

УДК 330.101

**МАРКЕТИНГОВОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА ПО  
ВЫВЕДЕНИЮ НА РЫНОК ИННОВАЦИОННОГО  
ОБЛАЧНОГО СЕРВИСА MEDKID  
MARKETING SUBSTANTIATION OF THE PROJECT  
ON DEDUCING THE INNOVATIVE CLOUDY  
SERVICE «MEDKID» ON THE MARKET**

Т.С. Селевич, А.А. Вяткин  
T.S. Selevich, A.A. Vyatkin

Томский политехнический университет, Россия  
Tomsk Polytechnic University, Russia

**Татьяна Семеновна Селевич**,  
канд. экон. наук, доцент кафедр  
ры инженерного предпринимательства  
Института социально-гуманитарных  
технологий Томского политехнического  
университета (Россия, 634050,  
г. Томск, пр. Ленина, д. 30).

E-mail: [popova\\_ts@rambler.ru](mailto:popova_ts@rambler.ru)

**Андрей Андреевич Вяткин**,  
магистрант кафедры инженерного  
предпринимательства Института  
социально-гуманитарных технологий  
Томского политехнического  
университета (Россия, 634050,  
г. Томск, пр. Ленина, д. 30).

E-mail: [popova\\_ts@rambler.ru](mailto:popova_ts@rambler.ru)

На современном этапе развития российской экономики основными векторами развития являются импортозамещение, ресурсоэффективность и развитие инновационных технологий. Эти тренды находят свое применение не только в реальном секторе экономики, но и в сфере услуг, в том числе для бюджетных организаций. Необходимость модернизации бизнес-процессов социальной инфраструктуры обуславливает актуальность тематики данной статьи. В ней представлены результаты маркетингового обоснования проекта по выведению на рынок инновационного информационного продукта медицинского назначения MedKid, предназначенного к использованию медицинским пер-

соналом дошкольных детских учреждений города Томска. Статья включает в себя результаты комплексного маркетингового исследования, выполненного с помощью разнообразного аналитического инструментария: были использованы PEST-анализ, анализ условий конкуренции в отрасли по методике Майкла Портера, сегментирование рынка, конкурентный анализ и анализ конкурентоспособности продукта, а также опрос потенциальных потребителей. Целью данного исследования являлось выявление специфических условий маркетинговой макро- и микросреды, которые обуславливают необходимость адаптации маркетингового предложения компании в период разработки проекта. В заключении представлены рекомендации по подстройке маркетингового предложения компании «ЮМС Софт» под потребности потребителей с учетом анализа внешней и внутренней среды.

**Ключевые слова:** инновационный проект, инновационный продукт, маркетинговый план, маркетинговые стратегии, программное обеспечение.

The relevance of discussed issue lies in the fact that Russian economy should be transformed to innovative way for its the accelerated development. In order to achieve this aim it is necessary to develop the National innovation system of Russia. The main aim of the study is to examine the experience of forming the National innovation system in different countries, to assess the possibility of its application in Russia and to make recommendations on the Russian National innovation system development. The methods used in the study: review of the National innovation system models of leading countries and analysis of statistical data to judge the impact of innovative activity on economic growth. The results. Examination of features of the National innovation system in countries with the largest economies in the world (USA, China), and small economies, but with a high standard of living (Sweden) showed that the National innovation system in various countries differ in the degree of participation of the state and its system of innovative activity support. No one model cannot be fully replicated in Russia, that is why the developed Russian National innovation system does not work and heavy innovative activity is not observed. The analysis of statistical data revealed a number of problems hindering the development of the Russian innovation: low R&D costs that are 12 times lower than those in the United States and China; a small proportion of business capital is less than 20 %, while in the developed countries it is 60...70 %; a low level of innovative activity in industry (9 %) and in small business (less than 5 %); outflow of scientific personnel. To develop the National innovation system in Russia it is necessary to enhance the prestige of scientific activity; increase expenses for R&D by attracting business; create the conditions for innovation activity of both large and small business by reforming the tax system, credit and customs duties.

**Key words:** innovative activity, innovation system, science cities, business incubators, special economic zones, competitiveness, research and development activities (R&D), small business innovation.

Сегодня существует множество моделей управления медицинскими учреждениями. Однако состояние администрирования в медицине остается неудовлетворительным. Одной из актуальных задач в российской медицине на сегодняшний день является организация постоянного сбора и хранения данных для обеспечения здоровья населения, в основе которых лежит заполнение медицинских карт пациентов, начиная с первых дней их жизни. Затраты на организацию данных процессов – это значительная и постоянно возрастающая часть бюджета медицинских организаций, которая может составлять, по разным оценкам, от 10 до 33 % бюджета лечебных учреждений [1]. Для снижения этих затрат используются специально разработанные медицинские информационные системы, позволяющие быстро обрабатывать и передавать информацию, повышая эффективность управления.

В 2013 году компанией «ЮМС Софт» начата подготовка к реализации стартапа по созданию и продаже нового информационного продукта медицинского назначения на рынке дошкольных детских учреждений (ДДУ). Программный комплекс MEDKid предусматривает автоматизацию работы врача детского сада, медсестры, а также заместителя заведующего детским садом по хозяйственным вопросам. Решение должно поставляться по модели SaaS (software as a service – программное обеспечение как услуга) и обеспечивать высокую пропускную способность.

При написании бизнес-плана одним из ключевых пунктов работы стало маркетинговое обоснование проекта MEDKid, которое позволит более глубоко понять механизмы функционирования внешней среды предприятия, адаптировать маркетинговое предложение под особенности рынка и тем самым повысить шансы предприятия на коммерческий успех. Данное обоснование опиралось на результаты комплексного маркетингового исследования, которое, по нашему мнению, позволит компании не только обосновать для себя перспективы выхода на рынок с инновационным продуктом, но также и скорректировать маркетинговое предложение с учетом особенностей внешней среды.

### Анализ рынка

Общий объем российского рынка информационных технологий составил по итогам 2012 года около 620 млрд руб. Объем продаж программных продуктов внутри страны достиг 120 млрд руб., услуг – 150 млрд руб. Общий рост рынка информационных технологий в 2012 году составил, по различным оценкам, от 3,9 до 6 % по отношению к результатам предыдущего года, при этом рост неаппаратной части этого рынка превысил 10 %.

К 2017 году планируется завершить переход органов государственной власти к электронному документообороту, что даст толчок к дальнейшему повышению уровня информатизации государственного и корпоративного секторов экономики России [2].

Основываясь на вышесказанном, можно сказать, что информационная отрасль в России находится в состоянии сдержанного роста. В узкоспециализированной рыночной нише ДДУ только начали появляться игроки с предложениями автоматизации процессов для детских садов.

При **анализе факторов макросреды и тенденций развития рынка** была применена методика PEST-анализа, которая часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли. PEST-анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на несколько лет вперед с ежегодным обновлением данных.

Из PEST-анализа, выполненного для сервиса MEDKid, можно сказать, что политические факторы (P) сказываются положительно для компании, разрабатывающей данный программный продукт, т. к. идет постепенное снижение уровня коррупции и стимулирование чиновниками процессов по информатизации муниципальных учреждений.

Социальные факторы (S). В обществе на сегодняшний день рождаемость детей превышает уровень смертности, тем самым обеспечивая загруженность ДДУ, что делает продукт MEDKid актуальным, т. к. разрабатываемое программное обеспечение позволит сни-

зять нагрузку на сотрудников детских садов. Более того, в РФ 53 % детей имеют ослабленное здоровье, что тоже способствует популяризации сервиса, т. к. основной его задачей является ведение медицинской карты ребенка [3]. Доля затрачиваемых денежных средств родителями на ребенка остается неизменным (в среднем 20–30 %) [4], что также дает преимущество для программного обеспечения, т. к. в программном комплексе предусмотрен дополнительный функционал для родителей за дополнительную плату.

Высокий уровень технологий дает возможность сделать сервис легкодоступным. Более того, законодательство РФ способствует развитию малых IT-компаний, снизив налоги на страховые отчисления с 34 до 14 % [5]. Однако экономические факторы, а именно стагнация экономики РФ или социальные факторы (сопротивляемость старшего поколения информатизации), могут замедлить процесс распространения программного продукта. Более того, различное использование форматов и стандартов в различных компаниях по разработке программного обеспечения может создать проблему сдачи отчетности (статистику) в электронном виде в государственные органы власти из-за несовместимости.

Выполняя **анализ условий конкуренции** на рынке, был использован подход Майкла Портера. Он говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке, т. е. привлекательность отрасли. К этим силам относят уровень конкурентной борьбы внутри отрасли, угрозу появления новых игроков, рыночную власть потребителей, рыночную власть поставщиков, угрозу появления продуктов-заменителей [6].

Уровень каждого фактора можно оценить по шкале от низкого до высокого, декомпозируя его на факторы более мелкого порядка. Конечные результаты анализа представлены в табл. 1.

Таблица 1. Обобщение результатов

Параметр	Значение	Описание	Направление работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Средний	Товары-заменители на российском рынке присутствуют, но только появились	Поддерживать и совершенствовать уникальность товара. Концентрировать все усилия на построении осведомленности об уникальном предложении
Угроза внутри-отраслевой конкуренции	Средний	На российском рынке присутствует небольшое количество игроков, которые появились относительно недавно в рассматриваемом сегменте. Поставляемая ими продукция отличается по функционалу. Темп роста рынка достаточно высок из-за переполненности детских садов, что, в свою очередь, приводит к открытию новых ДДУ, более того, существует возможность повышения цен, однако только в рамках покрытия роста затрат	Постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать уникальность продукта и повышать воспринимаемую ценность товара. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи. Повышать уровень знания о товаре
Угроза со стороны новых игроков	Средний	Поскольку экономия на масштабе в данном сегменте является значимой, на рынке присутствует несколько сильных игроков; более того, на рынке присутствуют микро-ниши, которые можно занять. Уровень окупаемости инвестиций при входе в отрасль составит примерно около года, при этом крупные игроки не пойдут на снижение цен. Доступ к каналам распределения полностью открыт. Нет ограничивающих актов со стороны государства	Проводить постоянный мониторинг появления новых компаний. Проведение акций, направленных на длительность контакта потребителя с компанией. Повышать уровень знания о товаре
Угроза потери потенциальных клиентов	Средний	Среди покупателей объем продаж распределен равномерно. Переключение клиента на другие товары возможно только при значимой разнице в цене. У потребителей есть заинтересованность в покупке продукта, но она пока недостаточно высока	Повышать качество товара по отстающим параметрам. Разработать специальные предложения для «чувствительных» клиентов
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Широкий выбор поставщиков, нет ограничения в объемах, при переключении поставщиков компания будет нести низкие издержки, заинтересованность поставщика в данной области достаточно высока.	Проведение переговоров о снижении цен

При сегментировании рынка было определено, что основными потенциальными пользователями разрабатываемого программного продукта являются ДДУ. Детское дошкольное учреждение – тип образовательного учреждения в Российской Федерации, реализующий общеобразовательные программы дошкольного образования различной направленности. Дошкольное образовательное учреждение обеспечивает воспитание, обучение, присмотр, уход и оздоровление детей в возрасте от двух месяцев до семи лет [7].

Классификация детских садов представлена на рис. 1.



Рис. 1. Классификация детских дошкольных учреждений

Если говорить о ДДУ в Томске, то их количественный и качественный состав можно увидеть на рис. 2.

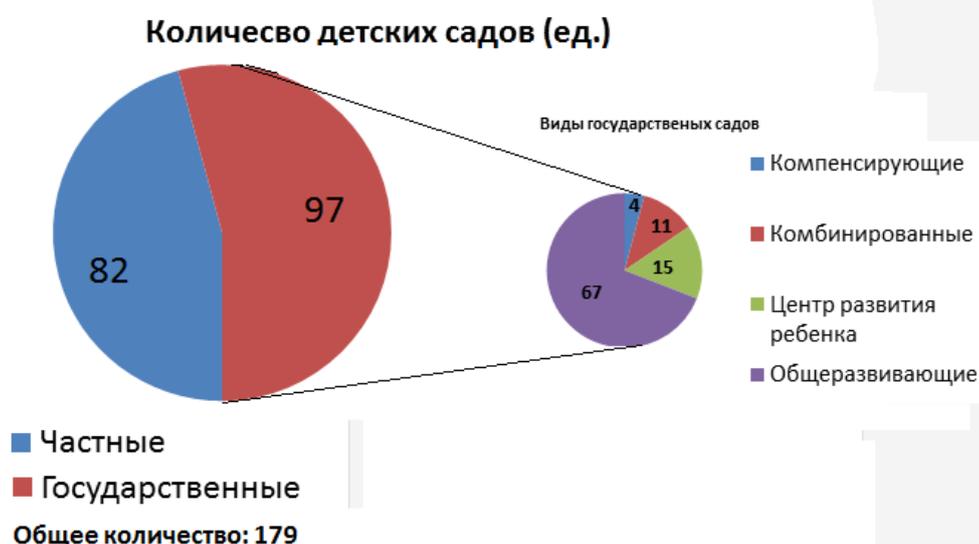


Рис. 2. Количество детских садов в г. Томске

Кроме стоимости услуги, качества оказываемых услуг и территориальных возможностей, особых различий между государственными и частными детскими садами не выявлены.

Далее была предпринята попытка рассчитать **объем и характер спроса** на услуги автоматизации (емкость сегмента) детских садов по г. Томску. На сегодняшний день общее количество детских садов в городе составляет 179 (частные 82, государственные 97). Учитывая, что стоимость услуги, предоставляемая компанией, составляет 1000 руб. в месяц, при подключении все детских садов к сервису сумма в год составит  $179 \cdot 1000 \cdot 12 = 2\,148\,000$  (два миллиона сто сорок восемь тысяч) руб.

Это размер потенциальной выручки. Если учесть, что при опросе потребителей они указывали сумму в 1000 руб. как приемлемую для оплаты услуг, то можно сделать вывод, что в настоящий момент данная цифра в 2 148 000 приблизительно отражает емкость рынка. Тем не менее позже необходимо уточнять предельную сумму покупки клиента, а также долю ДДУ, не желающих пользоваться такими услугами. Это позволит скорректировать цифры по емкости рынка.

Сезонность спроса выражается в подъеме, сокращении или полном прекращении производства в отдельные периоды года. Обычно с сентября и до следующего мая-июня детские сады работают по штатному расписанию. Но на июль и август расписание чаще всего изменяется вплоть до закрытия учреждения. В эти месяцы персонал садиков обычно уходит в отпуск, поскольку количество детей, посещающих садик, сильно сокращается. Таким образом, деятельность ДДУ носит ярко выраженный сезонный характер, что будет накладывать некоторые ограничения на организацию сбыта продукта MEdKid.

### Исследование конкурентов и конкурентоспособности продукта MEDKid

При изучении конкурентов выяснилось, что наиболее вероятным и потенциально опасным конкурентом на сегодняшний день для сервиса MEDKid является продукт «Smiles. Детские сады». Проведя предварительные исследования из вторичных источников, была составлена табл. 2 сравнения функций обоих сервисов.

**Таблица 2.** Сравнение основных характеристик программных продуктов

Функциональные особенности продукта	MEDKid	Smiles
Формирование статистики ДОУ	+	+
В электронном виде выдавать справки родителям	+	+
Вести учет медикаментов	+	+
Делать заявки на лекарства и вакцины	+	+
Вести ЭМК	+	+
Прививочные листы	+	+
Ведение бракеражных журналов	+	-
Родительский контроль	+	+
Ведение посещаемости	+	+
Веб-сайт в подарок	+	+
Использование облачных технологий	+	+
Продажа продукта как услуги	+	-
Продажа продукта как лицензии	-	+

Как видно из табл. 2, компания Smiles является наиболее близким конкурентом по спектру услуг. Однако можно сказать, что основной их профиль нацелен на посещаемость детей и родительский контроль, более того, каждый их модуль продается по отдельности. Продукт MEDKid же нацелен больше на медицинскую часть и предоставляет за небольшую ежемесячную плату полный доступ ко всему функционалу.

Используя методы конкурентной разведки [8] (телефонное интервью и результаты электронной переписки), выяснилось, что программный продукт и ценообразование конкурента находятся пока только в предпродажной стадии. Но можно сказать, что их продукт будет значительно дороже, т. к. они продают свое ПО по модулям, более того, без установки базовых модулей не будут работать интересные модули (к примеру, модуль «Медицинский кабинет» не работает без модуля «Электронный журнал», хотя они позиционируются у компании как два независимых модуля).

Для анализа конкурентоспособности продукта MEDKid была определена целевая аудитория – медсестры, воспитатели и заведующие в детских садах, чей запрос – наличие функций в ПО, способных обеспечить высокую скорость выполнения работы сотрудников при затрате минимальных ресурсов. Далее был выбран круг приоритетных конкурентов. После этого были сформулированы факторы конкурентоспособности (КСП) программного обеспечения: качество программного обеспечения, функциональные возможности, цена программного обеспечения, сервис (поддержка), продвижение на рынке, наличие опыта у компании.

Для сбора данных можно воспользоваться методами конкурентной разведки, маркетинговых исследований, опроса потенциальных потребителей, а также путем анализа вторичной информации (различная информация из Интернета и т. п.).

Факторы конкурентоспособности имеют разный вес, который определялся с помощью опроса потребителей, экспертов и собственных работников компании. Продвижение, цена, качество и функциональные возможности имеют наибольшую долю значимости для клиента.

После этого были декомпозированы все факторы:

- оценка функциональных возможностей включала наличие необходимых функций для пользователя, потребность в ресурсах при использовании;
- при анализе качества учитывались понятность и простота использования ПО, устойчивость к дефектам (надежность), завершенность, скорость отклика;
- параметр «цена» анализировался по стоимости продукта, виду оплаты, наличию скидок;
- сервис оценивался через скорость обслуживания, полноту документации, поддержку;

- о продвижении судили по наличию рекламы, широте дилерской сети, участию в выставках;
- опыт продавца оценивался по внедрению в других учреждениях, сроку существования компании.

Далее было проведено сравнение микропоказателей, переводя количественные и качественные оценки в баллы (взята 5-балльная шкала). В результате были оценены факторы конкурентоспособности (табл. 3).

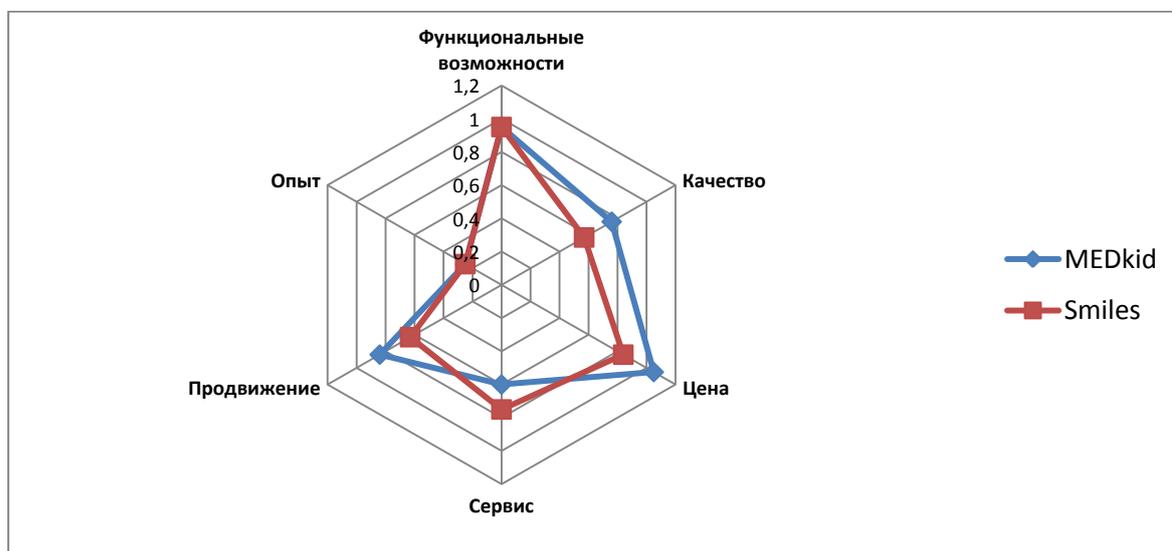
**Таблица 3.** Сравнение объектов по факторам КСП

Факторы/Конкуренты	MEDKid	Smiles	Лидер
1 Функциональные возможности:	5	5	нет
K = 0,19	0,95	0,95	
2 Качество:	4	3	MEDKid
K = 0,19	0,76	0,57	
3 Цена:	5	4	MEDKid
K = 0,21	1,05	0,84	
4 Сервис:	4	5	Smiles
K = 0,15	0,6	0,75	
5 Продвижение:	4	3	MEDKid
K = 0,21	0,84	0,63	
6 Опыт:	5	5	нет
K = 0,05	0,25	0,25	
<b>Итого (рыночная позиция)</b>	<b>27</b>	<b>25</b>	<b>MEDKid</b>
<b>С коэфф. значимости</b>	<b>4,45</b>	<b>3,99</b>	<b>MEDKid</b>

Затем была рассчитана конкурентоспособность MEDKid относительно приоритетного конкурента – Smiles, учитывая, что при КСП > 1 объект более конкурентоспособен [9].

КСП с поправочным коэффициентом =  $4,45 / 3,74 = 1,12$ .

Далее результаты конкурентоспособности были визуализированы (рис. 3).



**Рис. 3.** Многоугольник КСП с учетом коэффициентов значимости

Из данных диаграмм можно понять конкурентные преимущества и недостатки проектов MEDKid и его соперника с помощью **SNW-анализа** – анализа сильных (Strength), нейтральных (Neutral) и слабых (Weakness) сторон организации. В нейтральной позиции фиксируется среднерыночное состояние. Для победы в конкурентной борьбе достаточным может оказаться состояние, когда организация относительно конкурентов по всем (кроме одной) ключевым позициям находится в состоянии N и только по одному фактору – в состоянии S [10].

**Таблица 4.** Качественная оценка позиции программного продукта MEDKid

Факторы КСП	Качественная оценка позиции		
	W Слабая	N Нейтральная	S Сильная
Качество			*
Функциональные возможности		*	
Цена			*
Сервис	*		
Продвижение			*
Опыт		*	

Из табл. 4 видно, что программный продукт MEDKid относительно других игроков имеет сильные позиции в цене, качестве и продвижении, но уступает в сервисе (обслуживании).

#### Исследование потребностей потребителей

Целью исследования было сформировать максимально глубокое понимание потребностей потенциальных потребителей, что послужит основой для адаптации функционала программного продукта для ведения документооборота в дошкольных детских учреждениях. Основную целевую аудиторию составили заведующие, медсестры и воспитатели детских дошкольных учреждений.

В качестве основного метода исследования был выбран опрос работников детских садов в формате интервью с жесткими и мягкими вопросами. Вторичными данными для исследования послужили ксерокопии предоставленных интервьюерам журналов ведения отчетности.

В начале исследований была собрана информация о количестве необходимой документации (журналов) для ведения деятельности медсестры в ДДУ. После этого была проведена работа по дроблению журналов, опираясь на ответы респондентов на задаваемый вопрос: «С какими журналами Вы работаете и как часто?». На основании полученных ответов от сотрудников детских садов было решено разбить все журналы по частоте использования на три условные категории (табл. 5). Кроме того, серым цветом отмечены те журналы и формы, которые необходимо внести в разработку программного комплекса в первую очередь, т. к. между ними существует взаимосвязь, которую нужно учитывать при разработке программного продукта.

Виды журналов, представленных в табл. 5, сгруппированы по их приоритетности (частоте использования) для сотрудников ДДУ. Составленная классификация позволила не только разработать структуру и порядок работы нового программного обеспечения (например, учет посещаемости детей становится возможным лишь после регистрации каждого ребенка в системе), но и подробно изучить рабочий процесс медицинского сотрудника в ДДУ. Другими словами, было выяснены детали, на которые необходимо обратить внимание при разработке ПО в первую очередь, что в последующем привело к расширению функционала программного комплекса в целом.

Таблица 5. Градация журналов по частоте использования

Часто используемые (каждый день или еженедельно)	Ежемесячно используемые	Раз в квартал и более или по необходимости используемые
Журнал здоровья (работников пищеблока)	План проведения и Журнал учета проведения проф. прививок и туберкулинодиагностики	Журнал регистрации инфекционных заболеваний (форма № 060у)
Журнал бракеража готовой пищи	Журнал учета движения детей по группам здоровья	Журнал учета детей, направленных в туберкулезный диспансер
Журнал бракеража сырой продукции	Журнал осмотра детей на педикулез и кожные заболевания	Журнал дегельминтизации
Журнал учета проведения профилактических мероприятий в мед. кабинете	Журнал учета дезинфицирующих средств	Диспансерный журнал (форма № 030у)
Журнал учета посещаемости детей	Журнал учета поступления и расходования медикаментов	Программа производственного контроля
Медицинские карты воспитанников (форма № 026у)	Журнал учета заболеваемости	Журнал контроля санитарного состояния помещений
Карты профилактических прививок в детской поликлинике (форма № 063у)		Медицинские книжки сотрудников
Журнал учета заболеваемости		Журнал регистрации прохождения мед. осмотров и гигиенической аттестации сотрудников
		Журнал контроля санитарного состояния помещений

После того как был проведен опрос работников детских садов (от заведующих детскими садами до преподавателей в детских группах и родителей воспитанников), были проанализированы и отобраны основные проблемы, которые в дальнейшем перешли в список задач. Результаты респондентов показали, что медсестры, как правило, выполняют обязанности нескольких сотрудников, одновременно совмещая в себе **несколько** должностей. Более того, функции медсестер связаны не только с заполнением медицинских карточек ребенка, но и с ежедневным ведением различного рода повседневной документации и журналов, информацию из которых можно сформировать в статистические данные, важные как для медсестер, так и для заведующих детских садов.

Более того, из журналов можно отображать данные, интересующие родителей (создав своего рода функцию «родительский контроль»). Это порождает необходимость расширения функционала программного обеспечения, в основе которого должен использоваться календарный план, т. к. даты – это **важная составляющая** работы ДДУ в целом.

Было выявлено, что программный продукт должен автоматизировать такие процессы, как регистрация и поиск воспитанников; внесение данных в медицинскую карту воспитанника; заполнение журналов и быстрый вызов печатных форм; мгновенное составление статистических форм и их заполнение.

Программный продукт должен упростить и сократить временные затраты на такие рутинные процессы, как ведение посещаемости; планирование медицинских мероприятий (медосмотры, профилактические прививки); внесение записей в медицинскую карту воспитанника; ведение журнала питания.

Более того, система должна обеспечивать возможность наполнения медицинскими данными электронную медицинскую карту пациента любым авторизованным лицом (врачам, родителям и т. д.). Каждый из пользователей может получить авторизацию на выпол-

нение операций в рамках ЭМК ребенка на ограниченный период времени.

Кроме того, результаты исследования повлияли на определение тактики и стратегии маркетинговых мероприятий, направленных на популяризацию сервиса на российском рынке и, как следствие, последующую монетизацию продукта.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Компания ЮМС. Результаты внутренних маркетинговых исследований. – 2012. – 184 с.
2. До конца 2017 органы исполнительной власти Российской Федерации перейдут на электронный документооборот // ИТ Журнал. URL: <http://iteranet.ru/it-novosti/2014/02/18/do-konca-2017-organy-ispolnitelnoj-vlasti-rossijskoj> (дата обращения: 21.02.2014).
3. Здоровье детей в России. URL: <http://www.liveinternet.ru/users/5167036/post275862286> (дата обращения: 10.09.2013).
4. Ежемесячные затраты денежных средств родителей на детей в городах-миллионниках. URL: [http://www.vedomosti.ru/companies/news/12581371/nedetskie\\_milliardy](http://www.vedomosti.ru/companies/news/12581371/nedetskie_milliardy) (дата обращения: 10.09.2013).
5. Закон о льготах для малых ИТ-компаний. URL: [http://minsvyaz.ru/ru/news/index.php?id\\_4=44237](http://minsvyaz.ru/ru/news/index.php?id_4=44237) (дата обращения: 20.12.2013).
6. Michael E. Porter. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review, January 2008, pp. 86–104.
7. Детское дошкольное учреждение. URL: [http://ru.wikipedia.org/wiki/Детское\\_дошкольное\\_учреждение](http://ru.wikipedia.org/wiki/Детское_дошкольное_учреждение) (дата обращения: 24.04.2013).
8. Селевич Т.С. Информационное обеспечение стратегического конкурентного анализа / Вестник ТГПУ. – 2012. – № 12 (127). – С. 103–110.
9. Илышев А.М., Илышева Н.Н., Селевич Т.С. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России. – М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2010. – 480 с.
10. G.D. Putnik, M.M. Cruz-Cunha. Encyclopedia of Networked and Virtual Organizations (3 Volumes). March, 2008. 2048 p.

#### REFERENCES

1. Kompania YUMS. Rezultaty vnutrennih marketingovyh issledovaniy [Company YUMS. The results of internal marketing research]. 2012, p. 184.
2. Do konca 2017 organy ispolnitelnoy vlasti Rossiyskoy Federazii pereydu na elektronnyi dokumentooborot [Until the end of 2017 the executive authorities of the Russian Federation will be transferred to electronic document] // IT Magazine. Available at: <http://iteranet.ru/it-novosti/2014/02/18/do-konca-2017-organy-ispolnitelnoj-vlasti-rossijskoj-federacii-pereydu-na-elektronnyj> (accessed 21 February 2014).
3. Zdorovie detey v Rossii [The health of children in Russia]. Available at: <http://www.liveinternet.ru/users/5167036/post275862286> (accessed 10 September 2013).
4. Ejemesiachnye zraty denejnyh sredstv roditeley na detey v gorodah-millionnikah [The monthly cost of funds to parents of children in the cities]. Available at: [http://www.vedomosti.ru/companies/news/12581371/nedetskie\\_milliardy](http://www.vedomosti.ru/companies/news/12581371/nedetskie_milliardy) (accessed 10 September 2013).
5. Zakon o lgotah dlia malyh IT-kompaniy [The law on benefits for small IT companies]. – 12/20/2013. – Available at: [http://minsvyaz.ru/ru/news/index.php?id\\_4=44237](http://minsvyaz.ru/ru/news/index.php?id_4=44237) (accessed 20 December 2013).
6. Michael E. Porter. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review, January 2008, pp. 86–104.
7. Detskoe doskolnoe uchrejdienie [Kindergartens]. – 24.04.2013. – Available at: [http://ru.wikipedia.org/wiki/Детское\\_дошкольное\\_учреждение](http://ru.wikipedia.org/wiki/Детское_дошкольное_учреждение) (accessed 24 April 2013).
8. Selevich T.S. Informazionnoe obespechenie strategicheskogo konkurentnogo analiza [Infor-

mation support of strategic competitive analysis] // Tomsk State Pedagogical University Bulletin, 2012, no. 12 (127), pp. 103–110.

9. Pyshev A.M., Pysheva N.N., Selevich T.S. Strategicheskii konkurentniy analiz v tranzitivnoy ekonomike Rossii [The strategic competitive analysis in transitive economy of Russia]. M.: Finansy i statistika; INFRA-M, 2010, 480 p.
10. G.D. Putnik, M.M. Cruz-Cunha. Encyclopedia of Networked and Virtual Organizations (3 Volumes). March, 2008. 2048 p.

Поступила 17.05.2015 г.