

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« ____ » _____ 20__ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по расширению рынка IT-продуктов (на примере ООО
«Платформа»)

Руководитель _____ старший преподаватель Т.С. Зимнякова

Выпускник _____ А.А. Найстур

Красноярск 2021

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме Разработка проекта по расширению рынка IT-продуктов (на примере ООО «Платформа») содержит 67 страниц текстового документа, 18 рисунков, 22 таблицы, 27 использованных источников.

РАСШИРЕНИЕ РЫНКА, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, IT-ПРОДУКТЫ, ПО, ТАРИФНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

Объект исследования – российская IT-компания ООО «Платформа». Предмет исследования – процесс обоснования и разработки проекта по расширению рынка IT-продуктов.

Цель исследования – разработка и обоснование проекта по расширению рынка IT-продуктов ООО «Платформа».

Задачи исследования:

- провести анализ теоретических аспектов разработки проектов и выявить особенности управления проектами в сфере IT;

- провести анализ деятельности, внешней и внутренней среды ООО «Платформа» и определить сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы для стратегического развития компании;

- определить направления развития и расширения рынка ООО «Платформа»;

- разработать проект по расширению рынка IT-продуктов ООО «Платформа».

В результате исследования был проведен анализ теоретических аспектов разработки и управления проектами, определены особенности управления проектами в IT-организациях. Проведен анализ финансового состояния, анализ внешней и внутренней среды ООО «Платформы» и определены основные направления развития организации. По результатам анализа был разработан проект по расширению рынка организации за счет проведения серии информирующих мероприятий и привлечения дополнительных заказчиков.

Эффектами от реализации проекта является снижение относительных трудозатрат сотрудников и прирост годовой выручки.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Управление проектами по расширению рынка в IT–организациях	8
1.1 Понятие проекта и роль управления проектами в организации	8
1.2 Особенности управления проектами по расширению рынка в IT–сфере	15
2 Анализ деятельности ООО «Платформа»	22
2.1. Общая характеристика ООО «Платформа»	22
2.2. Анализ внутренней среды ООО «Платформа».....	31
2.3. Анализ внешней среды ООО «Платформа».....	42
2.4. Стратегические направления развития организации	52
3 Разработка проекта по расширению рынка IT–продуктов.....	55
3.1. Обоснование проекта по подключению к системе региональных энергетических комиссий.....	55
3.2 Оценка эффективности реализации проекта по расширению рынка IT–продуктов ООО «Платформа»	65
Закключение.....	69
Список использованных источников	72
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	76
ПРИЛОЖЕНИЕ В	77

ВВЕДЕНИЕ

В быстроизменяющейся среде организациям необходимо постоянно развиваться и оптимизировать свои процессы. Сегодня практически на всех рынках и во всех сферах прослеживаются тенденции глобализации и цифровизации. Цифровые технологии используются для ведения коммуникаций, осуществления контроля, построения макетов, планирования логистических цепей поставок, поведения хирургических операций и многого другого. Широта применения и повсеместное распространение технологий влечет за собой новые требования к предложению на рынке ИТ. Для сохранения занятых позиций и их усиления ИТ-организациям необходимо постоянно развиваться и повышать качество своих продуктов и услуг. Привлекательность организации и предлагаемых ею технологий напрямую зависит от ее способности быстро обрабатывать информацию, внедрять новые решения и выдвигать готовые предложения клиентам. Таким образом, привлечение и удержание клиентов во многом зависит от эффективности процессов в организации.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Платформа», занимающаяся разработкой программных обеспечений для социально-значимых направлений (городская среда, благоустройства, проекты раскрытия информации) и тарифной отрасли. Предметом исследования является процесс обоснования и разработки проекта по расширению рынка ИТ-продуктов.

Цель дипломной работы – обосновать и разработать проект по расширению рынка ИТ-продуктов ООО «Платформа». В соответствии с целью определены следующие задачи:

1. Провести анализ теоретических аспектов разработки проектов и выявить особенности управления проектами в сфере ИТ;
2. Провести анализ деятельности, внешней и внутренней среды ООО «Платформа» и определить сильные и слабые стороны компании, а также угрозы и возможности стратегического развития компании;

3. Определить направления развития и расширения рынка ООО «Платформа»;

4. Разработать проект по расширению рынка IT-продуктов ООО «Платформа».

В ходе написания дипломной работы были использованы следующие общенаучные и специальнаучные методы исследования:

1. Кабинетные исследования в форме анализа литературы по данной теме;
3. Полевые исследования в форме интервьюирования сотрудников организации;
3. Наблюдение за процессами ведения коммуникаций с заказчиками;
4. Анализ сайтов организаций;
5. Анализ документации по процессам;
6. Финансово-экономический анализ деятельности предприятия;
7. Статистический анализ.

1 Управление проектами по расширению рынка в IT-организациях

1.1 Понятие проекта и роль управления проектами в организации

Согласно своду знаний PMBoK, проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов [1].

В современном мире деятельность любой организации так или иначе будет сопряжена с проектами. Будь то создание бизнеса, внедрение «1С», строительство дома или организация свадьбы. В условиях высокой степени неопределенности, глобализации рынков и повышения скорости развития технологий организациям для выживания, сохранения позиций на рынке и увеличения прибыли необходимо постоянно развиваться и совершенствоваться, внедрять новые продукты, изменять внутренние процессы и используемые инструменты. Для реализации данных задач организациям требуется учесть уникальные условия, которые выстраиваются из большого числа переменных и предпринять ряд не стандартизированных действий, что и отличает проекты от процессов организации. В целом, выделяют следующие основные признаки проектов:

- наличие четко сформулированной цели;
- ограниченность во времени;
- ограниченность в ресурсах;
- однократные и не циклические действия;
- уникальность задачи [2].

Построение содержания проекта начинается с источника проекта. Выделяют 2 вида источников проекта: потребность и проблема.

Проблема – это ситуация, которой не удовлетворен заказчик, либо пользователь продукта, услуги.

Существует несколько способов решения проблемной ситуации:

- изменение самой ситуации;
- изменение отношения заинтересованной стороны;

– снижение к минимуму контактов данных ситуации и заинтересованной стороны.

При системном анализе проблем алгоритм задач имеет следующий вид:

- определить проблему и ее актуальность;
- поставить четкие границы проблемы, чтобы определить масштаб деятельности по проекту и зоны ответственности;
- определить и сформулировать значение проблемы, т.е. почему нельзя оставить ситуацию как она есть и какие ожидаются последствия;
- определить причины возникновения проблемы, например, с помощью построения «дерева проблем» или методом «5 почему?»;
- преобразовать проблемы в цели;
- реализовать решение проблемы (достигнуть целей).

В качестве примеров проектов–проблем можно привести проекты по снижению затрат в организации, разработку вакцины или, например, изменение и оптимизацию автомобильного движения на дорогах с высокими балами и частотой пробок.

Потребность – это нужда, недостаток чего–либо у заинтересованной стороны проекта.

Выделяют 2 подвида таких проектов: заказы и идеи.

Проекты–заказы формируются на четких требованиях заказчика и потому такие проекты реализуются при тесном сотрудничестве с заказчиком на всех этапах проработки и реализации. Примерами таких проектов могут быть пошив одежды или строительство загородного дома.

Проекты–идеи не имеют заказчика и инвестора, поэтому большой упор в работе идет именно на повышение заинтересованности потенциальных инвесторов. Часто это инновационные проекты и стартапы, например, создание очков для слепых или текстильной застежки.

После определения источника проекта формулируется актуальность проекта, т.е. ответ на вопрос «зачем нужен данный проект». Для этого проводится анализ внутренней и внешней среды, определение возможностей и

угроз, сильных и слабых сторон. После четкого определения актуальности определяется и формулируется главный результат проекта – цель. Формулировка цели должна отвечать критериям SMART:

- конкретная – дает четкое представление о том, чего стремится достичь проект;
- измеримая – определены измеримые критерии достижения целей;
- достижимая – необходима уверенность в достижении поставленных целей в конкретном окружении и при имеющихся ресурсах;
- актуальная – обеспечено понимание, действительно ли требуется достижение данной цели;
- ограниченная во времени – сроки достижения поставленных целей должны диктоваться реальными потребностями [2].

Требования к результату проекта делятся на три взаимосвязанные группы:

- ограничения по срокам;
- ограничения по бюджету;
- требования по уровню качества.

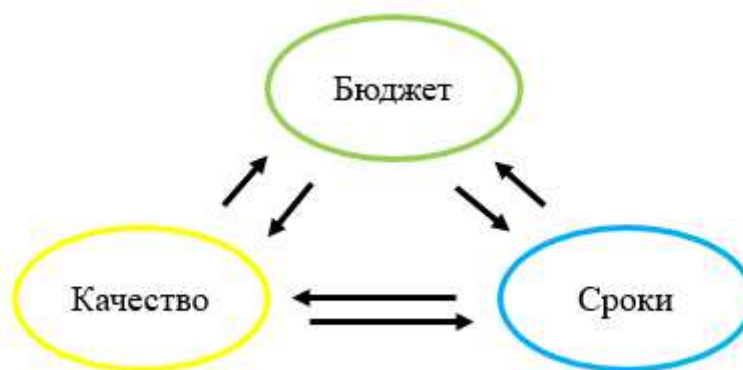


Рисунок 1 – Треугольник проекта

В случае, если большое внимание уделяется только 2 или одному из трех параметров, то цель нельзя считать достигнутой в полной мере. Например, проект может быть не рентабельным, если были проработаны задачи и процессы со стороны сроков и качества, но не корректно оценены денежно. И,

аналогичным образом, при постановке приоритетов на сроки и экономию средств пострадает качество. Таким образом проект можно считать успешным, если не были превышены показатели по используемым денежным средствам и времени, а также достигнуто минимальное требуемое качество.

После определения цели проекта формируется его концепция, т.е. ответ на вопрос «как будет достигнута цель». Рассматриваются разные способы достижения и варианты реализации, прорабатываются сценарии и выбирается тот, который имеет наибольшую эффективность.

Результаты описываются в уставе проекта и на этом завершаются процессы инициации проекта.

Поскольку проект конечен, то имеет определенный жизненный цикл в зависимости от реализуемых в рамках конкретного этапа задач. Существует 4 основных фазы жизненного цикла проекта, которые представлены на рисунке 2 [2].

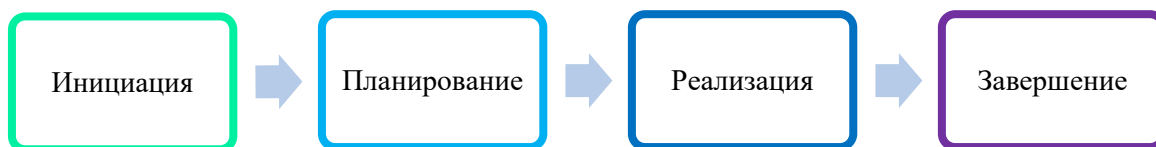


Рисунок 2 – Фазы жизненного цикла проекта

На каждой фазе жизненного цикла осуществляются разные процессы. В РМВоК 5 выделяют 47 процессов управления проектами, которые в свою очередь делятся на 5 групп, представленных на рисунке 3 и соотносятся с одной из 10 областей знаний.



Рисунок 3 – Группы процессов управления проектами

Область знаний является всеобъемлющей системой понятий, терминов и действий, составляющих профессиональную область, область управления проектами или область деятельности. Команды проектов должны по мере необходимости использовать эти 10 областей знаний и другие области знаний для своего проекта [1].

Области знаний включают в себя: управление интеграцией проекта, управление содержанием проекта, управление сроками проекта, управление стоимостью проекта, управление качеством проекта, управление человеческими ресурсами проекта, управление коммуникациями проекта, управление рисками проекта, управление закупками проекта и управление заинтересованными сторонами проекта. Каждой области знаний посвящен отдельный раздел Свода знаний по управлению проектами [1].

Этап «планирование» имеет наибольшее количество процессов и итераций. Результатом этапа является план проекта, где четко прописаны целевые показатели, требуемые ресурсы, структура работ, календарный график, бюджет, назначены ответственные, оценены и учтены риски.

Этап «реализации» представляет собой непосредственные действия по достижению целей проекта за счет выполнения плана и включает в себя процессы исполнения, мониторинга и контроля.

На этапе «завершения» поводится окончание работ и пост-анализ реализованного проекта, оценивается фактическая эффективность и сравнивается с запланированной. Делается вывод о том, была ли достигнута цель.

Достижение поставленной цели проекта при заранее известных ограничениях напрямую зависит от управления данным проектом. Управление проектами – это применение знаний, умений, инструментов и приемов к работам по проекту с целью удовлетворения требований к проекту [2]. Система управления проектами включает в себя субъекты, объекты и уже упомянутые выше процессы. Объектом управления выступает конкретный проект. Субъекты управления проектами представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Субъекты управления проектами [2]

Элементы системы	Характеристика
Заказчик	Будущий владелец и пользователь результатов проекта, несет ответственность за проект перед обществом и законом, обеспечивает финансирование
Инициатор	Автор идеи
Инвестор	Участник, вкладывающий свои средства в реализацию проекта. Является владельцем приобретаемого имущества пока ему не возместят вложенные средства по условиям договора
Руководитель проекта	Лицо, которому были делегированы полномочия по руководству и реализации проекта. Несет ответственность за результат проекта в рамках бюджета.
Команда проекта	Группа отдельных специалистов, собранных в команду для реализации проекта
Поставщики	Участники, поставляющие требуемые для проекта ресурсы
Органы власти	Участники, выдвигающие и поддерживающие экологические, социальные и другие общественные и государственные требования, связанные с реализацией проекта
Конечные потребители	Покупатели и пользователи конечной продукции проекта
Другие участники	Конкуренты, население, общественные группы и т.д.

В разных организациях отличается уровень управления проектами. Например, в организациях с разными типами организационных структур

отличаются также и возможности, подготовленность к реализации проекта. Сравнение организационных структур по управлению проектами представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Управление проектами в разных организационных структурах [2]

Проект	Организация				
	функциональная	слабая	сбалансированная матрица	сильная матрица	проектная организация
Полномочия руководителя проекта	незначительные или отсутствуют	низкие	от слабых до умеренных	от умеренных до высоких	от высоких до практически абсолютных
Доступность ресурсов	незначительная или отсутствуют	низкая	от слабой до умеренной	от умеренной до высокой	от высокой до практически абсолютной
Лицо, управляющее бюджетом проекта	функциональный руководитель	функциональный руководитель	оба руководителя	руководитель проекта	руководитель проекта
Роль руководителя проекта	частичная занятость	частичная занятость	полная занятость	полная занятость	полная занятость
Административный персонал управления проектом	частичная занятость	частичная занятость	частичная занятость	полная занятость	полная занятость

Таким образом, скорость и эффективность реализации проекта зависит и от структуры организации и ее прошлого опыта. Для организации с функциональной структурой будет сложнее мобилизовать имеющиеся ресурсы, перестроить основные бизнес–процессы для оптимизации работы специалистов и по проектам, и по основным задачам, руководителю проекта будет выдано меньше полномочий для управления проектом и т.д. Для реализации проекта с похожими параметрами уже в проектной организации понадобится сравнительно меньше времени и ресурсов для подготовки и реализации проекта, т.к. процессы уже подстроены и адаптированы к необходимости учета реализуемых проектов.

1.2 Особенности управления проектами по расширению рынка в ИТ–сфере

ИТ–организации – это организации, осуществляющие деятельность в области информационных технологий. Сфера ИТ в России является новой относительно Америки и Европы, но сейчас активно развивается. Предложение в этой сфере очень широкое, компании могут создавать и продавать социальные сети, корпоративные программы, мобильные приложения, антивирусы, информационные системы и многое другое.

С пандемией 2020 года потребность в ИТ–продуктах возросла, за счет того, что люди проводили больше времени дома. Стали активно разрабатываться приложения для доставки еды, программы и облачные решения для перевода основных процессов организаций на удаленный формат работы, возросла потребность в средствах видеосвязи.

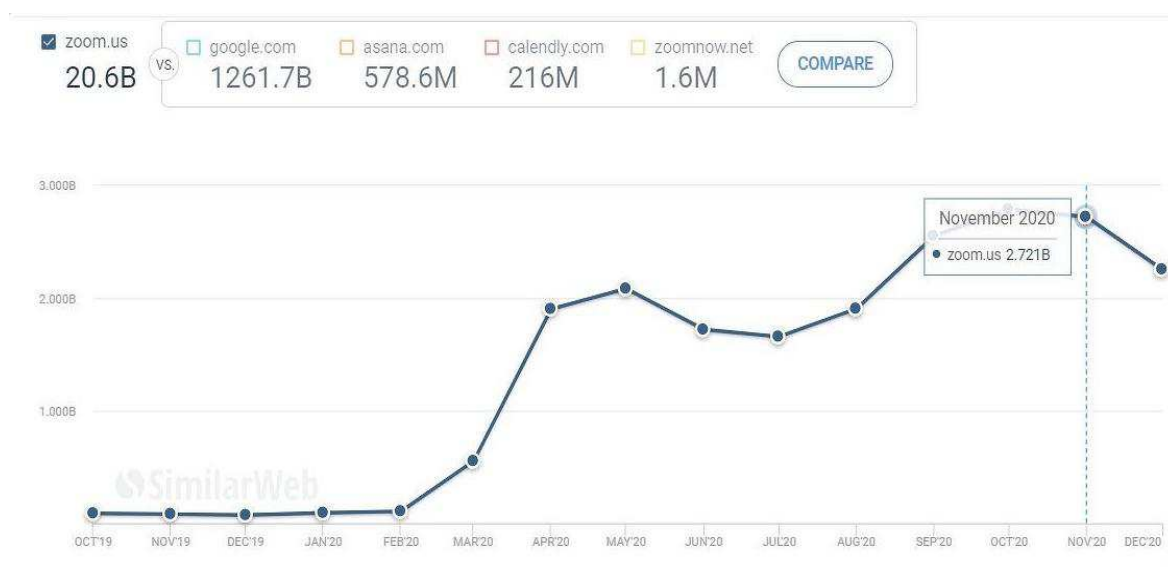


Рисунок 4 – Динамика количества пользователей «zoom» за 2020 год [3]

Так, в декабре 2019 года у платформы «Zoom» было всего 10 миллионов пользователей, а уже в марте 2020 года их число выросло до 200 миллионов [3].

Куда более значительный рост наблюдается у сервиса «Meet.google.com» и представлен на рисунке 5.

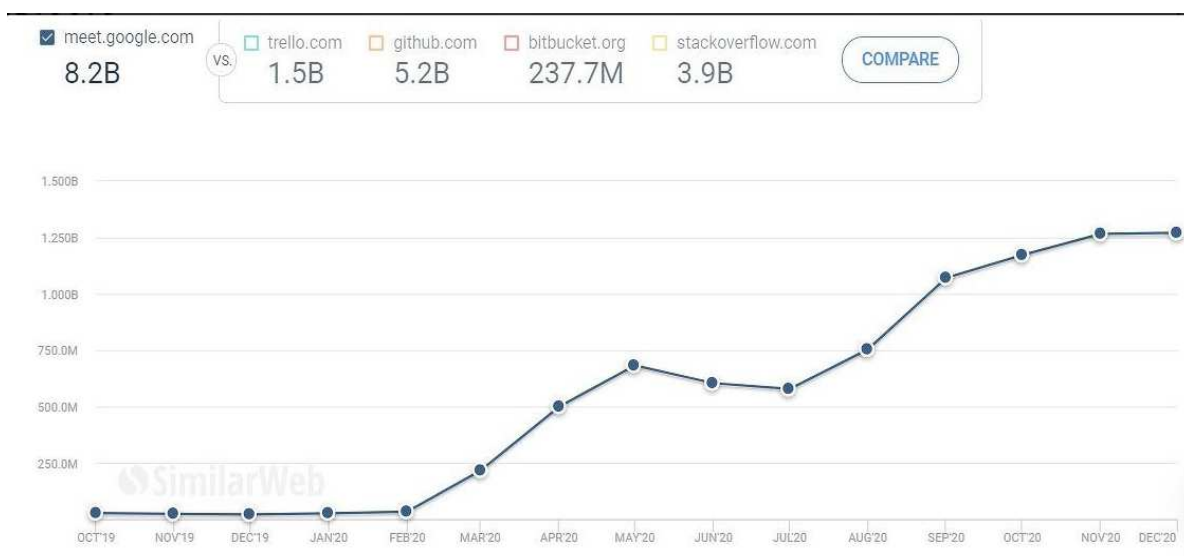


Рисунок 5 – Динамика количества пользователей «Meet.google.com» за 2020 год [3]

В конце 2019 года количество посещений страницы meet.google.com в месяц лишь немного превышало 100 миллионов. А спустя год их было уже более 1,25 миллиарда [3].

В целом можно отметить, что рынок ИТ активно растет возрастающими темпами. Так, по предварительным оценкам международной исследовательской компании IDC российский ИТ-рынок за 2020 год вырос на 14 %, аналогичный показатель за 2019 год составлял только 8,8 % [3]. Совокупная выручка 100 крупнейших ИТ-компаний России в 2020 году увеличилась на 28,6% и впервые превысила 2 трлн рублей, еще в 2015 году данный показатель только едва превысил 1 трлн рублей, подробнее динамика представлена на рисунке 6.

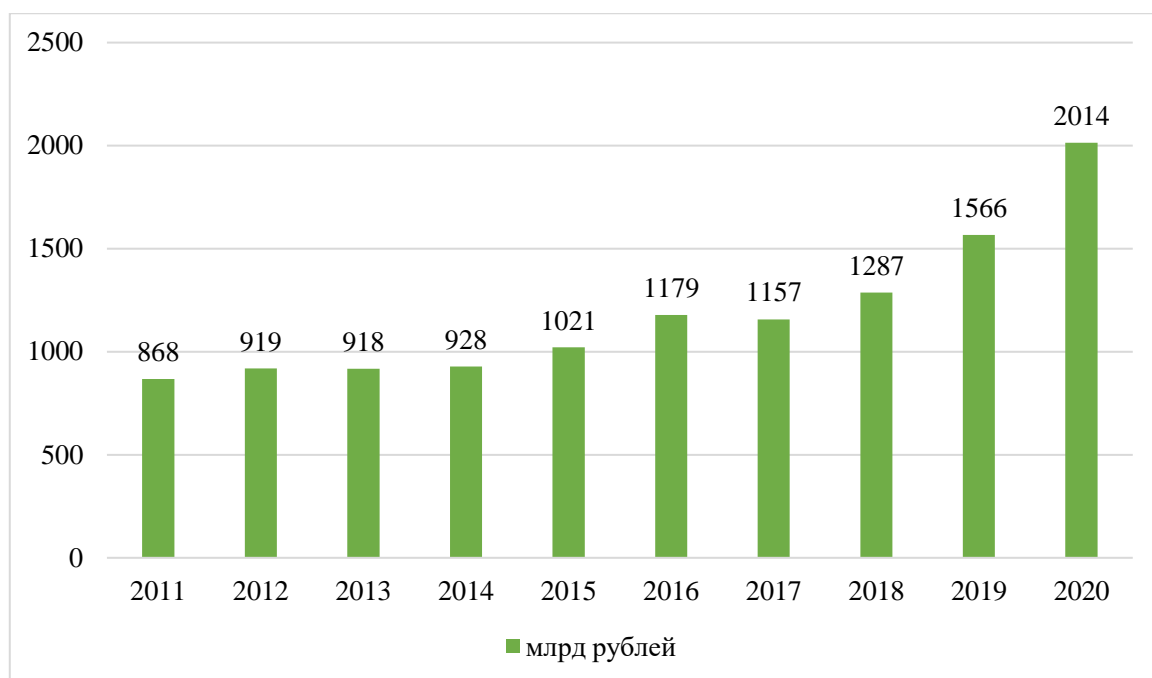


Рисунок 6 – Динамика совокупной выучки 100 крупнейших ИТ–компаний с 2011 по 2020 годы, млрд рублей [3]

Организации в сфере ИТ на рынке В2В в основном являются проектно–ориентированными, т.к. для разработки и внедрения своих продуктов им необходимо учитывать большой перечень индивидуальных особенностей организаций–заказчиков. Кроме того, стабильный доход таким организациям обеспечивает не столько постоянный поток заказов, сколько оказание услуг по сопровождению. Поэтому для привлечения и удержания клиентов, сохранения позиций на рынке, организации применяют различные стратегии.

Под рынком подразумевается совокупность экономических отношений, базирующихся на регулярных обменных операциях между производителями товаров или услуг и потребителями.

Под стратегией понимается вероятностное распределение сил и средств, при недостатке ресурсов, постоянном изменении условий внешней среды, нарастании неопределенности и противоборстве конкурентов для достижения целей организации. Так, стратегия расширения рынка подразумевает создание нового рынка или увеличение емкости существующего за счет изменения

способов и норм использования предлагаемого товара, поиска новых групп потребителей. Выделяют следующие направления стратегий расширения рынка:

- новые потребители (не владевшие информацией, средствами для приобретения или не желающие приобретать созданный для них продукт);
- новые способы применения продукта (новый функционал);
- увеличение интенсивности использования продукта.

Основными ресурсами в IT-организациях выступают их специалисты, которые нередко осуществляют работу из дома. IT-сфера одна из первых, где активно практикуется привлечение «удаленных» специалистов и работа «удаленных» или «виртуальных» команд по проектам. Во многом это обуславливается нехваткой специалистов в регионах.

По данным обзора рынка труда в IT-сфере в начале 2021 года на сайте «hh.ru» можно отметить, что среди IT-соискателей сохраняется низкий уровень конкуренции: в среднем по России и в Петербурге на одну IT-вакансию претендует до 2 кандидатов. Ранее более высокий уровень конкуренции был зафиксирован в мае 2020 года — самое высокое значение «hh.индекса» (соотношение количества активных резюме к вакансиям) за последние 2 года: 4,1 — в среднем по России и 4,7 — в городе на Неве [4].

Недостаток специалистов в конкретных городах привел к тому, что привлекают специалистов из центров на удаленный формат работы. Можно выделить несколько достоинств и недостатков управления виртуальными командами.

К достоинствам можно отнести:

- высокий уровень производительности труда благодаря грамотному распределению задач среди участников команды;
- гибкость участников команды и способность адаптироваться под условия внешней среды;
- территориальные ограничения не влияют на состав командного состава и функционирования команды во время работы над проектом;

- прозрачная и понятная структура команды, что обеспечивает доверительные отношения внутри команды. Упор делается на достигнутый результат любого участника команды, а уже потом на личность;
- экономия затрат компаний на содержание рабочих мест сотрудников, что позволяет специалистам высокого уровня работать независимо от своего места расположения и положительно влиять на качество работ;
- упор делается на развитие горизонтальных связей, на взаимодействие участников команды из разных подразделений организации;
- высокая гибкость при обмене данными благодаря широкому выбору web-технологий;
- высокий уровень обмена опытом и знаниями внутри команды;
- отдельные участники команды обладают узкой специализацией, что позволяет решать узконаправленные задачи в проекте;
- высокий показатель кадровых и информационных средств взаимодействия;
- обмен информации проходит письменно, а все сеансы одновременной связи резюмируются, что облегчает процесс документирования [5].

Среди недостатков можно отметить:

- наличие конфликтов, возникающих в ходе ведения проекта и обусловленных разницей менталитета;
- высокие временные затраты руководителя на постановку и выполнение задач;
- необходимость учета технических особенностей при разработке проекта, выбора оптимального средства связи, проведения обучения сотрудников по использованию программного обеспечения;
- территориальная отдаленность может привести к потере чувства работы в команде;
- препятствие в виде разницы часовых поясов участников команды;
- необходимость дополнительных усилий для повышения и поддержания мотивации участников команды;

- сложность создания и набора участников команды;
- при выполнении разного рода работ возникают сложности их согласования между собой;
- отсутствуют или недостаточно развиты «живые» отношения участников команды, сложнее выстроить рабочие отношения, отсутствуют корпоративные ценности внутри коллектива;
- отсутствие возможности полностью контролировать процесс выполнения всех работ проекта. [5].

Также можно выделить 5 основных принципов, позволяющих выстроить эффективное управление виртуальной командой:

- 1) развитие гибких навыков участников команды и менеджера, как индивидуальных, так и командных;
- 2) создание доверительной атмосферы в проектной команде на уровне задач, а не личном уровне общения;
- 3) создание виртуальной среды с необходимым уровнем взаимодействия;
- 4) организация продуктивных виртуальных встреч;
- 5) наличие мотивации участников и широкий спектр полномочий [5].

В ИТ-организациях активно внедряются и практикуются принципы Lean или «бережливого производства». Концепция Lean пришла из промышленного производства. Впервые ее внедрил концерн Toyota, чтобы уменьшить потери и приблизить продукт к ожиданиям потребителей. Принципы бережливого производства активно применяли промышленные компании, затем идею подхватили сферы здравоохранения и страхования. Философию успешно масштабировали для управления в ИТ-сфере, и появился термин Lean IT. Одними из первых ее внедрили Motorola, TransUnion, Fujitsu Services [6].

Программисты Мэри и Том Поппендик в книге «Бережливое производство программного обеспечения» осветили семь принципов как требования для ИТ-услуг:

1. Ликвидация потерь – постоянный анализ процессов и проработка узких мест для сокращения затрат ресурсов;

2. Встраивание качества – при проведении оптимизации задавать вопросы «а что будет, если...» для обнаружения недоработок на ранней стадии;
3. Создание знания – создание базы данных по проекту или процессу для более быстрого поиска и доведения информации до сотрудников или заказчиков;
4. Тщательное планирование решения – учет всех сфер и процессов, которые затронет принимаемое решение до его утверждения;
5. Сокращение времени на отклик заказчику – постоянная оптимизация процессов переговоров, доставки услуги, согласований и утверждений;
6. Уважение к людям – давать сотрудникам свободу в решении задач как дополнительная мотивация и способ привлечения новых идей;
7. Оптимизация целого – локальные улучшения должны согласовываться с глобальными задачами и целями [6].

2 Анализ деятельности ООО «Платформа»

2.1. Общая характеристика ООО «Платформа»

Исследуемая организация – Общество с ограниченной ответственностью «Платформа», главный офис которой располагается в Москве. На сегодняшний день ООО «Платформа» оказывает услуги по поставке программного обеспечения для 62 регионов России. Организация имеет три офиса: уже названный – в Москве, а также в Санкт–Петербурге и Нижнем Новгороде. Однако более половины ее сотрудников осуществляют работу удаленно, нередко проживая в других городах России, так, например, в Красноярске работает 3 сотрудника. Всего в организации на сегодняшний день работает 58 человек.

С 2014 года организация поставляет ПО и сотрудничает с ресурсоснабжающими организациями, регулирующими органами субъектов Российской Федерации, Федеральной антимонопольной службой России (ФАС), Министерством строительства и другими службами [7].

«Подключенные» к системе регионы, те, в которые организация поставляет сегодня свои программные продукты представлены на рисунке 7 и отмечены зеленым цветом.



Рисунок 7 – Регионы–пользователи разработок ООО «Платформа»

Регионы–пользователи также подразделяются в зависимости от формы договора и условий поставки. В этом смысле клиентов можно разделить, в том числе на платящих и получающих программные продукты на условиях соглашения.

На рисунке 8 представлена динамика «подключения» к системе платящих регионов за 2015 – 2020 годы.

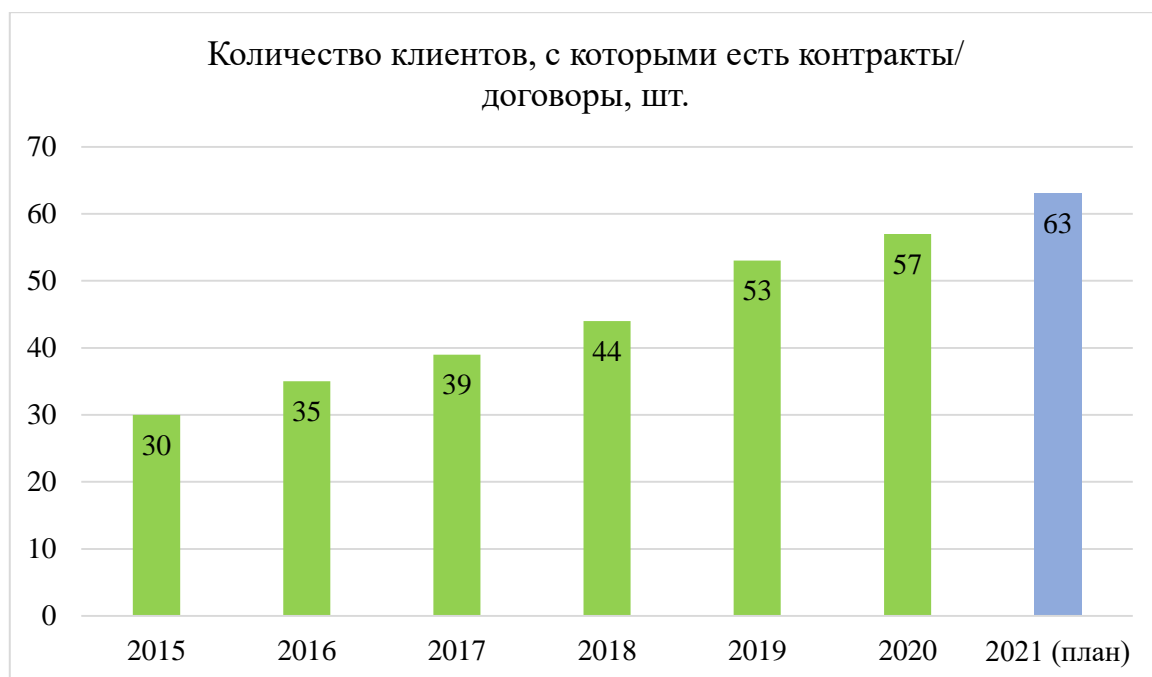


Рисунок 8 – Динамика «подключения» платящих клиентов за 2015–2020 годы

В планах организации на 2021 год «подключить» до 63 регионов. В целом, мы можем видеть, что наблюдается стабильный ежегодный рост числа платящих регионов, приобретающих ПО и получающих услуги по сопровождению.

На рисунке 9 представлена динамика числа клиентов, платящих за сопровождение за 2015 – 2020 годы.

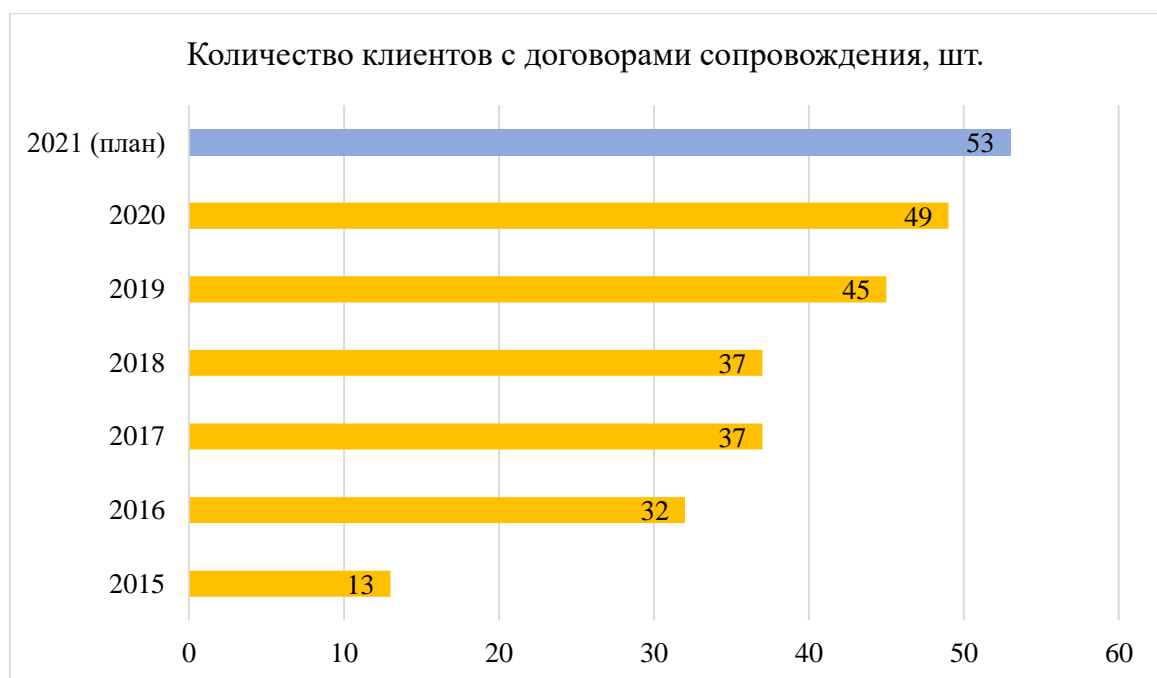


Рисунок 9 – Динамика количества клиентов, получающих услугу по сопровождению за 2015–2020 годы

По итогам 2021 года планируется увеличить число договоров сопровождения до 53 штук. Стоит отметить, что услуги по сопровождению особенно важны, т.к. долгосрочные отношения с клиентами не только способствуют получению стабильного дохода, но и повышают качество обратной связи, которая играет важную роль в развитии продуктов, понимании тенденций на рынке и сохранении лидирующих позиций на нем.

Перейдем к рассмотрению структуры собственников ООО «Платформа». На сегодняшний день у организации 5 учредителей:

- Воропаев Антон Владимирович – директор по развитию;
- Санников Александр Алексеевич – генеральный директор;
- Филатов Александр Сергеевич;
- ООО «Лада–НН»;
- ООО «Центр–Д».

Их структура распределения собственности представлена на рисунке 10.

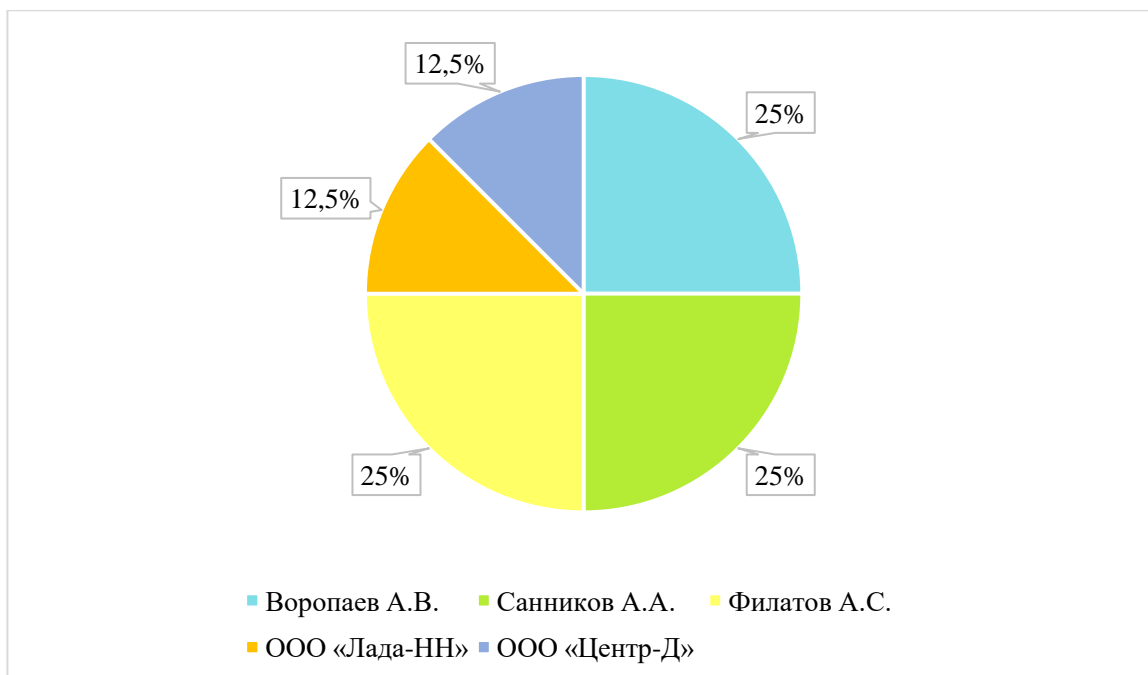


Рисунок 10 – Состав собственников ООО «Платформа»

Размер уставного капитала составляет 30 тысяч рублей. Как мы можем видеть 50% организации принадлежит непосредственно сотрудникам организации.

Основной вид деятельности организации по (ОКВЕД–2) – Разработка компьютерного программного обеспечения (62.01). Также есть ряд дополнительных:

- деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий (62.02);
- деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации и связанная с этим деятельность (63.11);
- деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов (63.11.1);
- научные исследования и разработки в области естественных и технических наук прочие (72.19);
- исследование конъюнктуры рынка и изучение общественного мнения (73.20);

– аренда и лизинг офисных машин и оборудования, включая вычислительную технику (77.33);

– ремонт компьютеров и периферийного компьютерного оборудования (95.11). [7].

Ключевыми направлениями деятельности «Платформы» можно определить:

– внедрение платформ сбора, консолидации и анализа данных;
– реализацию сложных расчётных форм сбора (по приказам, методическим указаниям, макетам);

– разработку моделей прогнозирования, аналитических инструментов и отчётов;

– сервисы для граждан и инструменты публикации данных.

Перейдем к оценке финансового состояния организации. Для этого был проведен анализ финансовой отчетности с 2016 по 2020 годы. Данные взяты с ФНС и Росстата и представлены в приложении А.

Динамика структуры активов и пассивов представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Структура баланса ООО «Платформа» с 2016 по 2020 год

Раздел баланса	Удельный вес в балансе, %				
	2020	2019	2018	2017	2016
Внеоборотные активы	7,88	8,29	5,43	10,64	1,74
Оборотные активы	92,12	91,71	94,57	89,36	98,26
Капитал и резервы	32,62	34,51	36,74	44,11	91,16
Долгосрочные обязательства	1,26	1,26	0,63	0,52	0,00
Краткосрочные обязательства	66,13	64,22	62,64	55,37	8,84

Как мы можем видеть за 5 лет выросла доля раздела «внеоборотные активы». Однако, рассмотрев распределение активов мы можем отметить, что большая их часть – более 90% – находится в обороте организации. Можно заметить, что внеоборотные активы составляют менее 10 процентов от валюты

баланса. В целом такие значения соотносятся со средними значениями по отрасли. Для российских компаний с видом деятельности «Разработка компьютерного программного обеспечения, консультационные услуги в данной области и другие сопутствующие услуги» средняя доля основных средств, нематериальных и прочих долгосрочных (внеоборотных) активов составляет 7% на 2020 год.

Кроме того, важно отметить, что соотношение собственных и заемных средств не соответствует средним значениям по данному виду деятельности. Как мы видим, краткосрочные обязательства занимают долю более 60% и основную ее часть составляет кредиторская задолженность, тогда как основную часть капитала составляет нераспределенная прибыль. В среднем по отрасли же все обязательства занимают долю в промежутке 43–48 %.

Валюта баланса за рассматриваемый период растет почти в 3 раза, в основном за счет роста «денежных средств и денежных эквивалентов» с 3 миллионов рублей до 44 миллионов рублей, а также роста «кредиторской задолженности» с 2 миллионов рублей до 28 миллионов рублей.

В таблице 4 мы можем видеть, что капитал за пять лет уменьшился на 4 %, тогда как краткосрочные обязательства выросли почти в 20 раз, а также появились долгосрочные обязательства. Внеоборотные активы выросли в 12 раз за счет роста основных средств до 3 млн рублей.

Таблица 4 – Темпы роста по разделам баланса ООО «Платформа» с 2016 по 2020 год

Раздел баланса	Темп роста				
	2020/2019	2019/2018	2018/2017	2017/2016	2020/2016
Внеоборотные активы	1,09	1,85	0,68	8,83	12,10
Оборотные активы	1,15	1,18	1,41	1,31	2,50
Капитал и резервы	1,08	1,14	1,11	0,70	0,96
Долгосрочные обязательства	1,14	2,44	1,60	–	–
Краткосрочные обязательства	1,18	1,24	1,51	9,05	19,99

В целом, по первичному анализу бухгалтерского баланса можно отметить, что ООО «Платформа» увеличивает масштабы своей деятельности, что можно отметить по растущей валюте баланса; соотношение активов соответствует среднеотраслевым значениям по России. Организация в значительной степени зависит от кредитования и размер краткосрочных обязательств растет, также большая часть активов находится в обороте.

Перейдем к рассмотрению значений коэффициентов. В таблице 5 представлены показатели финансовой устойчивости в сравнении со среднеотраслевыми значениями.

Таблица 5 – Показатели финансовой устойчивости ООО «Платформа» с 2016 по 2020 год

Показатели	Год				
	2020	2019	2018	2017	2016
Коэффициент автономии	0,33	0,35	0,37	0,44	0,91
Среднеотраслевое значение	0,50	0,45	0,37	0,28	0,23
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,27	0,29	0,33	0,37	0,91
Среднеотраслевое значение	0,39	0,34	0,29	0,20	0,16
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,76	0,76	0,85	0,76	0,98
Среднеотраслевое значение	0,88	0,88	0,89	0,91	0,91

Как мы можем наблюдать, все рассматриваемые показатели имеют значения ниже средних по отрасли. Способность организации поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников меньше среднеотраслевого уровня.

Перейдем к рассмотрению показателей рентабельности и также сравним их со средними значениями.

Таблица 6 – Показатели рентабельности ООО «Платформа» с 2017 по 2020 год

Показатели, %	Год			
	2020	2019	2018	2017
Рентабельность продаж	9,70	7,10	3,00	6,60
Среднеотраслевое значение	9,10	7,40	6,30	4,70
Рентабельность собственного капитала	50,00	20,00	10,00	2,00
Среднеотраслевое значение	51,00	47,30	50,30	53,40
Рентабельность активов	16,90	7,00	4,20	1,30
Среднеотраслевое значение	16,80	12,50	11,60	8,10

В 2020 году показатели рентабельности наиболее приближены к средним значениям по отрасли, однако, до 2018 года мы наблюдаем полное несоответствие показателям, что сигнализирует о том, что со следующего года организация выбрала более эффективную финансовую стратегию, т.к. растет доходность от используемых средств. В целом, можно отметить, что на данный момент эффективность деятельности имеет среднее значение по отрасли, но только в последний рассматриваемый год, и еще нельзя сделать однозначный вывод об эффективности финансовой стратегии в долгосрочной перспективе.

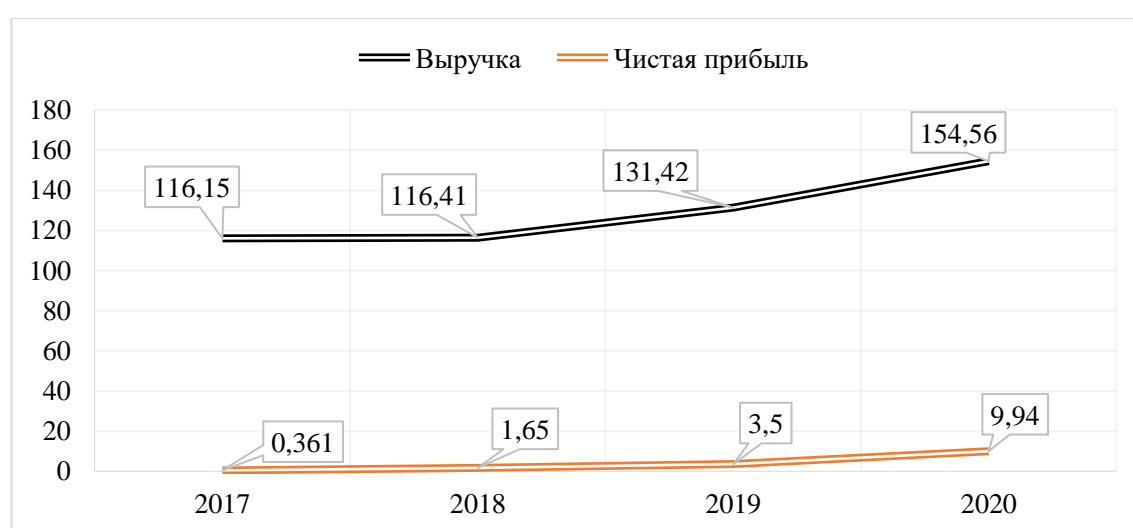


Рисунок 11 – Динамика выручки и чистой прибыли ООО «Платформа» по годам, млн рублей

По рисунку 11 мы можем увидеть, что выручка стабильно растет, хотя между 2017 и 2018 годами темп был значительно снижен. Чистая прибыль также растет небольшими темпами, однако мы можем наблюдать резкий скачок с 2019 по 2020 год. На рисунке 12 мы можем видеть динамику выручки и количества платящих клиентов с 2017 по 2020 годы.

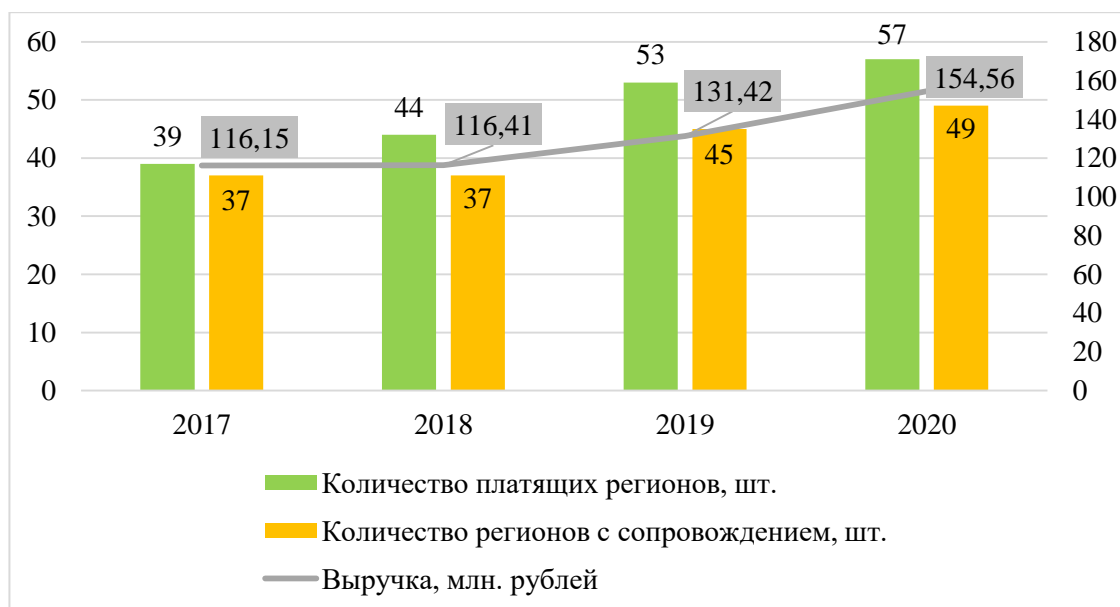


Рисунок 12 – Динамика выручки и количества клиентов с 2017 по 2020
ГОДЫ

По данному рисунку мы можем отметить положительную динамику по всем показателям, с 2018 года темпы роста выручки увеличиваются, количество обслуживаемых регионов также растет.

Направленность на рост числа «подключенных» регионов, активное использование краткосрочных кредитов, низкие значения обеспеченности собственными оборотными средствами и наличие собственного капитала преимущественно в виде нераспределенной прибыли (99,8%) указывают то, что организация активно расширяет свою зону присутствия и нацелена на дальнейшее расширение рынка.

Перейдем к рассмотрению внутренней и внешней среды организации.

2.2. Анализ внутренней среды ООО «Платформа»

Анализ внутренней среды организации стоит начать с того факта, что большинство процессов и коммуникаций в организации проходит удаленно. Продуктом выступают результаты интеллектуальной деятельности – программы, модули и решения, требующие в качестве основного ресурса сервер и компьютер, отвечающий требованиям программы, а также непосредственно специалистов – разработчика, сотрудника поддержки, которые создают и поддерживают работу программы. Еще одним важным звеном выступает сотрудник, отвечающий за коммуникации и оформление договоренностей с заказчиком – руководитель проекта и аккаунт менеджер. На отсутствие необходимости большой материальной ресурсной базы также указывают относительно низкие значения доли внеоборотных активов в бухгалтерской отчетности в IT-компаний, что уже рассматривалось выше. Организациям в данной сфере не требуются склады, транспорт или станки. Таким образом, главными ресурсами для ведения деятельности ООО «Платформы» выступают ее сотрудники.

Удаленно организованная работа имеет ряд особенностей в части процессов, организации коммуникаций, оценке эффективности работы, требований к персоналу, оказанию услуг заказчикам и т.д. Для организации, действующей в 62 регионах страны жизненно необходимо учитывать особенности конкретных регионов и работы с ними, особенно, если в регионе нет сотрудников «Платформы» на постоянной основе. Такими особенностями могут выступать часовой пояс или, например, проведение обязательной дневной молитвы. Так, начало рабочего дня в Москве в 9 часов утра – это 16 часов во Владивостоке и почти конец рабочего дня, на решение совместных вопросов остается 1–3 часа в зависимости от графика организации во Владивостоке.

Начнем с того, с помощью каких инструментов организованы процессы в организации. Для управления ресурсами «Платформы» настроена ERP-система, где отражается основная информация по работе с клиентами, по реализованным

проектам и формируются задачи по продуктам, мероприятиям, оформлению документации и прочему. Также там осуществляется учет трудозатрат, т.е. сотрудники отмечают затраченное время на конкретную задачу. Информацию о загрузке сотрудников и рентабельности проектов можно отслеживать в сводном виде в аналитическом инструменте «Dashboard». Также данная система интегрирована с мессенджером «slack», где дублируются комментарии по конкретным проектам, результатам коммуникаций с клиентами, сведениями о поступившей оплате по договору и другая актуальная информация для ведения деятельности. Кроме того, для быстрого поиска и сведения информации по контрагентам, проектам, использованию продуктов в различных регионах и другому используются настроенные OLAP-кубы.

Другими средствами коммуникации, которые активно используются организацией для внутренней и внешней связи выступают «Skype», «Gmail» и сотовая связь. Иногда для проведения совещаний также используется «Zoom» или другие инструменты связи со стороны заказчиков. Отправка документов в бумажном виде осуществляется по «Почте России».

Неотъемлемой частью процессов коммуникации является проведение релизов – видеоконференций для проведения совещаний, демонстраций и обучения. Внутренние релизы проходят каждую неделю и представляют собой сводку новостей за прошедшее время или же наиболее актуальных задач, периодически там демонстрируются нововведения в продуктах или внутренних системах.

Внешние релизы проводятся организованно несколько раз в год для разных групп пользователей. Это может быть демонстрация модуля для потенциальных заказчиков – регуляторов или крупных компаний; может быть проведение обучения для сотрудников ресурсоснабжающих организаций, осуществляющих непосредственную работу в модуле или аналогичное обучение для сотрудников регулятора. Так, например, в этом году проводилось обучение по электроэнергетике для сотрудников около 500 ресурсоснабжающих организаций. Релизы также могут проводиться с целью донесения информации об

изменениях в законодательстве, регулирующем конкретную сферу ЖКХ. Стоит отметить, что для донесения такого типа информации у ООО «Платформы» есть новостной ресурс (p4energy.ru) с настроенным поисковым роботом, который анализирует новости в сфере энергетики и ЖКХ в интернете для публикации наиболее актуальной информации для регуляторов или РСО. Данный сайт дает организации возможность посмотреть аудиторию и их потребности по информации о том, кто и какую информацию просматривает.

Внешние демонстрационные релизы проводятся бесплатно и служат для повышения узнаваемости, используемости продуктов «Платформы», снижения количества обращений в техническую поддержку с типовыми вопросами, а также для получения наиболее актуальной и достоверной информации о потребностях непосредственных пользователей.

Внутренние демонстрационные релизы служат для доведения актуальной информации до сотрудников, для обмена опытом и развития широкопрофильных специалистов. Для последнего пункта более применяемыми и эффективными являются обучающие релизы (по методологии, функционалу и назначению продукта). Так, например, менеджер продукта (разработчик) может провести онлайн-встречу и рассказать о продукте, за который он отвечает руководителям проекта, чтобы уже они могли рассказать о продукте заказчикам или ответить на основные вопросы с их стороны и тем самым повысить качество, скорость обслуживания клиентов и разгрузить менеджера продукта.

Возвращаясь к вопросу организации работы удаленно, следует также отметить, что по необходимости «Платформа» предоставляет организованное рабочее место в коворкинге или арендует офис. Кроме того, есть три постоянных офиса, где работают примерно половина сотрудников – в Москве, в Нижнем Новгороде и в Санкт-Петербурге.

Еще одной важной частью работы специалистов являются командировки: с целью проведения обучения, получения актуальной обратной связи не только через контактное лицо, но и от других пользователей, обсуждения условий договора и другое. Существует также ежегодная командировка для всего

персонала – проведение корпоратива, где сотрудники из разных городов имеют возможность встретиться лично, проводятся различные тренинги и спортивные игры на сплочение.

Необходимость дополнительных усилий для сплочения коллектива аргументируется тем, что большая часть сотрудников может иметь контакт только по видеосвязи или переписке и не имеет возможности привыкнуть к друг другу в полной мере, как если бы они работали в одном офисе и видели друг друга вживую. Отдаленность сотрудников друг от друга может привести в том числе к потере квалифицированных кадров, которые не найдут общий язык с другими сотрудниками. А как уже отмечалось ранее, персонал – наиболее важный ресурс для организации. Для проектной организации, где один сотрудник должен уметь работать в разных составах сплоченность особенно важна. Кроме проведения корпоратива также практикуются проведения праздников вроде 8 марта в виде командных игр, коллективные онлайн–встречи для поздравления с днем рождения, ведение страницы в корпоративной системе для обмена впечатлениями по книгам или фильмам и другое.

В целом, можно выделить несколько основных важных личностных черт, которые ценятся в сотруднике ООО «Платформа»:

- умение и желание коммуницировать – настраивать и развивать связи с заказчиками и другими сотрудниками;
- стремление к развитию и обучению – в организации активно практикуется обмен опытом и есть настроенные программы обучения, для новичков назначают наставника.

Также можем отметить, что в организации все работники распределены по соответствующим отделам, которых насчитывается 15. Все отделы делятся на 3 сектора: коммерческий, производственный и непроизводственный. Благодаря тесной коммуникации по проектам разные секторы и отделы активно взаимодействуют между собой.

Текущее количество кадров в организации не является большой, в 2019 году персонал включал 51 человека, на сегодняшний день – 58 человек. Большинство

сотрудников организации работают в ней 5 лет и более, однако сейчас активно нанимают новых сотрудников. Только за последние 2 месяца было принято на испытательный срок 5 человек. Среди них менеджеры продуктов и руководители проектов. Что соотносится с тенденцией к расширению рынка, «подключению» все большего числа регионов.

Остановимся чуть подробнее на сотрудниках, которые имеют непосредственный контакт с заказчиком. Чаще всего контактируют следующие работники: руководители проектов, менеджеры продуктов, аккаунт менеджеры и сотрудники технической поддержки.

Руководители проектов и аккаунт менеджеры чаще всего работают в связке по одним и тем же заказчикам, проектам. Первые осуществляют основные коммуникации, мониторинг и ведут процессы формирования документации по проекту, а также несут полную ответственность за проект и отношения с заказчиком. Аккаунт менеджеры вместе с руководителями проектов формируют содержание контракта, согласовывают работы, актуализируют бизнес-план, но отдельно отвечают за финансовую сторону работы, формируют сметы, а также занимаются поиском новых заказчиков.

Менеджеры продуктов относятся к техническим специалистам, знают методологию по продукту, полный функционал, отвечают за разработку и доработку, проводят обучение по продукту у заказчика.

Сотрудники технической поддержки, как понятно из названия, осуществляют поддержку в случае возникновения сбоев в работе, консультируют по основным вопросам работы с продуктом или по его настройкам, передают запросы менеджерам продуктов в случае необходимости доработки продукта или исправления сложной ошибки.

Рассмотрим конкретные процессы взаимодействия руководителя проекта (РП) с заказчиками.

Подключение региона может проходить двумя способами:

– внедрение тестового продукта, чтобы заказчик попробовал в нем поработать и подключил полную версию, настроенную под регион на будущий год.

– сразу разворачивается система на новом регионе и проводится обучение. В данном случае требуется более плотная работа с заказчиком для осуществления настройки системы.

Пример внешней деятельности РП по договоренности с заказчиком на сопровождение и развитие системы представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Процесс проведения Закупки

Действия в ООО «Платформе»	Процесс Закупки и действия заказчика
Начало года (январь–февраль)	
Напоминание заказчику о выходе на закупку на сопровождение в текущем году	Согласование ПО
Подготовка и отправка коммерческого предложения со стоимостью сопровождения и передача технического задания	Заказчиком собираются от 3 до 5 коммерческих предложений для выхода на Закупку (для расчета окончательной цены контракта)
Подготовка закупочной документации	Проведение конкурса
Постановка задач на специалистов в соответствии с документацией в ERP, формирование сметы	Подписание контракта с победителем
Передача ПО	
Проведение инструктажа и обучения	Осваивание ПО
Мониторинг использования и получение обратной связи	Использование ПО

Сумма на сопровождение закладывается отдельной статьей расходов в бюджет на будущий год, поэтому процесс Закупки оговаривается заранее, до ее непосредственного проведения.

После этого коммуникации руководителя проекта с заказчиком протекают как мониторинг ситуации и посредничество между заказчиком и менеджером продукта, решение текущих проблем, как ошибки заполнения данных или дополнительный инструктаж после обновления программы. В середине года снова поднимается вопрос по Закупке, но на будущий год, формируется коммерческое предложение и обсуждается с заказчиком коммерческое

предложение на приобретение новых продуктов, либо развитие имеющихся. В конце года согласовывается окончательное коммерческое предложение на будущий год, а также возможны командировки для сдачи и приемки работ, если было проведено развитие продукта в этом году и поставка неисключительной лицензии.

На следующий год цикл повторяется.

Перейдем к рассмотрению продуктов ООО «Платформы». Все продукты можно поделить на 3 группы: Веб–решения, модули и шаблоны. Сейчас идет тенденция перехода в «web» и как новое преимущество – нет необходимости устанавливать программу на компьютер. Т.е. модули, требующие установки программы на компьютер постепенно переводятся в новый формат и вскоре перестанут использоваться. Совместно с этим, в рамках проекта по импортозамещению ПО, продукты переводятся на отечественный аналог (согласно Постановлению Правительства РФ от 16 ноября 2015 г. № 1236 «Об установлении запрета на допуск программного обеспечения, происходящего из иностранных государств, для целей осуществления закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд»).

Таблица 8 – Основные продукты и решаемые проблемы [7]

Решаемые проблемы	Тип информации
Ассистент руководителя (средний срок внедрения 3 дня)	
<ul style="list-style-type: none"> – Необходимость у руководителя регулирующего органа в информации по ситуации в регионе в собранном и обработанном виде – необходимость в быстром доступе к информации (web–модуль) 	<ul style="list-style-type: none"> – тарифы регулируемых организаций; – натуральные и финансовые показатели (балансы, калькуляции) в разрезе региона, муниципальных районов, образований, регулируемых организаций; – изменение индексов платы граждан, рост по коммунальным услугам; – информация по объектам инфраструктуры (износ, мощность, нагрузка и другие); – статистическая информация, рейтинги; – доступ к документам по каждой организации (приказы, экспертные и другие документы). – аналитика на данных раскрытия информации; – аналитика на данных «SUMMARY» (тарифы для населения, удельная необходимая валовая выручка по статьям затрат).

Окончание таблицы 8

Решаемые проблемы	Тип информации
База принятых тарифных решений БПТР (средний срок внедрения 10 дней)	
<ul style="list-style-type: none"> – отправка одних и тех же данных в информационные ресурсы (ГИС ЖКХ, ФАС России, сайт органа регулирования и другие) – потеря информации (нет базы данных и резервного копирования) 	<ul style="list-style-type: none"> – занесение тарифных решений и тарифов в ГИС ЖКХ; – публикация данных на сайтах (органа регулирования, Правительства и др.); – заполнение шаблонов ФАС России в части тарифов и тарифных решений; – подготовка проектов документов (приказы и другие).
Прайм. Плата граждан (средний срок внедрения 5 дней)	
<ul style="list-style-type: none"> – большие затраты времени регулятора на расчет и прогнозирование индексов (не нарушаются сроки занесения данных по шаблонам ФАС) – риски ошибки расчета при прогнозировании 	<ul style="list-style-type: none"> – расчёт индексов изменения платы граждан при различных сценариях изменения тарифов для населения и нормативов потребления услуг; – расчёт субсидий для соблюдения предельных индексов и/или возмещений организациям; – расчёт средневзвешенных тарифов по сферам, необходимой валовой выручки по муниципальным образованиям; – заполнение шаблонов ФАС России (OREP.KU.PLAN и других).
Система сбора данных (средний срок внедрения 15 дней)	
<p>Большие временные и финансовые затраты на:</p> <ul style="list-style-type: none"> – запрос информации (подготовка и распечатка писем, их рассылка); – сбор информации (поиск последнего актуального файла, проверка данных); – контроль отчётности (мониторинг отчётности, выявление должников, рассылка уведомлений); – подготовка свода данных; – ручная рассылка или самостоятельное заполнение форм от федеральных и региональных ведомств по их запросу (без привлечения подотчётных лиц). <p>Риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> – потеря информации (данные хранятся в разрозненном виде, нет резервного копирования); – отсутствие юридической значимости данных (в случае сбора по эл.почте); – ошибки, связанные с человеческим фактором (данные часто пересылаются, риск их пропустить или не заметить ошибки в информации); – рост рисков заражения в связи с эпидемиологической обстановкой (при передаче документов на бумаге). 	
Система Раскрытия информации (средний срок внедрения 15 дней)	

<p>– Для регулируемых организаций; сокращается количество действий, необходимых для исполнения стандартов раскрытия.</p> <p>Регулятор тратит много времени на:</p> <ul style="list-style-type: none"> – контроль раскрытия информации регулируемыми организациями; – ручную подготовку документов для фиксации и на устранение нарушений; – отправку уведомлений о раскрытии; – ручное формирование отчёта о систематическом мониторинге; – подготовку сводной информации по раскрытию и нарушениям.
<p>Шаблоны по расчету тарифов (средний срок внедрения 20–30 дней – в зависимости от сферы)</p>
<p>Позволяет:</p> <ul style="list-style-type: none"> – РСО упростить процесс подготовки и предоставления тарифной заявки, сократить затраты и риски по возникновению ошибок в первичной документации; – регулятору сформировать свою расчётную версию, значительно сократить затраты специалистов на проверку данных, сократить риски – все расчёты будут соответствовать нормативным актам и учитывать региональную специфику; – автоматизировать процесс подготовки сводных отчётов, формирования итоговых документов (экспертных заключений и других), предзаполнения форм ФАС России.

В таблице представлены основные группы продуктов, которые в том числе включают отдельно предоставляемые решения, например, модуль для формирования печатных форм.

При подключении нового региона обычно начинают с настройки и подключения одной из двух комбинаций:

- Прайм.Плата граждан, БПТР, Ассистент руководителя;
- Системы сбора данных и Системы раскрытия информации.

В первом случае набор обусловлен тем, что данные модули настраиваются быстрее всего. Второй набор также широко распространен и был первичным для подключения ранее, но он занимает больше времени из-за необходимости подключения РСО.

Шаблоны по расчету тарифов являются наиболее трудозатратными из-за необходимости настройки шаблонов для всех организаций в регионе, учета только конкретных, применяемых в регионе показателей за счет сбора используемых организациями отчетностей т.д.

По опыту конкретных специалистов был составлен рейтинг по распространению и применению продуктов и представлен в левой колонке таблицы 9. В правой колонке представлены данные за 2020 год только по использованию (важно отметить, что в данном случае нет данных по Системе Раскрытия информации).

Таблица 9 – Рейтинг по используемости продуктов ООО «Платформа»

Название продукта	Распределение мест	
	По мнению специалистов	По данным за 2020 год
Система сбора данных	1	9
Раскрытие информации ЖКХ	2	–
БПТР	3	5
Прайм. Плата граждан	4	1
Шаблоны. Расчет тарифов по водоснабжению и водоотведению (ВС/ВО)	5	7
Шаблоны. Расчет тарифов по электроэнергетике (ЭЭ) в части технического присоединения	6	3
Шаблон. DOC.LIST/ DOC/FORM (формирование печатных форм и сбор скан-копий)	7	6
Шаблоны. Расчет тарифов по теплоснабжению (ТС)	8	8
Шаблоны. Расчет тарифов по электроэнергетике (ЭЭ) в части передачи энергии	9	2
Ассистент руководителя	10	4

Как мы можем видеть данные по используемости в принципе за время реализации продуктов и в конкретном рассматриваемом году отличаются. Для формирования более полной картины было также подсчитано количество контрагентов за все время, использующих конкретный продукт и в соответствии с этим составлен рейтинг, представленный в таблице 10.

Таблица 10 – Рейтинг продуктов по количеству контрагентов

Место	Название продукта	Количество контрагентов	Место по мнению специалистов
1	Система сбора данных	88	1
2	Раскрытие информации ЖКХ	72	2
3	Прайм. Плата граждан	70	4
4	Шаблоны. Расчет тарифов по водоснабжению и водоотведению (ВС/ВО)	56	5
5	Шаблоны. Расчет тарифов по теплоснабжению (ТС)	55	8

Окончание таблицы 10

Место	Название продукта	Количество контрагентов	Место по мнению специалистов
6	БПТР	54	3
7	Ассистент руководителя	44	10
8	Шаблоны. Расчет тарифов по электроэнергетике (ЭЭ) в части передачи энергии	40	9
9	Шаблоны. Расчет тарифов по электроэнергетике (ЭЭ) в части технического присоединения	34	6
10	Шаблон. DOC.LIST/ DOC/FORM (формирование печатных форм и сбор скан-копий)	20	7

Как мы можем видеть, первые пять мест почти полностью соответствуют данным специалистов, что с одной стороны подтверждает их экспертную оценку, однако, важно учесть, что были рассмотрены контрагенты за все время ведения электронного учета, а не текущие в данный конкретный момент. Учитываются, например, и те, кто приобрел продукт, но не использовал его, поэтому данные во второй половине рейтинга сильно отличаются. Также, можно отметить, что лидирующие позиции по количеству контрагентов и оценке специалистов занимают продукты, которые внедряются в первую очередь.

Таким образом, в результате анализа внутренней среды важно отметить следующее:

- большинство процессов в организации протекает преимущественно в удаленном виде, для этого настроен комплекс инструментов для ведения отчетности, коммуникаций, быстрого поиска актуальной информации, обучения, учета трудозатрат и других задач;
- основной и главный ресурс организации – ее сотрудники. Большой упор делается на развитие их компетенций и поддержании вовлеченности, особенно при том, что многие работают из дома;
- в подтверждение тенденции расширения деятельности в организацию принимаются новые сотрудники коммерческого и производственного секторов;
- за время существования в организации было разработано и активно поставляется более дюжины ИТ-продуктов. Кроме того, наблюдается тенденция

перевода разработанных программ в формат «web» и одновременно перенос их на отечественную базу, как новое требование со стороны законодательства.

Перейдем к анализу внешней среды организации.

2.3. Анализ внешней среды ООО «Платформа»

Анализ внешней среды следует начать с рассмотрения конкретной отрасли, в рамках которой действует ООО «Платформа». На сегодняшний день организация осуществляет свою деятельность в 62 регионах Российской Федерации. Одной из важнейших особенностей деятельности организации является то, что она разрабатывает программное обеспечение для социально-значимых направлений тарифной отрасли.

Непосредственными участниками, чьим нуждам отвечают продукты ООО «Платформа», являются:

- ФАС России, Министерство энергетики России, Министерство строительства России (B2G федерального уровня);
- Региональные энергетические комиссии (B2G регионального уровня);
- Ресурсоснабжающие или коммунальные организации (B2B).

Таким образом на рынке тарифного регулирования B2G заказчиками и пользователями выступают 65 участников из 88 возможных (три федеральных министерства и 85 региональных исполнительных органа в сфере тарифного регулирования). Количество ресурсоснабжающих организаций (РСО) в регионах варьируется в зависимости от территорий, потребности и обеспеченности ресурсами и инфраструктурой для оказания услуг по водоснабжению, водоотведению, теплоснабжению, передаче электроэнергии и т.д. Так, в Красноярском крае, например, в сфере водоснабжения и водоотведения действует около трехсот организаций [14].

Основными заказчиками на сегодняшний день являются региональные исполнительные органы в сфере тарифного регулирования (регуляторы). Именно они чаще всего приобретают продукты и решения для региона и

подключают к ним организации как пользователей для сбора данных, ведения юридически значимого документооборота, а также перенаправления отчетов в ФАС. Ресурсоснабжающие организации приобретают и используют продукты для автоматизации заполнения отчетности и формирования печатных форм, крупные организации, такие как, «Интер РАО», приобретают также решения для ведения и автоматизации внутреннего документооборота и формирования своей базы данных.

Существует ряд основных процессов в сфере тарифного регулирования, в которых участвуют РСО, ФАС и регуляторы. Эти процессы, как правило, требуют обработки большого количества информации. Одним из таких является процесс проведения тарифной кампании – формирование и утверждение размера тарифа на конкретный вид услуг на будущий период.

Активными участниками выступают РСО и регулятор. ФАС лишь устанавливает правила осуществления тарифной кампании и требования к содержанию и виду шаблонов для подачи тарифной заявки, т.е. является косвенным, но устанавливающим правила участником процесса. РСО заполняет тарифную заявку (excel-форму) с желаемым размером тарифа. В зависимости от количества видов услуг требуется также соответствующее число заполненных тарифных заявок от конкретной организации. Также организация может подать желаемые показатели на год или более, но конкретная тарифная заявка регламентирует показатели по полугодиям. Таким образом, если, например, в регионе 300 организаций в сфере водоотведения и водоснабжения и каждая оказывает по два вида услуг (например, подвоз воды, холодное водоснабжение или другое) и подает желаемые данные на один год, то регулятору поступит около 1 200 заполненных шаблонов, в каждом из которых более 10 листов с аргументированными расчетами. Аналогичная ситуация с организациями в других сферах ЖКХ конкретного региона (электроэнергетика, ТКО, теплоснабжение и прочее). Весь полученный массив данных регулятору необходимо рассмотреть и провести экспертизу, в случае нестыковок или неаргументированного значения тарифа назначаются правления – встречи с

представителями конкретных организаций, где решается вопрос обоснованности конкретных указанных значений. После чего регулятор принимает окончательное решение и утверждает тариф. Информация публикуется и становится доступна ФАС и РСО. Процесс проведения тарифной кампании мы можем видеть на рисунке 13.



Рисунок 13 – Тарифная кампания

Основными проблемами данного процесса для регулятора являются большие временные и финансовые затраты на:

- запрос информации с организаций (подготовка и распечатка писем, их рассылка);
- сбор информации с организаций (поиск последнего актуального файла, проверка данных);
- контроль поступающей отчётности (мониторинг отчётности, выявление должников по срокам предоставления, рассылка уведомлений);
- подготовка свода данных;
- ручная рассылка или самостоятельное заполнение форм от федеральных и региональных ведомств по их запросу (без привлечения подотчётных лиц) [6].

Кроме того, возникают высокие риски, такие как:

- потеря информации (данные хранятся в разрозненном виде, нет резервного копирования);
- отсутствие юридической значимости данных (в случае сбора по электронной почте);
- ошибки, связанные с человеческим фактором (данные часто пересылаются, риск их пропустить или не заметить ошибки в информации);
- рост рисков заражения в связи с эпидемиологической обстановкой (при передаче документов на бумаге) [7].

В данном конкретном случае ООО «Платформа» предоставляет платформу сбора данных – модуль для РСО и регулятора, где можно разово отправить нужные шаблоны нескольким организациям, а также системой проводится первичная проверка заполненных шаблонов. Что в разы снижает необходимое количество человеко-часов на проверку шаблона, его рассылку и количество необходимых обменов информацией между регулятором и РСО из-за несоответствий. Кроме того, организацией заполняются и сами шаблоны с настроенной проверкой и частичным автоматическим заполнением данных, например, по данным прошлых периодов, что также повышает точность и скорость заполнения и снижает влияние человеческого фактора в части ошибок.

Это был лишь один пример того, как «Платформа» решает конкретные задачи пользователей. В общем же в системе «Платформы» насчитывается более дюжины программных продуктов, решающих разные задачи.

Поставщиками и партнерами ООО «Платформы» являются две организации: ООО «РЕД СОФТ» и ЗАО «КРОК инкорпорейтед».

ООО «РЕД СОФТ» – это отечественный поставщик решений и услуг в области информационных технологий. Компания создает и осуществляет комплексные проекты в области хранения и управления данными на основе собственного промышленного прикладного программного обеспечения. Компания также является резидентом «Сколково». Заказчиками решений выступают 20 ведомств РФ и крупные частные компании. [17]

Данные партнерские отношения являются новыми и заключаются во взаимной поставке решений клиентам и получению за это партнерского вознаграждения, а также совместной работе по проекту импортозамещения. Главной проблемой, которая может возникнуть от потери данного партнера, выступает необходимость снова искать ресурсы и возможности для завершения проекта по импортозамещению и переходу на отечественные компоненты.

ЗАО «КРОК инкорпорейтед» создает новую цифровую экосистему общества, реализуя проекты в 42 странах мира и предоставляя полный портфель ИТ-услуг в области системной интеграции, консалтинга, тиражируемых продуктов, управляемых B2B-сервисов, перспективных «сквозных» технологий — Big Data, блокчейн, искусственный интеллект, виртуальная и дополненная реальность, интернет вещей, роботизация, машинное обучение [18].

Партнерство в данном случае заключается в поставке и аренде серверов, оборудования бизнес-компаниям. Однако, ООО «Платформа» не зависит в полной мере от поставляемых партнером серверов, а имеет также свои.

Перейдем к конкурентам и отметим основные конкурентные преимущества «Платформы». Прежде всего, рассматриваемая нами организация является наиболее крупным поставщиком ПО в сфере тарифного регулирования в России. Конкуренты действуют на региональном уровне и обычно в одном, либо двух регионах. Рассмотрим некоторых из них.

ООО «Генум» – это организация, занимающаяся разработкой и внедрением информационных систем. Она была основана в 2002 году и располагается в Свердловской области. «Генум» разрабатывает и внедряет программы в сферах законотворчества, ведения заседаний и документооборота, а также в процессах проведения тарифной кампании [15].

Основными преимуществами предложения является то, что:

- продукты представляют собой web-модули и не требуют установки на компьютер;

- модули разработаны на отечественной базе и соответствуют требованию ПП № 1236;

- специализация на решении проблем заказчика B2G;
- территориальная близость к заказчику (возможность более тесного сотрудничества, обучения и сопровождения).

Следует отметить, что, хотя ООО «Генум» и поставляет решения, направленные на автоматизацию и повышение эффективности процесса проведения тарифной кампании, основной набор решений и разработанных модулей направлен на государственные службы, имеющие другие задачи.

Заказчиками модулей выступают:

- Тюменская и Томская областные Думы;
- Законодательное собрание Ямало–Ненецкого автономного округа;
- Департамент регулирования тарифов Воронежской области;
- Региональная энергетическая комиссия Свердловской области;
- Фабрика мебели Newline и другие.

ООО «ЛИР» – это организация, специализирующаяся на разработке программного обеспечения. Компания работает на рынке ИТ–услуг с 2008 года. За это время было выполнено более ста проектов для государственных организаций, предприятий малого и крупного бизнеса в области информационных технологий, компьютерных сетей и программного обеспечения [16].

Заказчиками модулей выступают:

- Министерство экономического развития РФ;
- Министерство здравоохранения РФ;
- Администрация Волгоградской Области;
- Комитет по здравоохранению Новгородской области;
- Федеральная Кадастровая Палата и другие.

Ограничением для реализации проектов и в то же время преимуществом выступает необходимость тесного сотрудничества заказчика и разработчиков для разработки и настройки необходимого модуля. Кроме того, продукт разрабатывается и покупается заказчиком, в открытых источниках не отмечается возможность аренды или пробного бесплатного периода.

Таблица 11 – Сравнительный анализ конкурентов ООО «Платформы»

Критерии сравнения	ООО «Платформа»	ООО «Генум»	ООО «ЛИР»
Расположение офиса	Москва	Екатеринбург	Санкт–Петербург
Год основания	2014	2002	2008
Количество обслуживаемых регионов	62	5	3
Отечественная база ПО	Да	Да	Нет
Поставка готовых ПО	Да	Да	Нет
Поставка под заказ	Да	Да	Да
Программа/ web	Программа/ web	Программа/ web	Программа/ web
Возможность аренды или соглашения (бесплатной поставки)	Да	Нет	Нет
Направленность	Тарифное регулирование	Законотворчество, тарифное регулирование в части тарифной кампании	Здравоохранение, кадастровые службы, транспорт, туризм, образование

Рассмотренные нами конкуренты имеют более широкий охват, чем один или два региона, однако они выступают конкурентами не для всех продуктов системы «Платформы». Они являются непосредственными конкурентами в части проведения тарифной кампании, формировании печатных форм документов, организации документооборота, создания собственных информационных систем заказчиков. Однако, они не имеют решений в части автоматизации публикаций тарифных решений в других системах (как это делает БПТР «Платформы»), в части расчета Платы граждан (совокупного тарифа для конкретного гражданина в соответствии с обязательствами регулятора по ПП № 400) и другое. Другими словами, не имеют комплексного набора модулей непосредственно для работы регулятора.

Кроме того, в открытых источниках не отражена информация о возможности для заказчика арендовать или использовать модули бесплатно в пробный период. Преимущество ООО «Генума», заключающееся в предложении web–модулей также является временным, т.к. переход программ в формат «web» сейчас проводится и в ООО «Платформе» и в общем является общей тенденцией на IT–рынке, что было особенно подчеркнуто в период пандемии 2020 года,

когда организации самых разных сфер массово переходили на удаленный формат работы и осваивали способы оптимизации работы и получения доступа к основному необходимому функционалу программ: от подключения удаленного доступа к управлению рабочим компьютером и установлению программ на домашние ПК, до полного перехода к другим программам, доступным не только в офисе.

Во многом направление деятельности и развитие рынка it-продуктов в сфере тарифного регулирования задается политическими факторами.

Начнем с уже упомянутого ранее импортозамещения. Запрет на допуск иностранного программного обеспечения для реализации государственных и муниципальных нужд, указанный в Постановлении Правительства Российской Федерации от 16.11.2015 № 1236 [13] распространялся в том числе на базы данных и электронные вычислительные машины. Иными словами, был объявлен запрет на использование MS Windows, MS Office, баз данных Oracle и других импортных компонентов. В дальнейшем данный запрет не был реализован в полной мере и в указанный срок, т.к. не существовало подходящего отечественного аналога и службам просто было некуда перенести свою информацию и перенастроить основные процессы. Однако, данный запрет все еще актуален и без обоснования невозможности его соблюдения обязателен к исполнению для муниципальных служб. Данная необходимость всколыхнула развитие отечественных it-продуктов и на сегодняшний день уже существуют программы и базы данных, не зависящие от MS и Oracle. Данному требованию соответствует как поставляемая продукция ранее рассмотренного ООО «Генум», так и продукция ООО «Платформы» благодаря в том числе партнерству с ООО «РЕД СОФТ».

Данное требование в том числе стало дополнительным барьером входа на рынок – муниципальные и государственные структуры просто не смогут приобрести продукцию конкретной организации, если она использует иностранные базы данных или компоненты.

Кроме того, большое влияние на развитие сферы оказывают также национальные проекты. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» включает в себя ряд направлений, нацеленных на повышение безопасности цифровых данных, совершенствование образовательной системы и увеличение количества бюджетных мест в ВУЗах по it-направлениях, проведение доступа в интернет для всех органов государственной власти и органов местного самоуправления страны, различные программы грантов и установку налоговых льгот для стимулирования развития отечественного ПО и еще ряд направлений. Так, к 2024 году планируется проведение для всех государственных служб доступа в интернет, гарантия защиты данных государственных информационных систем от хакерского воздействия, разработка и реализация более тысячи отечественных ПО [10]. Данный фактор простимулирует развитие российского рынка it-продуктов и поднимет уровень конкуренции на нем. В данном случае снижаются налоговые барьеры для входа на рынок, выделяются дополнительные средства для реализации стартапов и развития персонала.

Наиболее важным политическим фактором, пожалуй, был и остается тот факт, что деятельность заказчиков на данном рынке строго управляется законодательством. Для государственных структур, вроде региональных энергетических комиссий, кроме методологии ведения деятельности также регулируется финансирование и сам процесс приобретения ПО (через проведение «Закупки»). Все действия, аргументация при принятии решений опирается в первую очередь на требования и методологию, прописанные в конкретных нормативно-правовых актах (НПА). Организации, поставляющие ПО должны соотносить свое предложение с установленными НПА и при том, оптимизировать работу структур. Также в большой степени законодательство оказывает влияние и на деятельность РСО, т.к. они являются естественными монополиями, деятельность которых также строго регламентируется государством. В данном случае требование учета всех актуальных НПА является обязательным для поставщика ПО и выступает барьером для входа на рынок.

В результате проведенного анализа внешней среды мы можем отметить следующее:

- ООО «Платформа» действует на B2B и B2G рынках, но комплекс продуктов в большей степени направлен на последних;

- организация действует по всей стране и поставляет продукты в 62 из 85 возможных регионов, а также активно сотрудничает с Минэнерго, Минстроем и ФАС – они являются как партнерами, так и заказчиками ООО «Платформы»;

- на данный момент «Платформа» имеет два партнерства с организациями в части поставки серверов и отечественной базы для ПО, а также взаимной продажи решений друг друга;

- конкуренты есть почти в каждом регионе страны, но они обычно действуют в рамках одного региона и разрабатывают решения для смежных сфер, например, для ведения деятельности местной администрации и оптимизации процессов законотворчества. Кроме того, количество конкурентов на рынке B2G сокращается, т.к. вступает в силу запрет на использование зарубежных ПО и не все организации могут эффективно перевести свои продукты на отечественный аналог;

- преимуществом конкурентов является то, что они территориально ближе к заказчику и им проще установить контакт. Также есть конкуренты как ООО «Генум», большая часть решений которого уже действует в формате «web», что повышает доступность использования и настройки системы для заказчика;

- законодательство оказывает большое влияние на осуществление деятельности и развитие рынка IT-продуктов для государственных органов также за счет необходимости знания и учета всей методологии и регулирующих НПА при формировании предложения заказчиком. В том числе, процесс продажи ПО также четко регламентирован от формирования цены с учетом бюджетов региона, до самой процедуры «Закупки». Данное требование выступает барьером для IT-организаций.

- государство оказывает влияние на развития рынка IT-продуктов за счет проведения национальных программ. Основные стимулы в рамках национальной

программы «Цифровая экономика» направлены на развитие компетенций it-специалистов страны, повышение уровня технического оборудования и инструментов для органов государственной власти, повышение уровня информационной безопасности. Так, снижаются барьеры для входа на рынок в части ограничения технического оборудования, количества специалистов, финансирования (за счет налоговых льгот и грантов).

2.4. Стратегические направления развития организации

В результате проведенного анализа внешней и внутренней среды были выявлены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы для организации. Результат представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы для ООО «Платформа»

Сильные стороны (s)	Слабые стороны (w)
<ul style="list-style-type: none"> – высококвалифицированный персонал (s 1) – комплексный набор модулей (s 2) – наличие актуальной информации по потребностям заказчиков (s 3) – большое количество постоянных заказчиков (s 4) – сотрудничество с федеральными министерствами (s 5) – погруженность в методологию тарифного регулирования (s 6) – опыт ведения деятельности удаленно (s 7) – мобильность персонала (s 8) – отечественная база ПО (s 9) 	<ul style="list-style-type: none"> – зависимость от кредитования (w 1) – физическая удаленность от ряда заказчиков (w 2) – зависимость от конкретных специалистов (трудоемкая подготовка и развитие) (w 3) – зависимость от исправной работы электронных сервисов и баз данных (w 4)
Возможности (o)	Угрозы (t)
<ul style="list-style-type: none"> – развитие технологий в рамках национальной программы (o 1) – большое количество РСО и энергетических компаний как потенциальных клиентов (o 2) – развитие потенциальных сотрудников в рамках национальной программы (o3) – тенденция перехода программ в web-решения (o 4) 	<ul style="list-style-type: none"> – увеличение количества участников на рынке за счет национальной программы (t 1) – экономический кризис как фактор снижения платежеспособности заказчиков (t 2) – усиление позиций конкурентов в направлении тарифного регулирования (t 3) – ужесточение тарифного регулирования со стороны законодательства (t 4)

Таблица 13 – Матрица SWOT по выявленным факторам внешней и внутренней среды

	S	W
O	<p>S2 – O1 и O4 (перевод всех продуктов в web)</p> <p>S1 S3 S5 S6 – O1 O3 (разработка новых уникальных продуктов за счет учета актуальных запросов от заказчиков, разработанных модулей и квалифицированного персонала)</p> <p>S1 S8 S7 S6 – O2 (создание новых продуктов для новых заказчиков)</p>	<p>W1 – O1 (средства на ряд целей можно запросить в рамках нац. программы)</p> <p>W2 – O1 и O2 (повышение эффективности удаленных коммуникаций и поддержки, развитие отношений с наиболее близкими по территориальному признаку заказчиками)</p> <p>W3 – O3 (сокращение ресурсов на подготовку специалиста за счет участия или привлечения участников нац. программы)</p> <p>W4 – O1 и O4 (повышение качества работы сервисов и уровня безопасности за счет развития технологий)</p>
T	<p>S2 S3 S4 S6 S8 – T1 T2 T3 T4 (мониторинг экономической обстановки и постоянная обратная связь с заказчиками, заключение долгосрочных договоров, развитие продуктов с ориентиром на реализуемые конкурентами задачи)</p>	<p>W1 и T2 (заключение долгосрочных договоров с заказчиками)</p> <p>T1 T3 (мониторинг развития стартапов)</p>

Таким образом были выделены приоритетные задачи для организации:

- выход на новых заказчиков с рынка B2B – активное расширение предлагаемого набора продуктов и решений для PCO. Заключение договоров с большим количеством организаций не только увеличит размер выручки, но и снизит зависимость размера выручки от бюджетов B2G–заказчиков. Привлечение новых заказчиков также может способствовать повышению узнаваемости ООО «Платформы» и ее продуктов;

- расширение рынка B2G – подключение 23 регионов. Решение данной задачи способствует созданию дополнительного продукта – унифицированной и полной межрегиональной базы данных и приведет к повышению качества прогнозирования и аналитики их данных. Также, использование системы от одной организации всеми регионами задаст стандарт для других платформ сбора и аналитических инструментов на рынке;

- развитие продуктов в формате «web» как конкурентное преимущество и повышение доступности использования, повышение лояльности заказчиков;

- поиск новых потенциальных услуг – относится к направлениям расширения и выхода на новых заказчиков;

– перераспределение проектов и увеличение числа гибких специалистов – для расширения охвата деятельности организации необходимо повышать число и эффективность специалистов, в противном случае ресурсов для растущих масштабов деятельности может не хватить и качество обслуживания снизится.

3 Разработка проекта по расширению рынка IT–продуктов

3.1. Обоснование проекта по подключению к системе региональных энергетических комиссий

Проект направлен на заключение договоров с региональными энергетическими комиссиями, которые до сих пор не были подключены к системе. Данная задача согласуется с общей тенденцией ежегодного увеличения числа заказчиков ПО среди регуляторов, что уже отмечалось ранее при рассмотрении рисунков 2 и 3.

Увеличение числа подключенных регионов несет ряд выгод для ООО «Платформы»:

- дополнительный приток данных в общую систему и формирование единой базы данных для всех регуляторов страны, что повысит качество работы некоторых элементов системы, например, вырастет точность аналитики или прогнозирования, а значит и ценность продуктов.

- использование одной системы также упростит работу министерств, например, ФАС, за счет того, что отчетная информация поступает с общего канала, по одному стандарту. Также, появится возможность упростить реализацию функций контроля министерств за счет того, что вся информация будет проходить по одному каналу и можно настроить ряд автоматических проверок. Т.е. повысится привлекательность системы для B2G федерального уровня.

- элементы системы за счет распространения будут задавать стандарт инструментов для работы в сфере тарифного регулирования, что может стать препятствием для конкурентов.

- использование системы всеми регионами повышает возможность заключения долгосрочных договоров по сопровождению и развитию, т.к. процессы работы регуляторов и их возросшая эффективность станут новой

нормой и для сохранения качества работы продукты станут обязательными в использовании.

На сегодняшний день нет активных договоров с 23 регионами, они представлены на рисунке 14.



Рисунок 14 – Регионы, с которыми у ООО «Платформы» нет активных договоров

Есть 3 основных причины, по которым регуляторы не подключены к системе и по которым их можно разделить на 4 группы:

- ограничены бюджетом и не имеют средств для приобретения продуктов, но о возможностях продуктов знают благодаря использованию продуктов на условиях соглашения, т.е. бесплатно;
- ограничены бюджетом и не имеют средств для приобретения продуктов, не использовали продукты раньше, но проявляют заинтересованность;
- имели договоренности раньше и использовали продукты, но не продлили договор, т.к. не посчитали продукт полезным, не использовали его в полной мере;
- еще не знают о продуктах и их возможностях.

Каждый год регуляторам от организации направляются информационные письма с предложением заключения договора, поэтому о существовании возможности использования системы «Платформы» они осведомлены. Однако, степень осведомленности во многом разнится в зависимости от интереса с их стороны к изучению данной возможности. Есть те, кто сразу отвечает отказом, не запрашивая дополнительные материалы и не общаясь с представителями организации. Есть те, кто запрашивает дополнительные материалы и активно обсуждает возможности подключения и сотрудничества и благодаря этому являются более осведомленными о возможностях продуктов и том, как работа с ними повлияет на эффективность реализации процессов в региональном органе исполнительной власти.

В этом смысле регуляторы были поделены на 4 группы в зависимости от результатов рассылки писем весной 2021 года. Результат представлен на рисунке 15.



Рисунок 15 – Распределение регуляторов по результатам рассылки писем

Данные результаты необходимо учитывать при определении мер воздействия на потенциальных заказчиков. Проведения ли с ними только переписки или направления им приглашений на демонстрации и дополнительных материалов.



Рисунок 16 – Действия с регуляторами в зависимости от их осведомленности

Таким образом, необходимо получить обратную связь с регуляторов, которые на данный момент не осведомлены о программе и проанализировать их отношение к предлагаемым возможностям. Для сопротивляющихся, т.е. тех, кто уже применял продукт ранее и не продлевает контракт, следует направить информирующее письмо о таких преимуществах, как решение актуальной проблемы соблюдения ПП № 1236 о запрете использования зарубежного ПО и переводе продуктов в формат «web», т.е. отметить выгоды, которых не было на момент тестирования системы в прошлом.

Как уже отмечалось ранее, презентации и демонстрации функционала продуктов потенциальным заказчикам проводятся в организации и на данный момент. Однако, благодаря систематизации обратной связи по информирующим письмам от регуляторов и более детальному анализу причин их отказа можно сгруппировать заказчиков по потребностям и провести информирующие мероприятия с данными группами, а не отдельными заказчиками, что позволит сократить затраты времени за счет того, что однотипную информацию не нужно будет доносить несколько раз отдельно.

Таким образом, данный проект направлен на расширение рынка IT-продуктов ООО «Платформы» за счет доработки процессов работы с «холодными» регионами, в частности – процесса информирования о возможностях поставляемых продуктов. Результатом проекта является заключение дополнительных 13 договоров с регуляторами на 2022 год.

Критерии достижения цели проекта:

- проведены переговоры со всеми регуляторами и выявлена реальная причина их отказа;
- участие в демонстрациях продуктов не менее 17 регуляторов;
- заключение 13 договоров с новыми заказчиками на поставку ПО в 2022 году (из них не менее 7 с платной поставкой);
- Начало проекта: 28.06.2021.

Необходимые ресурсы для реализации проекта представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Ресурсы для реализации проекта

Человеческие ресурсы	Количество, чел.	Технические ресурсы
Менеджеры продуктов	9	Рабочий компьютер с установленными демонстрационными версиями программ
Руководители проектов	5	Интернет-соединение
Аккаунт менеджеры	5	Микрофон и камера
		Программа для проведения видеоконференций

Заинтересованные стороны проекта представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Реестр заинтересованных сторон проекта

№	Роль в проекте	Наименование организации/ должность	Интерес
1	Будущие пользователи системы	Региональные органы исполнительной власти в сфере тарифного регулирования	– осведомленность о возможностях повышения эффективности работы – приобретение инструментов для повышения эффективности работы
2	Инвестор, заказчик	ООО «Платформа»	– расширение рынка – повышение узнаваемости организации – обратная связь для развития предложения – усиление конкурентной позиции

Окончание таблицы 15

№	Роль в проекте	Наименование организации/ должность	Интерес
3	Органы власти	ФАС, Минстрой, Минэнерго, ФНС	– выполнение требований законодательства – унификация потоков поступающей от регионов информации
4	Менеджер проекта	Директор по развитию	– достижение целей проекта
5	Команда проекта	Руководители проектов, аккаунт менеджеры, менеджеры продуктов	– успешная реализация проекта – денежное вознаграждение по результатам проекта
6	Партнеры	ООО «РЕД СОФТ», ЗАО «КРОК инкорпорейтед»	– привлечение дополнительных пользователей продуктов
7	Конкуренты	Поставщики ПО регуляторам в регионах	– сохранение доли на рынке

Также, заинтересованные стороны были распределены по секторам в матрице власть/интерес на рисунке 17.



Рисунок 17 – Матрица власть/интерес

Информация о группировке регуляторов по степени их осведомленности (рисунок 15) была также учтена при распределении заинтересованных сторон по степени их вовлеченности. Оценка их уровня вовлечения представлена в таблице 16, где Т – текущая вовлеченность, Ж – желаемая. Этапы работ представлены в таблице 17.

Таблица 16 – Оценка уровня вовлеченности заинтересованных сторон

ЗС	Неосведомленный	Сопrotивляющийся	Нейтральный	Поддерживающий	Лидирующий
Инвестор					Т/Ж
Органы власти			Т/Ж		
Менеджер проекта					Т/Ж
Команда проекта					Т/Ж
Партнеры			Т/Ж		
Конкуренты	Т/Ж				
Будущие пользователи	Т1	Т2		Т3/Ж	

Таблица 17 – Этапы работ по проекту

№	Этапы работ	Сроки
1	Получение обратной связи по всем информационным письмам	28.06–07.07
1.1	Запрос обратной связи по телефону	28.06–06.07
1.2	Получение официального ответа по почте	28.06–06.07
1.3	Распределение регионов в группы по необходимым мероприятиям	07.07
2	Планирование релизов	08.07–19.07
2.1	Формирование набора продуктов для демонстрации	08.07–09.07
2.2	Назначение задач по проведению релизов на менеджеров продуктов	09.07
2.3	Назначение задач по информированию о мероприятии регуляторов на ответственных руководителей проектов	09.07
2.4	Согласование дат проведения с участниками и отправка приглашений	09.07–19.07
2.5	Подготовка презентации и плана выступлений	09.07–19.07
2.6	Проведение репетиций	12.07–14.07
3	Проведение серии релизов	27.07–27.08
3.1	Направление регуляторам напоминаний о предстоящих релизах с программой ссылок для подключения	26.07
3.2	Проведение релизов	27.07–06.08
3.3	Ответы на вопросы и сбор обратной связи руководителями проектов	27.07–03.09
4	Проведение переговоров о сотрудничестве в 2022 году	29.07–24.12
4.1	Согласование компонентов системы	29.07–30.09
4.2	Согласование стоимости поставки и формата договора	29.07–30.09
4.3	Получение подтверждения от регуляторов об учете средств в бюджете на будущий год	29.07–30.09
4.4	Направление напоминания о подготовке коммерческого предложения и закупочной документации	01.11–24.12
4.5	Направление коммерческого предложения	29.07–29.10
4.6	Направление технического задания	29.07–01.11
4.7	Помощь в подготовке закупочной документации	01.11–24.12
4.8	Подписание договора по итогу конкурса Закупки	01.11.–24.12
5	Поставка ПО	24.12–31.01
5.1	Направление ПО и инструкций	24.12–14.01
5.2	Проведение обучения	17.01–31.01
5.3	Мониторинг использования	24.12–31.01

По этапам работ был также сформирован список контрольных событий проекта и представлен в таблице 18. Для отражения операций по проекту и связей между ними была построена сетевая диаграмма и представлена в приложении В.

Таблица 18 – Контрольные события по проекту

№	Название события	Содержание события	Дата
1	Регуляторы распределены на группы	– собраны ответы по всем направленным письмам – проведено интервьюирование	07.07.21
2	Составлен план релизов	– согласованы темы демонстраций – согласованы даты проведения – менеджеры подготовили демонстрационный материал – расписание и приглашения направлены регуляторам – получено подтверждение об участии от регуляторов	19.07.21
3	Проведены релизы	– проведены демонстрации функционала и преимуществ продуктов – регуляторы проинформированы о возможностях приобретения продуктов и дополнительных настроек – по первичной обратной связи сформировано понимание о заинтересованности регуляторов	27.08.21
4	Определены заказчики на 2022 год	– проведены переговоры с заинтересованными регуляторами – определены форматы договоров по поставке ПО – направлены документы для участия в закупке	30.09.21
5	Заключены договоры	– подписаны договоры по итогам конкурса Закупки	24.12.21
6	Поставлено ПО	– получена оплата по договору – пакет ПО направлен регуляторам с инструкциями – проведена настройка – проведено обучение – подведены итоги по результатам проекта	31.01.22

Для распределения ответственности среди участников проекта была составлена матрица RACI, где роли участников проекта делятся на: информируется (И), консультирует (К), отвечает (О), утверждает (У). Результат представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Матрица ответственности RACI по проекту

№	Этапы работ	Руководитель данного проекта	Команда проекта		
		Директор по развитию	Руководители проектов	Аккаунт менеджеры	Менеджеры продуктов
1	Получение обратной связи по всем информационным письмам				
1.1	Запрос обратной связи по телефону	У	О	–	–
1.2	Получение официального ответа по почте	У	О	–	–
1.3	Распределение регионов в группы по необходимым мероприятиям	У	О	И	–

Окончание таблицы 19

№	Этапы работ	Руководитель данного проекта	Команда проекта		
		Директор по развитию	Руководители проектов	Аккаунт менеджеры	Менеджеры продуктов
2	Планирование релизов				
2.1	Формирование набора продуктов для демонстрации	У	О	–	И
2.2	Назначение задач по проведению релизов на менеджеров продуктов	У	О	И	И
2.3	Назначение задач по информированию о мероприятии регуляторов на ответственных руководителей проектов	У	И	И	–
2.4	Согласование дат проведения с участниками и отправка приглашений	У	О	И	К
2.5	Подготовка презентации и плана выступлений	У	К	К	О
2.6	Проведение репетиций	У	К	К	О
3	Проведение серии релизов				
3.1	Направление регуляторам напоминаний о предстоящих релизах с программой и ссылками для подключения	У	О	И	И
3.2	Проведение релизов	К	У	И	О
3.3	Ответы на вопросы и сбор обратной связи руководителями проектов	У	О	К	К
4	Проведение переговоров о сотрудничестве в 2022 году				
4.1	Согласование компонентов системы	У	О	К	К
4.2	Согласование стоимости поставки и формата договора	У	К	О	К
4.3	Получение подтверждения от регуляторов об учете средств в бюджете на будущий год	У	И	О	И
4.4	Направление напоминания о подготовке коммерческого предложения и закупочной документации	У	О	И	И
4.5	Направление коммерческого предложения	У	О	К	–
4.6	Направление технического задания	У	О	И	К
4.7	Помощь в подготовке закупочной документации	У	К	О	–
4.8	Подписание договора по итогу конкурса Закупки	О	У	К	–
5	Поставка ПО				
5.1	Направление ПО и инструкций	И	У	И	О
5.2	Проведение обучения	И	У	И	О
5.3	Мониторинг использования	И	О	И	К

Основные риски проекта были оценены по вероятности наступления и силе воздействия, также были определены меры реагирования на них. Результат представлен в таблице 20.

Таблица 20 – План управления рисками

Риск	Вероятность	Воздействие	Рейтинг	Индикатор	Стратегия реагирования
Отказ регуляторов от участия	0,5 (средняя)	0,8 (очень высокое)	0,4	Отказались более 8 регуляторов	– «снижение» проведение интервью с представителями регуляторов, получение официального ответа на приглашения; – «принятие» проведение демонстраций для принявших участие с записью видеоматериалов
Технические неполадки со стороны организаторов	0,2 (низкая)	0,8 (очень высокое)	0,16	Плохое качество звука и изображения, выступающий не вышел на связь	– «снижение» проверка связи на репетициях и подключение за пол часа до начала
Технические неполадки со стороны регуляторов	0,7 (высокая)	0,7 (высокое)	0,69	Более 35% слушателей не подключены	– «принятие» рассылка видеоматериалов всем после проведения мероприятия; – «снижение» проверка связи с участниками за день до демонстрации
Выход за границы сроков	0,3 (низкая)	0,5 (среднее)	0,15	Отставание от графика на неделю и более	– «принятие» включение в план дополнительных дней на конкретные задачи
Превышение трудозатрат команды	0,6 (средняя)	0,5 (среднее)	0,3	Превышение человеко-часов на 30%	– «принятие» выплата сверхурочных членам команды, доставка еды и напитков для снижения недовольства – «уклонение» учет трудозатрат по опыту выполнения аналогичных задач
Планируемое количество договоров не достигнуто	0,7 (высокая)	0,8 (очень высокое)	0,56	Более 8 из 20 регуляторов направили отказ	– «принятие» заключение договоров с согласившимися, выявление конкретных причин отказа для развития предложения на будущий год
Болезнь члена команды проекта	0,4 (средняя)	0,7 (высокое)	0,28	Больничный лист сотрудника	– «снижение» проверка самочувствия членов каждую неделю и за 2 дня до демонстрации; – «принятие» передача задач другим участникам с необходимыми компетенциями

В результате анализа рисков мы можем сказать, что наибольшее влияние на проект оказывают следующие:

- технические неполадки со стороны регуляторов – данный риск не является новым для организации, которая осуществляет свою деятельность удаленно, поэтому механизм реагирования на такие ситуации отработан. В крайнем случае возможна задержка или перенос демонстрации до исправления проблем;

- планируемое количество договоров не достигнуто (однако, экономия на трудозатратах для получения того же результата сохраняется, также уже сейчас 5 из 23 регуляторов активно обсуждают возможность приобретения ПО, поэтому риск не серьезно отразится на результатах деятельности организации);

- отказ регуляторов от участия – данный риск решается в том числе получением официального ответа и устного подтверждения от регуляторов. Кроме того, сама программа и даты демонстрации выстраиваются в зависимости от ответов регуляторов, поэтому, в случае значительного уменьшения числа участников возможно и снижение объемов деятельности по подготовке, например, будет привлечено меньше менеджеров продуктов и сократится количество дней проведения демонстраций. Также стоит отметить, что для проведения мероприятий было выбрано наиболее благоприятное время года, когда нагрузка на сотрудников органов регулирования снижается (июль–август) – собраны основные данные и тарифные заявки от организаций, а период проверки данных, экспертизы, правлений и установки тарифов еще не начался.

Перейдем к оценке эффективности данного проекта.

3.2 Оценка эффективности реализации проекта по расширению рынка IT-продуктов ООО «Платформа»

Основными эффектами данного проекта будет:

- увеличение годового объема выручки за счет заключения новых договоров поставки ПО;

– снижение трудозатрат сотрудников на проведение работ по информированию потенциальных заказчиков.

Рассмотрим их подробнее.

Увеличение годового объема выручки было рассчитано посредством пересчета данных 2020 года на количество регионов. Порядок расчета представлен на рисунке 18.

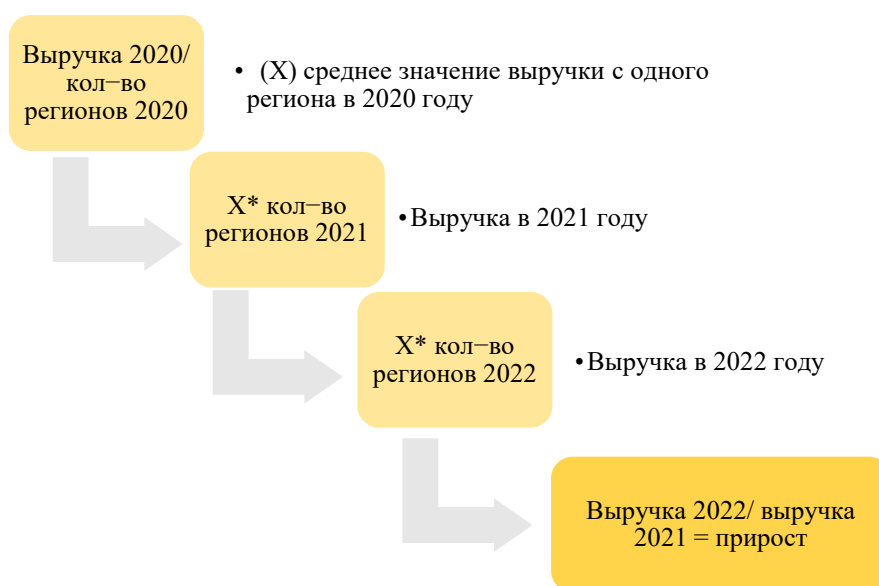


Рисунок 18 – Расчет плановых значений выручки

Результат рассмотрен для присоединения 5, 13 и 17 регионов и представлен в таблице 21.

Таблица 21 – Прирост годовой выручки при подключении новых регионов к системе

Количество дополнительно подключившихся регионов	Прирост выручки относительно данных 2020 года, %
5	7,6
13	19,7
17	25,8

Снижение трудозатрат рассматривалось по задачам ведения переговоров с регуляторами, подготовки и проведения демонстраций. Время, необходимое для осуществления переговоров возрастет, однако остальные данные снизятся.

На демонстрацию одного продукта обычно выделяется 2 часа. Репетиции и подготовка материала занимает около 8–10 часов на продукт (с учетом того, что не презентуется новый продукт и докладчиком выступает сотрудник, уже проводивший аналогичные презентации). Таким образом, временные затраты менеджеров продукта занимают 10–12 часов на один продукт для одного регулятора.

Временные затраты на ведение переговоров с новым заказчиком точно оценить сложнее, поэтому взято приблизительное значение, по мнению руководителя проектов организации. Учтены такие затраты как: звонки по телефону, ведение переписки по почте, консультация по заполнению документации, интервьюирование и краткое представление продуктов, а также согласование времени встреч. Таким образом, взято среднее время около 40 часов. Т.е. аккаунт менеджер и руководитель проектов вместе тратят 40 часов на заключение одного договора. Данное значение при реализации проекта увеличится примерно до 50 часов.

Таким образом были рассчитаны примерные суммарные затраты времени на потенциальных заказчиков для руководителей проектов и менеджеров продуктов, а также экономия за счет объединения информирующих мероприятий. Количество презентаций рассматривается по 10 продуктам. На данный момент за этими регионами закреплены 5 пар аккаунт менеджеров и руководителей проектов, поэтому рассчитаны суммарные часы на них. Результат представлен в таблице 22.

Таблица 22 – Затраты времени на ведение переговоров с новыми заказчиками за год

Сотрудники	При обычной организации работ		По проекту		Разница, часов
	Трудозатраты для 1 регулятора, часов	Для 20 регуляторов, часов	Трудозатраты для 1 регулятора, часов	Для 20 регуляторов, часов	
Руководители проектов и аккаунт менеджеры	40*5=200	4000	50*5=250	5000	+ 1000
Менеджеры продуктов	12*10=120	2400	12*10 =120	120	- 2280
Итого, часов	340	6400	370	5120	- 1280

Таким образом, экономия времени составит 1280 часов в году. Загрузка работников коммерческого сектора на каждого конкретного вырастет в среднем на 5 часов при работе с одним регулятором (время ожиданий ответов не учитывается), а для менеджеров продуктов сократится на каждого конкретного на 11,4 часа. Общая экономия времени для одного региона рассчитанная как 1280 поделенная на 20 составляет 64 часа.

Отметим, что при превышении временных затрат на 30 процентов преимущество почти полностью сведется к нулю – прирост временных затрат для коммерческого сектора составит 2500 часов, а экономия для менеджеров продуктов составит 2244 часа, т.е. общая экономия составит 256 часов. При большем превышении трудозатрат экономия будет еще меньше, поэтому при оценке рисков индикатором стоит 30% превышения.

В результате, при реализации данного проекта и проведении информирующих мероприятий для 17 регионов (не учтены уже отказавшиеся и треть от не предоставивших ответ) планируется сокращение временных затрат на 1088 часов и прирост выручки на 19,7% за счет присоединения 13 регионов. При неблагоприятном исходе – присоединении 5 регионов, временные затраты сократятся на 320 часов и прирост годовой выручки составит 7,6% в 2022 году, относительно 2021 года.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе написания первой главы дипломной работы был проведен анализ теоретических аспектов разработки проектов и отмечены следующие особенности управления проектами в сфере ИТ:

- в связи с нехваткой специалистов активно практикуется работа удаленных команд;
- активно внедряются и применяются принципы Lean или «бережливого производства».

В ходе написания 2 главы дипломной работы был проведен анализ финансового состояния, внешней и внутренней среды ООО «Платформа», определены основные стратегические направления развития организации.

В результате анализа экономической деятельности и финансового состояния было выявлено, что организация направляет свои ресурсы на расширение рынка за счет «подключения» новых регионов к системе, т.е. расширения доли рынка. Ежегодно присоединяется от 4 регионов. Выручка и чистая прибыль ежегодно растут. Собственный капитал представлен в виде нераспределенной прибыли, за исключением уставного капитала. Краткосрочные обязательства (преимущественно кредиторская задолженность) составляют более 60%, что превышает среднеотраслевые значения (43–48%). Показатели финансовой устойчивости также ниже среднеотраслевых значений, однако показатели рентабельности ежегодно сокращали разрыв и на 2020 год согласуются со среднеотраслевыми значениями.

В результате анализа внутренней и внешней среды было выявлено, что внутренние и внешние процессы организации реализуются удаленно, посредством использования комплекса ПО, аналитических инструментов и мессенджеров. Это обуславливается нехваткой специалистов в данной отрасли на местах и территориальной широтой охвата рынка. Организация действует в 62 регионах России и поставляет ПО крупным энергетическим организациям, органам тарифного регулирования федерального и регионального уровней. Для

повышения гибкости реализации задач и возможности оптимизации процессов специалисты организации постоянно развивают свои компетенции и обмениваются опытом.

Ведение конкретного проекта по региону осуществляет команда из 3 сотрудников с привлечением других сотрудников по необходимости: юристы, бухгалтеры, сотрудники технической поддержки. Основные коммуникации с заказчиками ведут аккаунт менеджер и руководитель проекта. Менеджер продукта выступает в роли технического специалиста ПО, проводит обучение и доработки.

Благодаря узкой направленности разрабатываемых продуктов и большому территориальному охвату организация имеет только ряд небольших конкурентов, поставляющих свои продукты преимущественно в смежные области и действующих в одном или двух регионах. Кроме того, часть продуктов ООО «Платформы» уникальны по своим задачам и функционалу и не имеют аналогов у конкурентов.

На рынке IT-продуктов в сфере тарифного регулирования сейчас активно ведутся разработки ПО и перераспределение клиентуры за счет введенного требования в рамках ПП № 1236, запрещающего использование зарубежного ПО для реализации государственных и муниципальных нужд. Еще одним толчком к развитию рынка является национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», мероприятия по которой стимулируют развитие небольших IT-организаций, цифровизацию служб и ведомств, приток новых IT-специалистов на рынок труда.

Барьером для входа на рынок выступает требование знания и учета большого объема НПА, индивидуальной методологии реализации процессов, на оптимизацию которых направлены ПО, а также то, что выручка напрямую зависит от бюджетов регионов.

Приоритетными направлениями развития для организации выявлены: развитие рынка B2B за счет разработки новых ПО; расширение рынка B2G за счет привлечения еще не подключенных к системе регионов; перевод всех

продуктов в формат «web»; сокращение трудозатрат по конкретным задачам за счет увеличения числа гибких специалистов и оптимизации процессов.

В рамках дипломной работы был разработан проект по расширению рынка IT-продуктов за счет оптимизации процессов информирования потенциальных заказчиков и увеличения числа «подключенных» к системе регионов на 13.

В ходе разработки проекта были сформированы:

- актуальность проекта;
- классификация регионов по возможностям подключения и необходимым мероприятиям;
- критерии достижения цели;
- реестр заинтересованных сторон проекта;
- иерархическая структура работ;
- перечень контрольных событий по проекту;
- план управления рисками.

Основными эффектами проекта является снижение общих трудозатрат по процессам информирования потенциальных заказчиков на 1280 часов в год и прирост годового объема выручки в 2022 году на 8 % при присоединении 5 регионов (пессимистический вариант) и на 20,9 % при присоединении 13 регионов. Срок реализации проекта составляет 7 месяцев.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Издание пятое. – Project Management Institute, Inc., 2013
2. Управление проектами : учеб. пособие / П.С. Зеленский, Т.С. Зимнякова, Г.И. Поподько, О.С. Нагаева, С.Л. Улина, М.И. Элияшева – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2017
3. Интернет–издание о высоких технологиях CNews [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cnews.ru/>
4. Обзор рынка труда в ИТ–сфере в начале 2021 года в России и Санкт–Петербурге [Электронный ресурс]. HeadHunter – Режим доступа: <https://krasnoyarsk.hh.ru/>
5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ВИРТУАЛЬНОЙ КОМАНДЫ ПРОЕКТА [Электронный ресурс]. КиберЛенинка – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/>
6. Lean IT: советы по бережливому производству для управления ИТ–услугами [Электронный ресурс]. Хабр – Режим доступа: <https://habr.com/ru/>
7. Платформа ИТ–решения для бизнеса и органов власти [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://data-platform.ru/>
8. «rusprofile.ru» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/>
9. Финансовые показатели [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.testfirm.ru./otrasli/62/?size=3>
10. Основные показатели отрасли «Разработка компьютерного программного обеспечения, консультационные услуги в данной области и другие сопутствующие услуги» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.testfirm.ru/>
11. Все об энергетике и ЖКХ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://p4energy.ru/>

12. ФГИС ЕИАС [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eias.ru/>
13. Консультант плюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
14. Министерство промышленности, энергетики и жилищно-коммунального хозяйства Красноярского края [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gkh24.ru/>
15. Genum. Профессиональная разработка программного обеспечения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.genum.ru/>
16. Лаборатория инновационных решений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lir.spb.ru/>
17. РЕД СОФТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.red-soft.ru/ru>
18. КРОК ИТ-компания [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.croc.ru/>
19. «Цифровая экономика РФ» [Электронный ресурс]. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации – Режим доступа: <https://digital.gov.ru/>
20. Антикризисный менеджмент. Антикризисный консалтинг. Решение типовых задач : практикум / Кован С.Е. — Москва : Проспект, 2017. — 190 с.
21. Стратегический менеджмент в IT-отрасли : учебное пособие. - Ульяновск : УлГТУ, 2019. - 139 с.
22. Цифровая экономика : учебник / В.Д. Маркова ; Институт экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Российской академии наук. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 186 с.
23. Управление маркетинговыми коммуникациями : [учеб-метод. материалы к изучению дисциплины для ...38.03.02.04 Маркетинг] / Е.А Якимова, А.Н Русина. - Красноярск : СФУ, 2020.

24. Виханский, Олег Самуилович. Стратегическое управление : учебник по специальности и направлению "Менеджмент" / О. С. Виханский. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Экономистъ, 2006. - 292 с.

25. Эффективные коммуникации : [учеб-метод. материалы к изучению дисциплины для ...38.03.03.02.01 Управление человеческими ресурсами] / М.И. Элияшева. - Красноярск : СФУ, 2020.

26. Григорян, Е. С. Маркетинговые коммуникации : учебник / Е. С. Григорян ; Пензенский государственный технологический университет. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 294 с.

27. Статистика роста популярности видеочатов и сервисов видеосвязи за 2020 год [Электронный ресурс]. Интернет-издание о высоких технологиях CNews – Режим доступа: <https://www.cnews.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ А
Бухгалтерский баланс, тыс.руб.

Наименование показателя	Код	31.12.2020	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2016
АКТИВ						
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Нематериальные активы	11	1 940	2 542	804	2 484	410
Основные средства	115	3 012	2 012	1 657	1 136	0
Отложенные налоговые активы	118	8	5	0	0	0
Итого по разделу I	110	4 960	4 559	2 461	3 620	410
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	12	3	3	2	2	0
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	122	16	6	70	0	0
Дебиторская задолженность	123	13 047	8 071	20 808	13 690*	10 765*
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	124	0	0	0	9 500	5 090
Денежные средства и денежные эквиваленты	125	44 431	41 900	21 625	7 061	3 437
Прочие оборотные активы	126	467	470	395	161	3 860
Итого по разделу II	120	57 964	50 450	42 900	30 414	23 152
БАЛАНС	160	62 924	55 009	45 361	34 034	23 562
ПАССИВ						
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	13	30	30	30	30	30
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	137	20 494	18 956	16 634	14 982	21 450
Итого по разделу III	130	20 524	18 986	16 664	15 012	21 480
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Отложенные налоговые обязательства	142	791	694	285	178	0
Итого по разделу IV	140	791	694	285	178	0
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Заемные средства	15	5 745	0	0	0	0
Кредиторская задолженность	152	28 326	29 707	28 412	18 844	2 082
Оценочные обязательства	154	7 538	5 622	0	0	0
Итого по разделу V	150	41 609	35 329	28 412	18 844	2 082
БАЛАНС	170	62 924	55 009	45 361	34 034	23 562

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах, тыс. руб.

Наименование показателя	2020	2019	2018	2017
Выручка	154462	131415	116407	116155
Себестоимость продаж	-99 997	-99 132	-982620	-100 886
Валовая прибыль (убыток)	54 465	32 283	18 145	15 269
Управленческие расходы	-39 521	-22 888	-14 619	-7 649
Прибыль (убыток) от продаж	14 944	9 395	3 526	7 620
Проценты к получению	369	282	130	352
Проценты к уплате	-391	-1 624	-1 917	-790
Прочие доходы	3 512	838	1 150	3
Прочие расходы	-5 806	-4 350	-721	-6410
Прибыль (убыток) до налогообложения	12 628	4 541	2 168	775
Налог на прибыль	-2 685	-1019	-404	-328
Текущий налог на прибыль	-2 591	-615	-404	-328
отложенный налог на прибыль	-94	-404	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0	-107	-83
Прочее	-4	0	-4	-3
Чистая прибыль (убыток)	9 939	3 522	1 653	361

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 С.Л. Улина

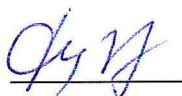
« 18 » июня 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

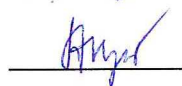
Разработка проекта по расширению рынка IT-продуктов (на примере ООО
«Платформа»)

Руководитель



старший преподаватель Т.С. Зимнякова

Выпускник



А.А. Найстур

Красноярск 2021