



Степанов Вадим Григорьевич
Степанова Татьяна Викторовна

О моделях управления продвижением (образовательных) услуг

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

с 1992 г. по 2018 г. – преподаватель, доцент, заведующий кафедрой финансов и информационных технологий управления, зам. директора Тульского филиала РГТЭУ (с 2012 г. – РЭУ им. Г. В. Плеханова);

с 1992 г. по 1995 г. – учитель информатики Лицея №1 г. Тулы;

Консультант, автор и ведущий бизнес-курсов и семинаров для СМСП;

с 2013 г. – автор и руководитель проекта «Наука и образование для бизнеса».

svg@infort-group.ru

Степанова Татьяна Викторовна

Индивидуальный предприниматель, руководитель **INFORT Group**

с 1996 г. по 2018 г. – преподаватель, доцент Тульского филиала РГТЭУ (с 2012 г. – РЭУ им. Г. В. Плеханова);

с 1992 г. по 1998 г. – учитель информатики Лицея №1 г. Тулы;

Консультант, автор и ведущий бизнес-курсов и семинаров для СМСП;

с 2013 г. – автор и организатор проекта «Наука и образование для бизнеса».

stv@infort-group.ru

О моделях управления продвижением (образовательных) услуг

Рассматривая в ряде статей **концепцию последовательного управления продвижением**, © **INFORT Group, 2009-2024** (см. [2], [31], [47], [51]), мы говорили о *FMSP-модели управления продвижением товаров* предприятия торговли и *FMSP-модели управления продвижением продукции* производственного предприятия. В то же время эти две модели управления могут применяться к любому виду деятельности на любых рынках товаров и услуг. Рассмотрим FMSP-модель управления продвижением в сфере услуг, на примере близких нам образовательных услуг. И, заодно, затронем некоторые проблемы современной системы образования.

Прежде всего, отметим, что, как и товары, услуги классифицируются на *простые* и *сложные*. Такое деление определяется не только степенью сложности *комплекса действий*, осуществляемых в процессе оказания услуги, но и требованиями, предъявляемыми к личным качествам и квалификации её Исполнителя. Вполне понятно, что образовательные услуги, как и медицинские, финансовые или, также, близкие нам информационные и консультационные услуги, относятся к категории сложных услуг. В то же время, многие представленные ниже рассуждения в целом справедливы для любого вида услуг, вне зависимости от степени их сложности. Именно поэтому, в заголовке статьи слово «образовательных» взято в скобки.

Независимо от того, является ли *образовательная организация* государственной, муниципальной или частной, оказывает или не оказывает платные услуги, ей приходится конкурировать на рынке образовательных услуг – бороться с себе подобными за потребителей (учащихся). Одни борются за максимальный доход и прибыль, другие – за сохранение и увеличение бюджетного финансирования, третьи – и за то, и за другое. Поэтому, управление продвижением услуг образовательной организации любого типа осуществляется на основе *FMSP-модели управления*, которую мы представим в развёрнутом виде:

«Финансы → Маркетинг: {Ассортимент → Цена → Место продвижения →
→ Методы продвижения → Персонал} → Продажи → Закупки».

Для любого типа образовательной организации характерны все элементы данной модели и справедливы все связи и зависимости между ними. Однако, в дальнейшем, рассматривая те или иные

вопросы, мы будем иметь в виду, прежде всего, *образовательные организации высшего образования* (высшие учебные заведения, ВУЗы), а также *профессиональные образовательные организации* (средне-специальные учебные заведения, ССУЗы), так как именно эти учебные заведения занимаются подготовкой специалистов для нашей экономики и бизнеса, и им, в первую очередь, требуется максимально эффективная система управления продвижением своих услуг. В то же время, ниже мы затронем и некоторые проблемы таких *общеобразовательных организаций*, как лицеи и гимназии, которые, как правило, также, осуществляют профильное обучение и оказывают платные услуги.

Первая в FMSP-модели связь «Финансы → Маркетинг» означает *финансовый контроль Маркетинга*: все маркетинговые решения, последующие действия и получаемые результаты в Маркетинге, и далее, по цепи управления, в Продажах и Закупках, должны иметь свою финансовую оценку (см. [23]). Это вполне естественное требование, как для коммерческой, так и для любой бюджетной (образовательной) организации, которое более подробно комментировать здесь мы не будем.

Обратимся к *комплексу маркетинга 5P* учебного заведения. Сразу отметим, что учебное заведение работает не на рынке образовательных услуг вообще, а на конкретной *территории продаж* – в городе, регионе, стране. И на этой территории учебному заведению интересно не всё население, а конкретная *аудитория потенциальных потребителей* его образовательных услуг, к которой будет правильно отнести не только самих учащихся, но и членов их семей, оказывающих влияние на выбор «куда пойти учиться».

Таким образом, для образовательной организации характерны абсолютно такие же понятия маркетинга, как и для любой организации торговли или иной сферы услуг. Также, в целом, мало отличаются и применяемые технологии управления инструментами маркетинга и технологии *позиционирования бренда* (знака обслуживания) учебного заведения на территории продаж (см. [32], [34]). Однако, это только в целом. Потому, что, как всегда, дьявол в деталях....

Как всегда, начнём с главного – с Ассортимента. Ассортимент учебного заведения представлен *учебными дисциплинами (предметами)*, которые, в зависимости от уровня образования, включаются в *учебные планы* специальностей, направлений и профилей подготовки (далее, мы будем использовать общий термин «специальность»).

Здесь сразу сделаем важное для наших дальнейших рассуждений уточнение. Учебный план специальности разбивается на две части:

- *базовую часть*, в которую включаются обязательные для изучения дисциплины, перечень которых задаётся образовательными стандартами и содержится в описании соответствующих образовательных программ;
- *вариативную часть*, включающую перечень дисциплин, которые предлагает учащимся само учебное заведение. Часть из этого перечня составляют так называемые *дисциплины (курсы) по выбору учащихся*.

Как правило, решая, «куда пойти учиться», потенциальные потребители выбирают учебные заведения, ориентируясь именно на название интересующей их специальности: экономика, менеджмент, коммерция, бизнес-информатика, математика, физика, химия, биология, психология и так далее. И напрасно.... Потому, что при выборе учебного заведения и своей будущей профессии, стоит обратить внимание не только на название специальности, но и присмотреться к ассортименту – набору изучаемых по данной специальности дисциплин. Другими словами, требуется внимательно изучить учебный план выбираемой специальности.

К примеру, бакалавр экономики решил стать магистром. Выбираем для него магистерскую программу с эффектным названием «Бизнес-аналитика в экономике и управлении». Открываем учебный план и изучаем....

В план включено несколько дисциплин, которые в том или ином объёме уже изучались в рамках подготовки бакалавра экономики. Ну, хорошо, «повторение – мать учения». Кроме того, в учебном плане присутствует много дисциплин с такими названиями, как «Сложные вопросы и анали-

тические аспекты учета и отчетности в различных экономических субъектах», «Экономический анализ: современные концепции и прикладные исследования в различных отраслях», «Технологии эффективного менеджмента». Такая абстракция ужестораживает....

И, в завершение обзора, – главная фишка: в план обучения бизнес-аналитика включена только одна информационная дисциплина с максимально размытым названием «Программные средства бизнес-аналитики», и вообще отсутствуют дисциплины экономико-математического цикла. Но тогда, вполне очевидно, что обучаясь по данной программе, наш бакалавр никаких знаний и умений, необходимых ему для успешной работы, получить просто не сможет. Не быть бакалавру бизнес-аналитиком....

Вообще, если название дисциплины слишком уж непрозрачно и не соответствует какой-либо науке, научному разделу или направлению, то жди беды. Преподаватель будет вести эту дисциплину как ему удобно, и обучать чему угодно. Угодно ему, но не учащимся.

Возьмём дисциплину «Методы принятия управленческих решений», которая изучается в высших учебных заведениях будущими менеджерами. Просматриваем учебную литературу по данной дисциплине. Открываем, к примеру, учебное пособие, допущенное для изучения студентами методическим советом известного в стране ВУЗа. В пособии 88 страниц текста и нет ни одной формулы. Вообще ни одной. В нём есть разделы «Формальные методы», «Методы экспертных оценок», «Теория игр», есть умные слова и схемы с различными классификациями. Но нет ни одной формулы.

Этот нонсенс объясняется достаточно просто. «Методы принятия управленческих решений» – название, не соответствующее ни одному классическому научному разделу, изучающему методы принятия управленческих решений. Таким образом, читать эту дисциплину можно как угодно и как удобно. Поэтому, скажем, преподаватели-гуманитарии, каких в экономических вузах большинство, читают её в формате обзора: «какие вообще бывают методы». И под их потребности, под такое их видение данной дисциплины создаётся соответствующая «бесценная» учебная литература. В результате будущие менеджеры в основной своей массе мало чего знают о методах принятия управленческих решений и не обладают какими-либо навыками их применения на практике.

Просматривая учебный план, необходимо, также, обратить внимание и на распределение количества часов, отводимых на изучение различных дисциплин. Начнём со школы.... Открываем учебный план одной из петербургских гимназий, разработанный для учащихся X-XI классов гуманитарного профиля: иностранный язык – 204 часа за год (6 часов в неделю), литература – 170 часов за год (5 часов в неделю),..., информатика – 34 часа за год (1 час в неделю). Далее, смотрим учебный план для тех же классов, но уже социально-экономического профиля: иностранный язык – 102 часа за год (3 часа в неделю), экономика – 68 часов за год (2 часа в неделю), право – 68 часов за год (2 часа в неделю),..., информатика – 34 часа за год (1 час в неделю).

Очень интересно! Гимназия XIX века. А потом мы удивляемся, что первокурсники плохо владеют даже текстовым редактором, центрируя текст клавишей «пробел». И зачем школьникам такое количество часов по экономике и праву? Эти дисциплины в гораздо большем объёме и в более качественном изложении они смогут с успехом изучить уже в ВУЗе.

Но в данном случае проблема более серьёзная, чем можно подумать. Учебный план в данной гимназии построен так, что её выпускник оказывается не только обделённым другими важными знаниями, которые расширяют кругозор молодого человека, но он ещё и лишается возможности что-то поменять в своей жизни, например, поступить в ВУЗ иного профиля. Гимназия, фактически, уже априори выбрала за него его дальнейший профессиональный и, в итоге, жизненный путь.

Теперь перейдём к ВУЗу. Здесь важно учитывать не просто общее количество часов, а количество часов аудиторных (лекционных и практических) занятий. Потому, что если, скажем, из общего объёма в 144 часа, на аудиторные занятия отводится только 20 часов, а остальные часы – на самостоятельную работу и прочие виды учебной работы, то в этом случае, очевидно, много не узнаешь.

Возьмём, к примеру, учебный план по направлению подготовки бакалавров «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации торговли». Читаем: на изучение профильной дисциплины «Ме-

неджмент розничной организации» отводится 48 часов аудиторных занятий. Ещё раз прокручиваем в голове: профиль «Менеджмент организации торговли», очная форма, 4 года обучения, на дисциплину «Менеджмент розничной организации» отводится 48 часов аудиторных занятий.

Те же 48 часов – на изучение дисциплины «Интегральные процессы в торговле» (можно только представить её тематическое содержание), на «Реинжиниринг бизнес-процессов» отводится уже 56 часов, на дисциплины по выбору студентов: «Русский язык и культура речи / Моделирование делового имиджа» – 36 часов, «Деловые переговоры и переписка на иностранном языке / Этика и этикет» – 40 часов, «Экономико-математические методы анализа и прогнозирования / Финансовая математика» – 54 часа.

Никто не спорит, что современному управленцу торговой организации необходимы знания русского языка, этики и этикета, он должен уметь вести деловые переговоры, переписываться «по английски с йоркширским диалектом» и моделировать свой деловой имидж. Но при таком соотношении количества учебных часов и, соответственно, полученного объёма знаний, ему на практике действительно придётся больше заниматься не управлением бизнес-процессами, а их реинжинирингом. И почему студент должен выбирать, что изучать – экономико-математические методы анализа и прогнозирования или финансовую математику? Неужели управленцу не нужны знания обеих дисциплин?

В данном случае может показаться, что это слишком уж... детали. Но проблема в том, что именно эти детали и влияют на результат – уровень подготовки выпускника и, как следствие, уровень его конкурентоспособности на рынке труда.

Ассортимент образовательной организации является первым и самым важным инструментом её комплекса маркетинга, который требует от руководства учебного заведения своего эффективного управления, а именно – *категорийного менеджмента* (см. [41]).

В случае ВУЗа и ССУЗа, категорийный менеджмент предполагает:

- формирование востребованных на рынке труда «категорий» – перечня специальностей.
- наполнение «категорий» конкурентоспособным ассортиментом – дисциплинами вариативной части учебных планов, курсами по выбору учащихся, которые имеют не эффектные названия, а полезное содержание и необходимое для их успешного освоения количество часов.

Тогда, если базовые части учебных планов по аналогичным «категориям» у конкурирующих между собой учебных заведений совпадают, то вариативные части становятся тем важным инструментом маркетинга, который и позволяет учебному заведению эффективно конкурировать на территории продаж, привлекая новых потребителей своих услуг.

Категорийный менеджмент необходим и лицам, и гимназиям, которые должны не уродовать свои профильные учебные планы, нарушая все мыслимые и немыслимые пропорции при распределении количества часов между предметами, а дополнять их интересными и полезными для развития учащихся предметами.

Как следует из *FMSP-модели управления*, порядок взаимного влияния инструментов комплекса маркетинга 5P аналогичен, как в случае продвижения товаров, так и в случае продвижения услуг. Однако, в том и в другом случае, одни и те же инструменты маркетинга существенно отличаются по степени своего влияния на эффективность продвижения и получаемый результат. В первую очередь, это касается сложных услуг. Поэтому, продолжим разбирать комплекс маркетинга учебного заведения.

Суть указанных различий можно легко понять, если сопоставить первые четыре элемента комплекса маркетинга организации (4P): «Ассортимент → Цена → Место продвижения → Методы продвижения» с его пятым элементом – Персоналом. К Персоналу, как элементу Маркетинга учебного заведения, относятся преподаватели (учителя) и работники его административно-управленческого аппарата, непосредственно участвующие в процессе продвижения образовательных услуг.

В общем случае, влияние Персонала, в сопоставлении с 4Р-инструментами маркетинга, на результат и эффективность продвижения в организации сферы услуг оказывается гораздо выше, нежели в организации торговли. Даже при условии оказания простых услуг и реализации сложных товаров. И дело здесь не в Маркетинге. Дело, в отличии процесса оказания услуг от процесса реализации товаров. Отличие – в Продажах.

Во-первых, продавец, в лице своего торгового персонала и прочих участвующих в продвижении работников предприятия, никак не влияет на потребительские свойства товаров, которые определяют их качество и их ценность для потребителей. То есть, в ходе торгового обслуживания потребителей квалификация работников не может повлиять на *качество товаров*, если только это не делается преднамеренно.

Во-вторых, предположим, что предприятие торговли предлагает важный для потребителей ассортимент товаров по доступным ценам, предоставляет скидки, и, к тому же, расположено в удобном для своих покупателей месте. То есть, с 4Р у предприятия в целом всё в порядке. Тогда, вполне возможно, что потребители могут на какое-то время «закрыть глаза» на низкое качество их обслуживания торговым персоналом.

Потребители приобретают нужные им товары по выгодным ценам – необходимый им результат получен. Да, потребители недовольны, но до поры до времени будут совершать покупки в данной торговой точке. Таким образом, в торговле первые четыре элемента комплекса маркетинга, так или иначе, но могут нивелировать недостатки пятого его элемента.

Характерный пример. В Санкт-Петербурге работает фирменная торговая сеть местного производителя колбасной продукции и деликатесов. Производитель очень заботится о качестве своей продукции, но мало обращает внимание на качество торгового обслуживания в своих торговых точках. Торговый персонал иногда грубит, часто обвешивает..., но покупатели приходят за качественными продуктами по доступным ценам. Другое дело, сколько данный производитель теряет, при этом, своих потребителей.

Совершенно иная ситуация возникает при оказании услуг. Вне зависимости от эффективности 4Р, Персонал всегда будет являться *ключевым фактором* эффективности всей системы продвижения и конкурентоспособности организации на рынке. Личные качества и профессиональная квалификация работников, оказывающих услуги, прямо влияет на *качество услуг*, которое, в случае учебного заведения, определяется получаемым *результатом нематериального характера* – объёмом и глубиной знаний и умений учащихся.

В статье «О Δ-моделях управления производительностью труда» (см. [25]) была рассмотрена Δ-модель оценки персонала «Человек → Работник → Специалист» («ЧРС»), и различные допустимые сочетания характеристик «ЧРС» работника: «ЧРС» (человек с маленькой буквы), «ЧрС» (работник с маленькой буквы) и «ЧРс» (специалист с маленькой буквы). Так вот, в сфере образования, как и в любой иной сфере оказания сложных услуг, подобные сочетания приводят к заметному снижению их качества. Поэтому, преподаватель в обязательном порядке должен быть работником с характеристиками «ЧРС». И это не лозунг. Просто, в противном случае, у учебного заведения, по определению, начинаются проблемы, связанные с конфликтами не только в трудовом коллективе, но и со своими потребителями – как с самими учащимися, так и с членами их семей. Причём такие конфликты с потребителями могут носить массовый характер, что, например, в целом нехарактерно для сферы торговли.

Существенно влияет на качество оказываемых услуг и эффективность управления учебным процессом, то есть работа административно-управленческого персонала учебного заведения. Недостатки в планировании и организации процесса обучения, низкая степень мотивации преподавателей и слабый контроль качества проведения занятий и уровня знаний учащихся, приводит к заметному снижению качества образовательных услуг. В этом плане аналогичные недостатки в управлении торговой организацией не приводят к снижению качества товаров.

Чтобы обеспечивать эффективность системы управления учебным процессом и продвижением своих образовательных услуг на территории продаж, от руководства образовательной организации любого типа требуется понимание того, что в учебном заведении преподаватели (учителя) являются его *ключевыми работниками* (см. [8], [41]).

К примеру, у средне-специального или высшего учебного заведения может быть востребованный на рынке труда перечень специальностей, вполне приемлемая стоимость обучения, учебное заведение может располагаться в самом лучшем месте города, проводить активную работу по привлечению абитуриентов. Однако, всё это никак не сможет повлиять на ситуацию с низким качеством образовательных услуг, если руководство учебного заведения не относится к своим преподавателям, как к ключевым работникам.

Дело в том, что *в учебном заведении именно преподаватели занимаются Продажами, передавая (продавая) свои знания и умения учащимся*, которых, в данном случае, можно назвать *покупателями услуг*. Следовательно, как и продавцы на предприятии торговли, они, по определению, должны являться ключевыми работниками.

Ключевая роль преподавателя заключается в том, что именно *преподаватель является главным транслятором бренда учебного заведения* (см. [34]). Некоторые руководители никак не могут догадаться, что потребители (учащиеся и члены их семей) оценивают учебное заведение не только и не столько по качеству сделанного ремонта, оформлению и оборудованию учебных помещений, сколько по тем людям, которые в этих помещениях стоят у доски.

Личные качества, внешний вид, культура поведения, общие знания и профессиональная квалификация каждого преподавателя создают представление потребителей услуг об учебном заведении, и формируют у них к нему определённое *отношение*. Причём влияние преподавателя на процесс формирования отношения потребителей услуг к бренду учебного заведения гораздо мощнее, нежели влияние торгового персонала на отношение потребителей товаров к торговой марке предприятия торговли. Потому что, как было отмечено выше, у учебного заведения и у предприятия торговли разная степень влияния на потребителей первых четырёх элементов комплекса маркетинга (4P) и его пятого элемента – Персонала.

И именно ключевая роль преподавателя требует, чтобы его труд был спланирован и организован, а сам преподаватель максимально к нему мотивирован. В то же время и уровень квалификации, и работа преподавателя должны обязательно и, главное, не формально контролироваться руководством учебного заведения.

Отметим и ещё одну важную деталь. В ряде статей (см., например, [31], [47]) мы рассматривали *HTR- и ITHR-модели достижения результата*, которые определяют два различных подхода к решению задач управления организацией. Так вот, каждый преподаватель, кроме своих уникальных личных качеств и квалификации, обладает и уникальной методикой преподавания. То есть, в наших терминах, он является носителем уникальной технологии продаж знаний и умений своим потребителям. Но тогда для любого учебного заведения *HTR-модель достижения результата*: «Человек (Human) → Технология (Technology) → Результат (Result)», оказывается не только неэффективной, но и достаточно опасной, так как в этом случае руководство фактически не может контролировать качество предоставляемых услуг.

Таким образом, в основе системы управления учебным заведением обязательно должна лежать *ITHR-модель достижения результата*: «Идеология (Ideology) → Технология (Technology) → Человек (Human) → Результат (Result)», что является необходимым условием для обеспечения высокого качества образовательных услуг. Но можно ли её реализовать, если преподаватель не является ключевым работником учебного заведения?

Если в учебном заведении его преподаватели не являются ключевыми работниками, то такое учебное заведение будет постепенно, из года в год, превращаться просто в заведение, где одни делают вид, что учат, а другие – что учатся. В этом случае, потребители будут ориентироваться только на получение *материального результата* – документа, подтверждающего получение определённого уровня образования (аттестата, диплома, сертификата). Учебное же заведение будет создавать для этого все необходимые условия, так как получение нематериального результата (знаний и умений) своим потребителям оно обеспечить не может. Эти «необходимые условия» выражаются в формальном подходе к учебному процессу и в низком уровне требований к подготовке, как учащихся, так и преподавателей. Этот процесс называется *деградацией* учебного заведения.

Учебные заведения, находящиеся в процессе деградации, всегда испытывают проблемы, как с управлением учебным процессом, так и со своим позиционированием на территории продаж. Причём эти проблемы тесно взаимосвязаны. Дело в том, что подобные учебные заведения, по определению, не обладают своей чётко сформулированной *идеологией*, потому, что у них просто отсутствуют *миссия* и *ценности* – важнейшие *драйверы организации* и основа для формирования её идеологии и позиционирования на рынке (см. [32]). Как следствие, система управления учебного заведения не может быть основана на *ITHR-модели достижения результата*. В её основе может лежать только *HTR-модель*, которая, как было отмечено выше, не позволяет руководству контролировать качество предоставляемых услуг.

Проблема в том, что в сфере образования процесс деградации учебного заведения происходит гораздо медленнее и часто менее незаметно, нежели в других сферах деятельности. Причём такая деградация какое-то время может даже и не влиять на финансовые результаты деятельности учебного заведения. Это объясняется просто.

Если вам продали некачественный товар, нагрубил, если плохо постригли, пошили одежду или починили любимые ботинки, то вы, скорее всего, следующий раз обратитесь в другую организацию. Прodelать то же самое в случае образовательной организации просто так не получится. И даже если у неё имеется прямой конкурент, то, всё равно, переход учащегося в другое учебное заведение будет связан для него с различного рода издержками, как психологического, так и, возможно, финансового характера. Поэтому потребители образовательных услуг, которые уже стали их покупателями, редко когда бросают своего продавца и уходят к его конкуренту.

Деградация учебного заведения – это серьёзная проблема, прежде всего, социального характера. Во-первых, потому, что в ходе превращения учебного заведения в место, где выдаются документы об окончании обучения, так или иначе, но деградируют все его работники. И, прежде всего, преподаватели. Как в плане своей квалификации, которая в этих условиях никому не нужна, так и в плане собственных ценностных установок, которые постоянно подвергаются разрушительным воздействиям ввиду необходимости идти на всевозможные компромиссы со своей совестью.

А, во-вторых, это проблема потому, что в течение, возможно, многих лет своей деградации, учебное заведение будет, тем не менее, «успешно» выпускать сотни молодых и не очень молодых людей, которые в результате окажутся неконкурентоспособными на рынке труда «бродячими специалистами» (см. [9]). С другой стороны, конечно же, не все потенциальные потребители образовательных услуг захотят в результате оказаться «бродячими специалистами». Поэтому у учебного заведения будут возникать сложности с набором учащихся, что, естественно, приведёт к сокращению учебной нагрузки у преподавателей. Таким образом, преподаватели, также, начнут превращаться в «бродячих специалистов», перемещаясь между учебными заведениями в поисках работы или подработки. Процесс деградации в развитии....

Таким образом, если учебное заведение стремится быть конкурентоспособным на своей территории продаж, то его преподаватель должен являться ключевым работником, то есть, Преподавателем (с большой буквы). Ибо Преподаватель занимается Продажами, обеспечивая учебному заведению достижение необходимого результата. При этом, связь «Маркетинг → Продажи» означает, что в Маркетинге должен формироваться такой комплекс инструментов 5P, который позволяет Преподавателю эффективно продавать свои знания и умения их потребителям.

Функция Закупок в учебном заведении заключается в приобретении необходимых для учебного процесса мебели и оборудования, технических и программных средств, учебной и научной литературы. Основная проблема Закупок в учебных заведениях заключается в том, что те или иные решения здесь, часто, принимаются только с целью выполнения установленных требований и стандартов, но никак не для обеспечения Продаж образовательных услуг своим потребителям. Это касается, например, программного обеспечения, которое во многих случаях приобретается совсем не для реального применения в учебном процессе.

Таким образом, так же, как и для предприятия торговли, связь «Продажи → Закупки» является актуальной для учебного заведения, и означает, что Закупки должны заниматься обеспечением Продаж строго в соответствии с их потребностями.

Отметим, также, интересную деталь: если учебное заведение обладает собственной типографией для печати учебной и научной литературы, то в этом случае управление продвижением её образовательных услуг будет осуществляться на основе *FMPS-модели управления*: «Финансы → Маркетинг → Производство → Продажи → Закупки», где связь «Производство → Продажи» означает производство необходимых для Продаж «знаний» в виде учебной и научной литературы.

И, в заключение, о допродажах (образовательных) услуг. Очевидно, что если организация осуществляет Продажи услуг, то, тогда, по идее, должны быть и их допродажи.

Дополнительные продажи услуг могут осуществляться в различных формах и на различной основе. В отличие от допродаж товаров, допродажи услуг не обязательно должны приносить организации моментальные финансовые результаты. Даже, если это коммерческая (образовательная) организация.

Потребители услуг, часто, довольно странно воспринимают необходимость оплаты тех или иных действий со стороны Исполнителя. Это связано с тем, что если приобретение товаров приносит его покупателю материальный результат, то многие, как правило, сложные услуги (образовательные, творческие, консультационные), направлены на получение нематериального результата – новых знаний и умений. Поэтому, во многих случаях, потребители не учитывают или просто не понимают, что это тоже результат, который стоит денег. В этом восприятии потребителей заключается проблема для организации, оказывающей подобные услуги. Но это же восприятие открывает для неё возможности заметно повысить уровень конкурентоспособности на своей территории продаж.

К примеру, в учебном заведении могут проводиться дополнительные занятия по дисциплинам (предметам), работать кружки, научные секции, образовательные центры, как на платной основе, так и бесплатно. В первом случае, учебное заведение будет зарабатывать. Во втором случае, – работать на перспективу, формируя позитивное отношение к своему бренду со стороны, как своих реальных, так и потенциальных потребителей. В данном случае, совсем не отрицая необходимости допродаж образовательных услуг на платной основе, которые очень часто позволяют учебному заведению просто выжить, мы всё же говорим не о выживании, а о развитии.

Грамотное сочетание платных дополнительных услуг с важными для потребителей услугами, предоставляемыми на бесплатной основе, можно назвать эффективной маркетинговой стратегией любой организации сферы услуг. Такое сложно проделывать с товарами, а с услугами вполне допустимо, и даже необходимо.

Увеличение времени оказания услуг Клиенту в случаях, когда это бывает ему крайне необходимо, расширение основного спектра оказываемых Клиенту услуг за счёт дополнительных, важных для него услуг, систематическое повышение качества услуг за те же деньги – это и есть дополнительные продажи услуг на бесплатной основе, которые прямо направлены на помощь Клиенту.

Как правило, такой подход окупается увеличением количества реальных потребителей платных услуг (образовательной) организации. Это и есть, в нашем понимании, *продвижение*, в широком смысле этого слова, как *прогресс* (progress) – неуклонный рост уровня конкурентоспособности (образовательной) организации на своей территории продаж.

Список литературы

Статьи на сайте **INFORT Group**

1. **INFORT Group** – Технологии и системы управления бизнесом [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
2. Степанов В. Г. О концепции последовательного управления продвижением. [Электронный ресурс], 2018. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Sequential_management.pdf.
3. 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.
4. Степанов В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия торговли. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Efficiency.pdf.
5. Степанов В. Г. Об эффективности маркетинговых исследований. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Researches.pdf.
6. 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.
7. 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.
8. 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.
9. Степанов В. Г. О кадровых проблемах предприятий и бродячих специалистах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_StaffingProblems.pdf.
10. Степанов В. Г. О системе управления и клубе джентльменов. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_MS&GentlemansClub.pdf.
11. Степанов В. Г. О телефонном маркетинге и CRM-системах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_TelemarketingCRM.pdf.
12. Степанов В. Г. Об управлении товарными запасами. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Storekeeping.pdf.
13. Степанов В. Г. О торговле и торгашах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_About_trading.pdf.
14. Степанов В. Г., Степанова Т. В. О книгах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutBooks.pdf.
15. Степанов В. Г. О деталях ценообразования. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing.pdf.
16. 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.
17. Степанов В. Г. О технологиях управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTechnology.pdf.
18. Степанов В. Г. Детали ценообразования: об эластичности и стабильности. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing_Elasticity.pdf.
19. 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.
20. Степанов В. Г. О Δ -модели управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModel.pdf.
21. Степанов В. Г., Степанова Т. В. INFORT.Консалтинг: технологии рационального управления бизнесом в коммерции и маркетинге. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Consulting.pdf.
22. Степанов В. Г. Об энергии бизнеса. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModel.pdf.
23. Степанов В. Г. Об аксиомах управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagmentAxioms.pdf.

24. Степанов В. Г. О моделях мотивации персонала. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMotivationModels.pdf.
25. Степанов В. Г. О Δ -моделях управления производительностью труда. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModelsEfficiency.pdf.
26. Степанов В. Г. О технологиях управления и «пятом элементе». [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTechnology&5thElement.pdf.
27. Степанов В. Г. О коэффициенте валовой рентабельности запасов. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutRs.pdf.
28. 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.
29. Степанов В. Г. О контроле. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutControl.pdf.
30. Степанов В. Г. О деталях развития бизнеса. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutBusinessDevelopment.pdf.
31. Степанов В. Г. О моделях достижения результата. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutHTR_ITHR.pdf.
32. Степанов В. Г. О драйверах предприятия и бренда. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDrivers.pdf.
33. Степанов В. Г. О потребностях и производительности труда. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutNeeds.pdf.
34. Степанов В. Г. О позиционировании. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPositioning.pdf.
35. Степанов В. Г. Об информационной культуре. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutInformationCulture.pdf.
36. Степанов В. Г. Об управлении и наблюдении. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagement&Supervision.pdf.
37. Степанов В. Г. Об оптимальном ценообразовании. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutOptimalPricing.pdf.
38. Степанов В. Г. О приборной панели управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTheBusinessManagementDashboard.pdf.
39. Степанов В. Г. О формах и методах продаж. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutFormsAndMethodsOfSales.pdf.
40. Степанов В. Г. О закупках. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPurchases.pdf.
41. Степанов В. Г. О категорийном менеджменте. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutCategoryManagement.pdf.
42. Степанов В. Г. О матрицах. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMatrices.pdf.
43. Степанов В. Г. О методах продвижения. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPromotion.pdf.
44. Степанов В. Г. О маркетинговых исследованиях и экспертных оценках. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMRResearchesAndExpertScores.pdf.
45. Степанов В. Г. Об идеологии и технологиях. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutIdeologyAndTechnology.pdf.
46. Степанов В. Г. О правом пути развития бизнеса. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTheRightWay.pdf.
47. Степанов В. Г. О параллельном и последовательном управлении. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutParallel&SerialManagement.pdf.
48. Степанов В. Г. О допродажах. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutAdditionalSales.pdf.

Монографии **INFORT Group**

49. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2013.
50. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2013.
51. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
52. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
53. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2014.
54. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
55. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
56. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Бизнес-анализ на компьютере: профессиональные вычисления в Excel. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2017.
57. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления: профессиональная работа в Word. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2017.

Книги и статьи **INFORT Group**

58. Баканов М. И., Степанов В. Г. Информационные технологии контроля качества функционирования систем обслуживания в торговле // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – №4.
59. 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.
60. 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.
61. 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.
62. 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.
63. Баканов М. И., Степанов В. Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети // Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
64. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Журнал "Аудит и финансовый анализ", №3, 2007. – с. 205-214.
65. Степанов В. Г. CATM – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, № 4, – с. 360-370.
66. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.
67. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
68. 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.
69. 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.

70. 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.
71. 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.
72. 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.
73. 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.
74. 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: Koncept : 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/>
75. 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: Koncept: 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/>
76. 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: Koncept : 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/>
77. 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>.
78. 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>.
79. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. — URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
80. 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.
81. 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.