет заключаться в подборе работников, обладающих знаниями заданных «сверху» технологий управления и/или в обучении работников этим технологиям.

Возможно, что по сравнению с HTR-моделью реализация ITHR-модели на начальном этапе может потребовать больших усилий со стороны руководства предприятия. Однако при этом будет обеспечена максимальная управляемость и высокая устойчивость бизнеса.



Рис. 1. Δ-модель идеологии бизнеса

Рассмотрим **ITHR-модель достижения результата** более подробно. **Δ-модель идеологии бизнеса**, © **INFORT Group, 1998-2022** представлена на рисунке 1 и включает три составляющие:

- **драйверы предприятия** – это история, миссия и ценности предприятия;
- **драйверы бренда** – дифференцирующая идея, индивидуальные характеристики и образ бренда определяют принципы продвижения торговой марки (предприятия и/или его товаров и услуг) на рынке. Если предприятие имеет несколько самостоятельных торговых марок, то у каждой торговой марки должны быть свои драйверы;
- **политики предприятия (драйверы продвижения)** – это совокупность принципов и подходов к решению задач управления продвижением товаров и услуг предприятия, и соответствующих критериев оптимальности их решения.

Драйвер (driver – водитель, управляющий) – это «устройство» управления. В данном случае в качестве такого «устройства» будут выступать взгляды и идеи, принципы, подходы и критерии оптимальности, которые формируют основу для решения задач управления предприятием.

Драйверы предприятия и бренда будут рассмотрены в следующих статьях (см., также, книгу Ф. Джозеф ЛеПла, Линн М. Паркер «Интегрированный брендинг»¹), а здесь мы чуть более подробно остановимся на **политиках предприятия**.

Политики предприятия:

- финансовая,
- ассортиментная,
- ценовая,
- рекламная,
- кадровая,
- закупочная,
- продаж и торгового обслуживания и прочие,

документально оформляются, как правило, в виде соответствующих **положений**.

Каждая политика является идеологической и методической основой для решения определённой задачи управления, задавая соответствующую технологию управления. Поэтому в положении должны быть отражены как общие принципы и подходы, так и конкретные процедуры управления (планирования, организации, мотивации и контроля), связанные с решением данной задачи. В документе указываются показатели управления, критерий оптимальности решения задачи, методы и алгоритмы планирования и контроля процесса решения задачи, организационные схемы и методы стимулирования работников.

В рамках политики предприятия формулируются и требования к профессиональным знаниям и опыту работников, которые необходимы для освоения и практической реализации заданной «сверху» технологии управления. Таким образом, создаётся основа для эффективного решения каждой управленческой задачи.

Объясним идею использования ITHR-модели достижения результата на примерах.

Предприятие малого бизнеса «А» работает на рынке B2B, предлагая своим корпоративным потребителям сложное оборудование и услуги сервисного обслуживания. Продукты и услуги предприятия носят уникальный характер, и, поэтому, пользуются стабильным спросом у корпоративных потребителей.

Как следствие, предприятие «А» не испытывает проблем с клиентами и основной акцент в своей работе делает на качество послепродажного обслуживания потребителей – это и есть политика предприятия в области продаж и торгового обслуживания, которая диктует выбор показателей управления и критерия оптимальности решения данной задачи.

¹ Интегрированный брендинг / Ф. Джозеф ЛеПла, Линн М. Паркер; [Пер. с англ. А. Романченко; Под науч. ред. С. Г. Божук]. – СПб: Нева; М.: ОЛМА-Пресс, 2003.

Предприятие малого бизнеса «В», также, работает на рынке B2B сложных продуктов и услуг. Однако предприятие предлагает своим потребителям достаточно стандартное по своим характеристикам оборудование, которое имеет многочисленные аналоги и которое, к тому же, предлагают многие конкуренты. Не отличаются уникальностью и услуги предприятия по послепродажному сервисному обслуживанию потребителей.

Таким образом, предприятие «В» постоянно испытывает сложности с реализацией своих продуктов и услуг, а предпродажный цикл, связанный с формированием взаимоотношений с потенциальными потребителями оказывается достаточно сложным и длительным по времени.

Политика предприятия «В» в области продаж – неуклонное повышение уровня эффективности работы торгового персонала по развитию территории продаж, привлечению новых потребителей и превращению их в клиентов предприятия в минимальные сроки. В соответствии с данной политикой предприятие выбирает и критериальные показатели управления для оценки результата продаж.

Далее, очевидно, что для повышения эффективности управления продажами своих продуктов и сопутствующих услуг на рынке B2B, и предприятию «А», и предприятию «В» целесообразно приобрести **CRM-систему** (Customer Relationship Management) – систему управления взаимоотношениями с потребителями. Однако при выборе CRM-системы руководителям этих предприятий необходимо ориентироваться не на торговую марку разработчика и не на мощь программного инструментария, а на заложенные в CRM-системах критерии оптимальности.

Например, **технология управления активными продажами сложных продуктов и услуг** и основанная на ней **CRM-система INFORT.DMS, © INFORT Group, 2001-2022** не нужна предприятию «А» и будет просто необходима предприятию «В».

CRM-система INFORT.DMS ориентирована на предприятия микро, малого и среднего бизнеса, которые работают на высококонкурентных рынках B2B, со сложным и длительным допродажным циклом работы с потенциальными потребителями. Соответственно, оценка результатов управления активными продажами здесь строится на таких критериальных показателях управления, как развитие и охват территорий продаж, количество контактов и сделок, совершённых менеджерами по продажам на своих территориях за отчётный период (день, неделю, месяц, квартал, год), уровень сложности потенциальных потребителей и текущее состояние взаимоотношений с ними.

Таким образом, в **CRM-системе INFORT.DMS** на основе набора показателей задаётся критерий оптимальности решения задачи управления активными продажами, обеспечивающий максимальную эффективность, в первую очередь, допродажного цикла работы с потенциальными клиентами и совершение сделок в самые кратчайшие сроки.

И именно поэтому **CRM-система INFORT.DMS**, не как программный инструмент, а как способ решения задачи управления продажами, не подходит для предприятия «А», так как не соответствует его целям, и необходима предприятию «В», так как полностью соответствует его целям и задачам управления активными продажами на рынке B2B.

Другой пример. Руководство предприятия при решении задачи управления товарными запасами ориентируется на критерий оптимальности, в основе которого лежит приоритет оптимальной (в соответствии со спросом) обеспеченности продаж товарными запасами. Этот критерий является отражением политики данного предприятия в области закупок, основанной на цепочке управления «Продажи → Закупки».

Такая политика предприятия соответствует **концепции последовательного управления продвижением, © INFORT Group, 2009-2022**. Поэтому, в данном случае предприятию целесообразно воспользоваться **технологией управления обеспеченностью продаж товарными запасами INFORT.Запасы RrT, © INFORT Group, 1990-2022**, основанной на (R, r, T)-модели управления товарными запасами.

Если же руководство предприятия стремится, в первую очередь, максимально сократить логистические издержки, то это уже иная политика закупок, основанная на цепочке управления «Закупки → Продажи». Такой политике должен соответствовать и другой критерий оптимально-

сти, и другая технология управления. В данном случае предприятию целесообразно воспользоваться **технологией управления запасами INFORT.Запасы Rr**, © **INFORT Group, 1990-2022**, основанной на (R, r)-модели управления товарными запасами (см. [3]-[6], [20], [23], [25], [26], [44]).

Соответствующие технологии управления реализованы на основе приложения Microsoft Excel/Access.

Приведём ещё один характерный пример. Руководитель предприятия предполагает, что максимально широкий ассортимент товаров обеспечит ему необходимый результат продаж – такой размер выручки, который покроет все операционные издержки предприятия, в том числе и связанные с товарными запасами, и обеспечит получение целевой прибыли. Он полагает, что такая ассортиментная политика, которая называется **политикой наращивания ассортимента**, позволит предприятию обеспечивать высокий уровень качества торгового обслуживания своих потребителей.

Политика наращивания ассортимента – тоже политика. Однако, в этом случае руководитель должен выбрать и соответствующий *критерий оптимальности управления ассортиментом*, который, очевидно, будет включать такие показатели, как широта ассортимента и насыщенность товарных групп товарами-аналогами.

При этом, *критерий оптимальности управления закупками* должен обязательно содержать показатели уровня обеспеченности продаж товарными запасами, чтобы свести к минимуму товарный дефицит (дефектуру). Любой же другой критерий оптимальности будет противоречить выбранной руководителем ассортиментной политике.

Более того, при формировании *критерия оптимальности управления продажами*, показатели, характеризующие эффективность продаж, окажутся не в приоритете, так как включение их в критерий оптимальности, также, будет противоречить ассортиментной политике предприятия.

Выбранная руководителем политика наращивания ассортимента и критерии оптимальности решения задач управления ассортиментом, продажами и закупками потребуют реализации соответствующих технологий управления, основанных на системе показателей, в которой показатели экономической эффективности бизнеса будут явно не в приоритете. Иначе возникнет конфликт «идеология (политика) – технология».

В частности, политика наращивания ассортимента делает бессмысленным использование **технологии управления ассортиментом INFORT.Ассортимент**, © **INFORT Group, 1990-2022** (см. [3], [6], [16], [21], [22], [25], [35], [49]).

В основе технологии управления **INFORT.Ассортимент** лежит критерий оптимальности, включающий, в первую очередь, показатели эффективности операционной деятельности (продаж и закупок) предприятия в разрезе товаров, товарных категорий и точек продаж. На основе данных показателей управления строится ассортиментный план, формулируются задачи продвижения товаров и товарных категорий в разрезе точек продаж, а также делается вывод о целесообразности продаж тех или иных товаров. Тогда, в условиях политики наращивания ассортимента, в результате расчётов может оказаться, что значительное количество товаров следует вывести из ассортимента просто потому, что их продвижение экономически неоправданно.

Как следует из приведённых выше примеров, выбор той или иной политики, требует учёта всех существующих взаимосвязей и взаимозависимостей между элементами системы продвижения «Финансы → Маркетинг → Продажи → Закупки». Если же эти связи и зависимости не учитываются, то предприятие становится похожим на человека, пытающегося сделать «ласточку», одновременно вращая головой и размахивая руками. Но, так можно и упасть....

Список литературы

1. **INFORT Group** – Технологии и системы управления бизнесом [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
2. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2014.
3. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2013.
4. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
5. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
6. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2013.
7. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015.
8. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015.
9. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Бизнес-анализ на компьютере: профессиональные вычисления в Excel. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2017.
10. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления: профессиональная работа в Word. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2017.
11. Экономический анализ в торговле: учеб. пособие / Баканов М. И., Степанов В. Г. и др.; под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.: ил.
12. M. I. Bakanov, V. G. Stepanov Information technologies to control the quality of functioning of servicing systems in trade. // Audit and Financial Analysis, fourth quarter of 2000, – с. 144-152.
13. Степанов В. Г. Математическая теория массового обслуживания. / Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных управленческих решений, финансовое прогнозирование. Учебное пособие. \ Под редакцией Баканова М. И., Шеремета А. Д. — М.: Финансы и статистика, 2004.
14. Степанов В. Г. Анализ качества функционирования систем обслуживания в торговле. / Экономический анализ в торговле: учеб. пособие / Баканов М. И. [и др.]; под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.: ил.
15. Баканов М.И., Степанов В.Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети / Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
16. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Журнал "Аудит и финансовый анализ", №3, 2007. – с. 205-214.
17. Степанов В. Г. CATM – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, № 4, – с. 360-370.
18. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.
19. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
20. Степанов В. Г. Информационные технологии управления обеспеченностью продаж: технология **INFORT Group Storekeeping**. // IX Румянцевские чтения «Экономика, государство, общество в XXI веке». Материалы конференции. Часть 1. М.: РГТЭУ, 2011.
21. Степанов В. Г. Модели и методы оптимального планирования ассортимента и товарооборота. // Теория и практика современной торговли. Часть 2. [Текст]: Сборник научных работ / Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – с. 204-221.
22. Степанов В. Г. Управление продажами: анализ и планирование ассортимента. // Сборник научных трудов Тульского филиала РГТЭУ «Экономика России: теория и практика». — Тула: ИПП «Гриф и К», 2004. – с.110-121.

23. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Системы управления товарными запасами на предприятиях торговли: основные принципы построения и показатели функционирования. // Экономика России: теория и практика: Сборник научных трудов Тульского филиала РГТЭУ. / Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: ИПП «Гриф и К», 2004. – с. 122-129.
24. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Интегрированный брендинг: основные принципы создания имени // Экономико-правовые аспекты эффективного обеспечения предпринимательской деятельности в России: Сборник научных статей Тульского филиала РГТЭУ. – Тула: ИПП «Гриф и К», 2006.
25. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления продажами и товарными запасами в торговых сетях. // Теория и практика современной торговли: Сборник научных трудов./ Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: ТФ РГТЭУ, 2008. – с. 162-176.
26. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. и др. Об эффективности информационных технологий управления закупками. // Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,5 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75098.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.
On the effectiveness of information technology procurement management / DOAJ – Lund University: Konzept : Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3819/>
27. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. и др. О технологии выхода на новый региональный рынок. Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,3 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75099.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.
On the technology of entering a new regional market / DOAJ – Lund University: Konzept: Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3820/>
28. Степанов В. Г., Юрищева Н. А. и др. Об управлении ассортиментом в условиях внешнеэкономической деятельности предприятия торговли. Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,5 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75101.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.
Managing assortment in terms of foreign economic activity of the enterprise trade / DOAJ – Lund University: Konzept : Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3822/>
29. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. Критерии и модели оптимального управления товарными запасами/. [Электронный ресурс] / Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 3. – С. 153–161. – URL: <http://e-koncept.ru/2017/770259.htm>.
30. Степанов В. Г. О маркетинговом подходе к ценообразованию. / Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 3. – С. 162–173. – URL: <http://e-koncept.ru/2017/770260.htm>.
31. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
32. Степанов В. Г., Трохимчук А. В. К вопросу об управлении запасами в аптеке. / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
33. Степанов В. Г., Степанова Т. В. О проблемах реализации образовательных программ поддержки субъектов малого (микро-) и среднего предпринимательства. / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
34. Степанов В. Г. О концепции последовательного управления продвижением. [Электронный ресурс] , 2018. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Sequential_management.pdf.
35. Степанов В. Г. О принципах и системе управления ассортиментом предприятия торговли. [Электронный ресурс] , 2019. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Assortment.pdf.
36. Степанов В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия торговли. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Efficiency.pdf.
37. Степанов В. Г. Об эффективности маркетинговых исследований. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Researches.pdf.
38. Степанов В. Г. О некоторых факторах, влияющих на производительность труда в торговле. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_PersonalSales.pdf.
39. Степанов В. Г. Пятый элемент как фактор конкурентоспособности предприятия торговли на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_5thElement.pdf.

40. Степанов В. Г. О структуризации персонала, как факторе роста производительности труда и конкурентоспособности предприятия на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_StaffStructure.pdf.
41. Степанов В. Г. О кадровых проблемах предприятий и бродячих специалистах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_StaffingProblems.pdf.
42. Степанов В. Г. О системе управления и клубе джентльменов. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_MS&GentlemansClub.pdf.
43. Степанов В. Г. О телефонном маркетинге и CRM-системах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_TelemarketingCRM.pdf.
44. Степанов В. Г. Об управлении товарными запасами. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Storekeeping.pdf.
45. Степанов В. Г. О торговле и торгашах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_About_trading.pdf.
46. Степанов В. Г., Степанова Т. В. О книгах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutBooks.pdf.
47. Степанов В. Г. О деталях ценообразования. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing.pdf.
48. Степанов В. Г. Об управлении и формах власти в малом бизнесе. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagment.pdf.
49. Степанов В. Г. О технологиях управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTechnology.pdf.
50. Степанов В. Г. Детали ценообразования: об эластичности и стабильности. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing_Elasticity.pdf.
51. Степанов В. Г. О технологии выбора стратегии поведения продавца на рынке. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutStrategies.pdf.
52. Степанов В. Г. О Δ -модели управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModel.pdf.
53. Степанов В. Г., Степанова Т. В. INFORT.Консалтинг: технологии рационального управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Consulting.pdf.
54. Степанов В. Г. Об энергии бизнеса. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModel.pdf.
55. Степанов В. Г. Об аксиомах управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagmentAxioms.pdf.
56. Степанов В. Г. О моделях мотивации персонала. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMotivationModels.pdf.
57. Степанов В. Г. О Δ -моделях управления производительностью труда. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModelsEfficiency.pdf.
58. Степанов В. Г. О технологиях управления и «пятом элементе». [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTechnology&5thElement.pdf.
59. Степанов В. Г. О коэффициенте валовой рентабельности запасов. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutRs.pdf.
60. Степанов В. Г. О менеджериальной теории фирмы и П-модели управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutP-model.pdf.
61. Степанов В. Г. О контроле. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutControl.pdf.
62. Степанов В. Г. О деталях развития бизнеса. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutBusinessDevelopment.pdf.