

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 внедрения метрик эффективности виртуальных команд
(на примере «1С-Рарус»)

Руководитель _____ старший преподаватель М.И. Элияшева

Выпускник _____ А. Ю. Шмакова

Красноярск 2021

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме Разработка проекта внедрения метрик эффективности виртуальных команд (на примере «1С-Рарус») содержит 77 страницы текстового документа, 6 рисунков, 18 таблиц, 5 формул, 35 использованных источника.

ВИРТУАЛЬНЫЕ КОМАНДЫ, УДАЛЕННАЯ РАБОТА, МЕТРИКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ, МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ.

Объект исследования – ООО «1С-Рарус»

Цель исследования – разработка проекта внедрения метрик эффективности виртуальных команд на примере компании «1С-Рарус».

Задачи исследования:

- рассмотреть теоретические аспекты виртуальных команд и их особенности;
- рассмотреть теоретические основы ключевых показателей эффективности;
- провести анализ внешней и внутренней среды компании «1С-Рарус», а также системы управления проектами;
- выявить проблемные места в существующих метриках оценки эффективности виртуальных команд;
- сформировать новые метрики оценки эффективности для виртуальных команд;
- разработать проект внедрения метрик эффективности для виртуальных команд» на примере компании «1С-Рарус».

В ходе работы был проведен анализ теоретических аспектов виртуальных команд, а также определены ключевые показатели эффективности. Проведен анализ внутренней и внешней среды компании «1С-Рарус», а также анализ проектной деятельности. По результатам анализа выявлены проблемы в формировании метрик эффективности для виртуальных команд. Мною был рассмотрен существующий проект

«Сопровождение ИС УФХД» на примере которого был разработан проект внедрение метрик эффективности для виртуальной команды проекта.

Были предложены новые метрики эффективности, которые позволят более детально отследить эффективность виртуальной команды проекта «Сопровождение ИС УФХД».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1 Основные характеристики виртуальной организации	7
1.1 Понятие виртуальной команды и цели ее создания.....	7
1.2 Виды виртуальных команд и их описание	8
1.3 Сущность управления виртуальной командой, достоинства и недостатки виртуальных команд.....	9
1.4 Теоретические основы ключевых показателей эффективности	16
1.5 Виды систем, отличительные характеристики и особенности разработки системы КРІ.....	19
1.6 Применение системы КРІ для мотивации удаленных сотрудников	23
2 Экономическая и организационно-управленческая характеристика деятельности компании «1С-Парус»	27
2.2. Анализ внутренней и внешней среды ООО «1С-Парус Новосибирск»	31
2.3 SWOT-анализ компании «1С-Парус Новосибирск»	41
2.3 Анализ стратегического менеджмента компании «1С-Парус»	44
2.4 Анализ проектной деятельности «1С-Парус»	46
3 Разработка проекта внедрения метрик эффективности виртуальных команд «1С-Парус»	54
3.1 Актуальность и сущность проекта внедрения метрик эффективности виртуальных команд на примере проекта «Сопровождение ИС УФХД».....	54
3.2. Разработка проекта внедрения метрик эффективности для виртуальной команды на примере проекта «Сопровождение ИС УФХД». ...	60
3.3 Эффективность и риски проекта внедрения метрик эффективности» для виртуальных команд проекта «Сопровождение ИС УФХД»»	63
Приложение А – Д	72-76

ВВЕДЕНИЕ

Сейчас управление организациями выходит на новый уровень в связи с активным процессом глобализации деловой среды, именно поэтому он отличается от традиционного понимания. Виртуальные команды становятся все более и более распространенным явлением, что мы можем с Вами наблюдать лично сейчас в режиме онлайн-времени. Теперь эффективность, конкурентоспособность и рост компаний зависят не только и не столько от занимаемой территории, количества зданий и цехов, производительности станков и машин, сколько от эффективности организации и управления, наличия развитых средств коммуникации и кооперации с клиентами и партнерами, объема и качества, накопленных сотрудниками профессиональных знаний и умений и возможностей их интенсивного использования.

Для создания эффективной виртуальной команды в организации необходима организация комплекса мер, с учетом их особенностей, метода управления, а также важно научиться отслеживать эффективность деятельности виртуальных. Все это определяет актуальность и новизну темы выпускной квалификационной работы.

Целью настоящей выпускной квалификационной работы является разработка проекта внедрения метрик эффективности виртуальных команд на примере компании «1С-Рарус».

Исходя из данной цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты виртуальных команд их особенности;
- рассмотреть теоретические основы ключевых показателей эффективности;
- провести анализ внешней и внутренней среды компании, а также системы управления проектами;

- выявить проблемные места в существующих метриках оценки эффективности виртуальных команд;
- сформировать новые метрики оценки эффективности для виртуальных команд;
- разработать проект «Внедрения метрик эффективности для виртуальных команд» на примере компании «1С-Рарус».

Объектом исследования в настоящей выпускной квалификационной работе выступает компания ООО «1С-Рарус». Данная компания является опытным и надежным поставщиком программного обеспечения «1С».

Предметом исследования является процедура внедрения метрик эффективности для виртуальных команд в компании «1С-Рарус».

В ходе написания выпускной квалификационной работы были проведены кабинетные исследования, такие как изучение материалов бухгалтерской и экономической отчетности, а также анализ официального сайта компании «1С-Рарус». Были проведены ряд интервью с руководителями отделов компании, руководителями проектов, а также изучены корпоративные архивы данных.

Теоретической базой являются исследования отечественных и зарубежных ученых, специалистов в области менеджмента, управления персоналом, предпринимательского дела.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, приложения и списка использованных источников.

В первой главе мною были рассмотрены понятия виртуальной команды, их сущность, а также изучены теоретические основы ключевых показателей эффективности и их применение.

Во второй главе изложена экономическая и организационно-управленческая характеристика деятельности компании «1С-Рарус»

В третьей главе – практическая часть исследования – разработка проекта внедрения метрик эффективности виртуальных команд на примере компании «1С-Рарус».

1 Основные характеристики виртуальной организации

1.1 Понятие виртуальной команды и цели ее создания

О виртуальных командах сегодня говорят много, но, к сожалению, не всегда внятно. Вместе с тем в условиях современной информационной экономики их роль существенно возрастает. Реагируя на данные конфигурации, организации ищут новые формы сотрудничества, и новые формы управления виртуальными командами.

На базе передовых информационных технологий формируются системы реорганизации существующих организаций и принципиально новые типы организаций - виртуальные.

Команда — это группа людей, которые объединены общей целью и которые имеют определенный набор ресурсов, внешних и внутренних ограничений при достижении этой цели при движении к результату. Что такое виртуальная команда?

На сегодняшний день существует несколько трактовок понятия виртуальная команда:

1) «Виртуальная команда – группа людей, которые ведут совместную деятельность для достижения одной (уникальной) цели с учетом ограничений и в рамках определенного жизненного цикла, участники команды проекта распределены географически и способ связи между ними - средства виртуальной коммуникации (электронная почта, skype, чаты и др.)» [4].

2) «Виртуальная команда – группа людей, которые были объединены/объединились для выполнения стратегически важных инициатив, используют электронные технологии для коммуникации чаще личных, живут и работают в разных странах» (Г. Гринберг) [4].

Настройка каждого элемента важна для виртуальной команды так же, как и для традиционных. Переход к виртуальным формам работы не означает «отказ от менеджмента» или достижение конечных целей. Данный вопрос

следует рассматривать с точки зрения альтернативы привычным, устоявшимся подходам работы. Более того, эту альтернативу следует реализовывать, когда руководство компании проанализировало потребности бизнеса и клиентов и пришло к выводу, что возможности виртуальных команд позволят гораздо лучше удовлетворить их, чем в случае применения традиционных форм. Поэтому истинная цель создания виртуальной команды – это объединение ключевых технологий и опыта членов команды [1].

1.2 Виды виртуальных команд и их описание

Современное общество все чаще пользуется возможностями информационных технологий. Их внедрение и применение во многих сферах жизни человека упрощает его существование, давая ему неограниченные возможности по реализации самого себя и выведения бизнеса на новые уровни. Виртуальные команды способствуют данному развитию. Ведь мы можем наблюдать прямо сейчас, как во многих компаниях происходит трансформация действующих классических команд в виртуальные. Главной особенностью виртуальной команд является широкая доступность к ресурсам как человеческим, так и технологическим. Участниками виртуальной команды могут стать специалисты из разных уголков мира, вне зависимости от месторасположения и временной зоны. Технологическая база для работоспособности виртуальных команд тесно связана с налаживанием коммуникаций между участниками, ведь участники виртуальной команды могут взаимодействовать зачастую только с помощью средства современных технологий, такие как мобильная связь, почта, различные месенджеры, видеоконференции и т. д. Так как у всех людей разный уровень владения современными средствами коммуникации, то для руководителя очень важно выстроить так коммуникации между участниками, чтобы все участники четко и ясно понимали цели, задачи проекта, а также свою значимость и причастность [1]. Правильно налаженная коммуникация между участниками

сможет гарантированно улучшить процессы работы, ее результат, а также в целом удовлетворенность работы над проектом. Далее хотелось бы рассмотреть какого вида могут быть виртуальные команды, какого вида членства придерживается та или иная форма виртуальной команды. Виртуальные команды могут быть следующих типов (таблице 1):

Таблица 1 – Типы виртуальных команд в зависимости от цели создания

Тип	Описание
Сетевые команды	Членство скоротечно. Команды, используемые для предоставления консультаций по использованию внешних или внутренних контактных данных.
Параллельные команды	Членство различно. Команда собирается на короткое время для решения организационных вопросов и разработки рекомендаций. При этом кроме работы в виртуальной команде у участников есть личная основная обязанность.
Команды по разработке проектов/продуктов	Членство различно, но участники собраны на длительный период времени. Существует четкое распределение обязанностей и задач. Команда свободна в принятии решений.
Производственные команды	Обычно встречаются в одном отделе, эти команды выполняют текущие работы и часто дистанционно, но имеют четко распределённое членство.
Сервисные команды	Одна команда начинает работу по удалению сервисных ошибок, а другая команда продолжает в другой временной зоне.
Управленческие команды	Команды, работающие в разных регионах, но в одной организации.
Оффшорные команды	Создаются для разработки программного обеспечения аутсорсинга. Компания нанимает команду для реализации какой-либо части работы.
Команды быстрого реагирования	Оперативные в исполнении для мгновенного отклика в критических ситуациях. Всегда на связи с организацией.

1.3 Сущность управления виртуальной командой, достоинства и недостатки виртуальных команд

Чтобы более точно вывести отличительные особенности в управлении виртуальными командами, необходимо определить их особенности относительно реальной команды. Начать хотелось бы с того, что у виртуальных и реальных команд есть набор общих признаков, как у любой команды. У любой команды есть организационная структура, лидер, функциональное распределение, есть внешние и внутренние

границы, определенный набор формальных и неформальных отношений, которые формируются внутри и вовне этой команды. И любая команда проходит стандартные стадии формирования команд. Так чем виртуальная команда все-таки отличается от реальной команды?

Различие можно разделить на две отдельные части:

1. Общение чаще всего происходит в текстовом формате (непривычно большое количество письменной информации);
2. Лидеры управляют обычными инструментами, не адаптируя под географическое и культурное распределение [4].

К примеру, в коммуникация, которые реализуется с помощью обмена информацией в чате или текстовое общение, в письмах или смс, предполагает, что один из участников данного взаимодействия может элементарно не дать ответ и тем самым, проигнорировав, или сформулировать подобным образом свое мнение, которое не совпадает с вашим. В беседе в привычных многим условиях у руководителя чаще всего есть возможность доспросить, уточнить детали, наблюдать реакцию собеседника и тем самым правильно понять и выдать необходимую реакцию. В общении, которое ведется в письменном формате, такая возможность отсутствует. Поэтому лидеру очень наладить коммуникации совместно с рубежными точками, которые он будет контролировать, что информация усвоена всеми членами команды в равной мере, что нет разногласий, и собраны все мнения. Также важно не забывать, что у каждого участника команды есть право и время на личную жизнь. Поэтому выстраивая план коммуникаций с участниками команды важно это учитывать. Лидер команды должен подстроиться таким образом, чтобы всем участникам было комфортно и не в ущерб данная коммуникация. Определенный режим работы в команде поможет решить эту проблему. Ещё важный аспект — это культурное взаимодействие, это говори о том, что у любой коммуникации и взаимодействия присутствует три составляющих: текст, контекст и подтекст. К примеру, английский юмор, мы все знаем про него, он очень специфичный,

и он может обижать, тех или иных участников, которые могут быть у вас в команде, или наоборот, очень вежливая английская коммуникация может означать достаточно высокую степень фрустрации. Поэтому руководитель команды, который берет во внимание эти нюансы, эффективно управляет командой, тот, кто не учитывает - сталкивается с определенными трудностями [3].

Кроме того, если рассматривать виртуальные команды под углом какую позицию занимает лидер, то можно сказать, что в данных командах снижена степень важности социальной и вертикальной иерархии. Поскольку в виртуальном пространстве общение преобладает в текстовом формате, а иногда даже в анонимном формате, то появляется вероятность получения необычных запросов, критики, или некоторых комментариев от членов команды, не характерные для реальных команд. В соответствии с этим, руководитель должен сосредоточиться на том, чтобы быть предельно ясным для себя и команды, чтобы передать свои функциональные обязанности, свою ценность, которую он привносит в команду, и контекст своих запросов. То есть, если руководитель сфокусирован на этом, если руководитель может объяснить, почему такой запрос сформирован, почему это происходит прямо сейчас, как он принесет пользу для достижения результата, над которым в настоящее время работает команда, или как он связан к изменению контекста, в котором работает команда [5].

В виртуальных командах есть большой потенциал для формирования как личной социальной идентичности, так и идентичности коллектива. В виртуальной команде люди часто, не зная друг друга, общаются с некоторыми виртуальными образами членов команды, что приводит к тому, что руководителю довольно легко сформировать определенную групповую идентичность команды. То есть, когда определена цель, когда определен заказчик, когда понятно, почему и почему мы это делаем, нам довольно легко сформировать эту виртуальную идентичность команды, которая работает на нас. При этом проявляется обратная сторона этой группы - мы начинаем

очень четко отделять «себя от них». То есть будет сложно, например, приход новых сотрудников в коллектив. В обычном офлайновом пространстве, в офисе, сотрудник просто проходит через дверь, и таким образом он как бы присоединяется к нам, этой команде. В ситуации этот период времени также проявляется как фокус для лидера, небольшое стирание этого барьера, что проявляется в сильной групповой идентичности. Помимо группового задания, одна из основных задач руководителя в виртуальных командах по работе с индивидами - работа с барьером «мы и они». Один человек должен участвовать в индивидуальной программе.

Следующей отличительной чертой станет формирование документа, а именно коммуникационного плана. Конечно, и для реальных команд коммуникационный план является основным документом. Но для виртуальных команд это важный документ. Что входит в данный план коммуникации? План коммуникации использует основную информацию об организационной структуре, функциональных обязанностях, списках контактов, инструментах, которые мы будем использовать, и правилах их использования. Например, командная электронная почта должна быть построена вокруг определенных правил, потому что мы находимся в межкультурной среде. Или правило состоит в том, что мы отправляем почту раньше установленного периода времени. То есть все правила, как мы работаем, на каких этапах работаем, с какими документами работаем, кто работает и кто отвечает за контроль этого процесса, все эти моменты освещены в плане коммуникаций [6].

Непросто сделать эффективную команду из сотрудников, когда кто-то из них отчасти, а кто-то полностью занят разработкой проекта. Но задачей потруднее будет управление самой виртуальной командой, так как взаимодействовать непосредственно друг с другом будет сложнее, а бывает, что и вовсе это взаимодействие минимально. При работе с классическими командами руководители в меньшей мере работают с таким понятием, как управление доверием. Это можно объяснить тем, что сотрудники,

находящиеся в непосредственной близости друг от друга, регулярно проводят разного рода встречи. Кроме того, когда коллеги находятся в поле зрения, между людьми возникает мощный естественный механизм доверия: анализ огромного массива невербальной активности. Во многом интуитивно мы определяем, насколько человек заслуживает нашего доверия, его отношение и намерения. При работе с виртуальной командой эти возможности передачи невербальной информации довольно ограничены. Следовательно, здесь важную роль начинают играть уже другие факторы формирования [7].

В управлении виртуальной командой ключевыми факторами становятся развитие доверия и создание действенного и рабочего способа обмена информацией. Очень важным аспектом является проведение групповых собраний, чтобы они могли познакомиться и пообщаться друг с другом, тем самым наладить контакт. Данные мероприятия способствуют эффективному решению проблем. Для всех участников виртуальной команды также будет полезно получать информацию, о том, как обстоит работа над проектом на том или ином этапе, а также получать актуальную информацию (графики) о проекте, для этого можно использовать преогромное обеспечение или общий доступ для всех членов виртуальной команды. Участникам команды необходимо знать, как они вписываются в общую картину работы проекта. Одним из факторов, который значительно улучшает работу виртуальной команды, являются установленные принципы поведения. Важной составляющей успешной работы является то, что члены команды должны осознавать, как и когда реагировать на ту или иную информацию, каковой обмениваются в виртуальном пространстве. Информация полученная таким образом должна проходить тщательную проверку, так как в виртуальная реальность может содержать много недостоверной информации. Четкие нормы и установленные правила помогут при регулировании конфликтов и недопониманий в виртуальной команде. Руководителю проекта очень важен визуальный контакт с

участниками команды (например, выражение лиц, положение рук, взгляд и т. д.), но при виртуальной команде данный фактор имеет ограниченный характер. Поэтому стоит просить членов команды просить членов команды понятнее и четче объяснять свою точку зрения, действия, проблемы. Необходимо полностью удостовериться, что вы четко поняли своего собеседника, иначе может запуститься цепочка недопониманий, что приведет к более сложным последствиям [3].

Определив основные отличия и сходства, специалисты, изучающие специфику управления виртуальными командами, выделяют некоторые отличия, как в системе управления, в принятии управ решений, так и различия в отношениях между участниками и разный вид коммуникации.

Однако нужно отметить, что удаленная работа сотрудников и эффективная виртуальная команда – это совсем разные вещи. Нужно разбираться в особенностях данного подхода в работе с сотрудниками компании. И многие компании сейчас находятся на начальном этапе формирования настоящих виртуальных команд. Многие компании сейчас проходят тренинги и вебинары на тему работы в виртуальном режиме.

Далее представлен рисунок со сравнительным анализом управления реальной и виртуальной командой, где рассматриваются такие аспекты как система управления, принятия управленческих решений, отношения между участниками, а также коммуникации (рисунок 1).

	Реальная команда	Виртуальная команда
Система управления командой	Реальные команды наиболее продуктивны, если руководитель становится связующей ролью между частями команды, внося собственные коррективы в ходе совместной командной работы.	В виртуальных командах лидер с самого начала формулирует цель и задачи конкретно. В командах, работающих удаленно, четкая координация является наиболее эффективным способом.
Принятие управленческих решений	В случае с традиционной командой прийти к консенсусу возможно путем переговоров.	Электронные коммуникации не всегда способствуют достижению единой точки зрения.
Отношения между участниками	При личном контакте проще наладить эмоциональную сплоченность команды, улучшить межличностные отношения участников команды.	Участники виртуальной команды могут не только ни разу не встретиться, но и не услышать голос друг друга, используя исключительно мессенджеры и другие средства связи.
Коммуникации	Преимущественно «живое общение»	Использование информационных технологий постоянно и неизбежно.

а

Рисунок 1 – Сравнительный анализ управления реальной и виртуальной командой

«Анализируя основные достоинства виртуальных команд, можно отметить основные из них. Это открытая и прозрачная структура, высокий уровень гибкости, увеличение производительности команды за счет распределения задач. Также у команд такого типа отсутствует географические и других ограничения в процессе формирования состава команды и её функционирования, уменьшаются затраты компании на организацию и содержание рабочего места сотрудника. В них преобладает приоритет горизонтальных связей, высокий уровень автономности, высокий уровень обмена информацией, высокая эффективность в принятии решений. Участники виртуальных команд более независимы в принятии решений, что помогает в процессе обмена знаниями и опытом, а также передача информации происходит в письменной форме» [20].

«Несмотря на все плюсы, в проекте с участием виртуальных команд существуют и недостатки. Например, необходимость урегулирования

конфликтов, возникающих при ведении проекта с временным разрывом между участниками команды. Также увеличение работы менеджера на мониторинг и постановку задач, что в свою очередь образует вероятность потери чувства работы в команде, практическое отсутствие корпоративной культуры внутри команды. Отсутствует или недостает личных коммуникаций, которые позволяют установить отношения между членами команды, вследствие чего, может возникнуть сложность в мотивации и эффективности сотрудников. Руководителю необходимо разработать план работы и сроки промежуточных результатов, важно следить за эффективностью удаленных сотрудников, например, при помощи специально сформированных метрик оценки эффективности удаленных сотрудников» [24].

1.4 Теоретические основы ключевых показателей эффективности

Управление командами в настоящее время процесс не из легких, ведь в условиях быстро изменяющейся внешней среды необходимо принимать управленческие решения в сжатые сроки, основываясь на анализе большого объема финансовой и другой информации. Для современного руководителя важно уметь не только быстро решать возникающие проблемы, но и своевременно предотвращать их, направляя сотрудников в сторону новых возможностей и благоприятных перспектив развития.

Так как виртуальные команды особенно нуждаются в построении конкретных, измеримых и проработанных метриках эффективности, то и достижение данных метрик требует конкретной методологии. Сейчас происходит активное внедрение в российских компаниях и государственных учреждениях системы управления и вознаграждения на основе ключевых показателей эффективности (KPI). Так как виртуальный метод работы является относительно новым для многих организаций, то многовариантность и не регламентированность данного подхода требует

тщательного сбора, анализа и систематизации информации о компании внедрения [13].

Обратимся к определению понятия эффективности: эффективность — это отношение полученного экономического результата к затратам, вызвавшим его получение. Таким образом, мы будем оценивать эффективность, сравнивая экономический эффект от внедрения / изменения системы оплаты труда и ресурсов, затраченных на внедрение и текущую работу. Каковы критерии эффективности системы оплаты труда удаленных сотрудников?

Перечислим основные из них:

1. Воздействие на достижение стратегических целей и задач компании;
2. Соотношение и динамика затрат на оплату труда и финансовых показателей бизнеса;
3. Учет потребностей персонала;
4. Оптимальный баланс между внешней конкурентоспособностью и внутренней справедливостью;
5. Гибкость;
6. Административная эффективность.

Безусловно, данный перечень критериев не является исчерпывающим, однако в данной работе будут рассмотрены лишь важнейшие, по моему мнению, аспекты.

Главный критерий эффективности, на мой взгляд, это влияние на достижение стратегических целей организации. Любая система вознаграждения персонала должна основываться на стратегических целях организации, которые, в свою очередь, отражаются в целях и задачах политики управления персоналом. Каскадирование целей — это общепризнанная концепция управления, которая направляет деятельность каждого сотрудника организации для достижения ее стратегических целей.

По утверждению Д. Нортона и Р. Каплана, «когда работник поймет, что его поощрение зависит от достижения стратегических целей, тогда стратегия станет поистине повседневной заботой каждого» [Каплан, Нортон, 2004].

Инструментом, реализующим взаимосвязь стратегических целей организации и вознаграждения сотрудников, является система оплаты труда на основе достигнутых результатов (ключевых показателей эффективности (англ. Key Performance Indicator, KPI). Ключевые показатели эффективности представляют собой набор мер, ориентированных на наиболее критичные для текущего и будущего успеха компании аспекты организационной производительности. Внедрение системы KPI становится актуальной задачей для компании и ее руководства тогда, когда они понимают, что в данный момент компания находится на этапе стабилизации, что уже сформированы основные бизнес-процессы и компания в целом работает стабильно. На данном этапе компания особенно начинает уделять внимание своей эффективности и продуктивности, она заинтересована в освоение новых инструментов работы.

Если говорить о том, что компания заинтересована в оценке эффективности своих сотрудников, то внедрение метрик эффективности для сотрудников дает эту возможность. Управление сотрудниками с учетом данных метрик является четким, понятным и самое главное измеримым. Каждый показатель носит в себе ценность, которую можно преобразовать в эффективность. Но при этом нужно понимать, что данный инструмент является непростым и что он требует осторожности от руководителей и компании в целом

Так как KPI является количественным показателем, то его применение подходит не всем подразделениям и должностям компании. Например, IT отдел и отдел управления качеством ориентированы на процесс, поэтому могут возникнуть трудности при выявлении критериев и метрик эффективности для сотрудников данных отделов.

При разработке метрик эффективности важно внимательно изучить все аспекты компании. Для успешной реализации метрик эффективности лучше реализовывать их с помощью действующих сотрудников компании, ведь они полностью погружены в рабочий процесс и во все тонкости того или иного бизнес-процесса. Поэтому, если все-таки компания решает заняться освоением метрик эффективности с помощью привлеченного консультанта, далеким от специфики деятельности компании, то будьте готовы, что их внедрение может не принести должного результата. Для минимизации данного риска компании необходимо проводить совместную работу.

Неправильно поставленный KPI может привести к отрицательным последствиям для всей компании. Неверно сформулированных KPI для сотрудника или отдела могут привести к снижению их эффективности, а значит и компании в целом. Для этого необходимо, верно, подобрать набор данных мотиваторов, которые будут положительно влиять на сотрудников и повышать их эффективность. Они должны восприниматься сотрудниками как положительные индикаторы, а не как дисциплинарное воздействие [19].

1.5 Виды систем, отличительные характеристики и особенности разработки системы KPI

Системы ключевых показателей деятельности классифицируются по двум аспектам: уровень бизнес-процессов и область деятельности. Конечно, данные классификации можно назвать условными, так как для успешной реализации стратегии организации необходимо внедрять интегральную систему всех перечисленных видов систем ключевых показателей деятельности. По уровню бизнес-процессов можно выделить несколько показателей, которые представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Ключевые показатели по уровню бизнес-процесса

Ключевые показатели деятельности компании – это ключевые показатели, которые являются прямым следствием стратегии компании, показатели самого высокого уровня бизнес-процессов. Данные ключевые показатели характеризуют объекты управления. Ключевые показатели деятельности компании определяют критерии удовлетворенности, то есть отражают состояние компании, которое удовлетворяет собственника организации.

Это стратегические показатели, поэтому их разрабатывать может только собственник компании и/ или генеральный директор организации.

Среди ключевых показателей деятельности компании такие как: рентабельность активов и собственного капитала, норма прибыли, доля сбытового рынка, текучесть активных клиентов, длительность жизненного цикла организации и т. д.

Ключевые показатели деятельности являются необходимыми для успешной деятельности компании, но недостаточными. Нужно не только правильно разработать стратегию, но и успешно ее реализовать. Помогают осуществить стратегию следующие виды ключевых показателей деятельности.

Ключевые показатели деятельности бизнес-процессов

Выделяют семь основных бизнес-процессов любой компании:

- менеджмент;
- управление персоналом;
- управление сбытом, маркетинг;
- управление снабжением и закупками, хозяйственное обеспечение деятельности;
- разработка новых продуктов, научные исследования;
- обеспечение безопасности;
- управление финансами.

Каждый бизнес-процесс имеет свои особенные ключевые показатели деятельности, количество которых может превышать сотню.

За разработку ключевых показателей деятельности бизнес-процессов могут отвечать директора функциональных департаментов. При таком распределении обязанностей соединять воедино, и выстраивать взаимосвязь ключевых показателей деятельности бизнес-процессов топ-менеджеры должны совместно, а контролировать и корректировать работу должен генеральный директор. В процессе совместной разработки ключевых показателей деятельности бизнес-процессов менеджеры должны выделить не более ста ключевых показателей.

Ключевые показатели деятельности структурных подразделений

По каждому бизнес-процессу определяются центры ответственности: подразделения компании, обеспечивающие бесперебойное протекание бизнес-процессов.

В рамках каждого подразделения формируются ключевые показатели деятельности. По технологии осуществляется та же работа, что и при формировании ключевых показателей деятельности бизнес-процессов, но на более низком уровне. Координируют работу, составляют взаимосвязь показателей структурных подразделений директора департаментов.

Ключевые показатели деятельности должностей – это ключевые показатели деятельности самого низшего уровня: ключевые показатели для каждой должности, существующей в организации.

В разработке ключевых показателей данного уровня могут принимать участие все сотрудники компании – каждый составляет ключевые показатели деятельности для своей должности, и передает их на доработку вышестоящему руководителю.

В задачу каждого руководителя входит фильтрация и сокращение ключевых показателей, проверка ключевых показателей по критериям, определение взаимосвязи ключевых показателей.

По области деятельности выделяют ключевые показатели деятельности, которые являются нормами деятельности организации для обеспечения ее продуктивности в определенной среде. Сюда входят как ключевые показатели деятельности отрасли для развития компании в определенном регионе, на определенном рынке, так и ключевые показатели деятельности организации в определенном виде деятельности, для определенной товарной группы и вида услуг, которые оказывает организация.

Ключевые показатели деятельности отрасли характеризуют внешние критерии, которым должна соответствовать организация, чтобы занять лидирующее положение на рынке определенного вида в определенном регионе. На основе обозначенных ключевых показателей деятельности формируются ключевые показатели деятельности сферы деятельности компании, соответствующего направления.

Каждый из перечисленных видов систем ключевых показателей деятельности представляет собой законченную систему, которую можно внедрять на своем уровне, однако для эффективной работы всей организации необходимо применять систему сбалансированных показателей, которая интегрирует все перечисленные виды систем KPI [17].

1.6 Применение системы КРІ для мотивации удаленных сотрудников

Каждая компания заинтересована в достижении цели, в устойчивом финансовом результате деятельности организации. Основным ресурсом компании являются сотрудники. Именно поэтому каждый руководитель организации задается вопросом, как сделать так, чтобы каждый работник выкладывался на 100 %, чтобы каждый человек понимал общую цель компании или определённого проекта, а также свой вклад в их достижение, чтобы каждый сотрудник, даже удаленный сотрудник был замотивирован на эффективную и продуктивную работу. Для этого в организациях разрабатываются системы мотивации, где применяются материальные и нематериальные методы стимулирования.

Среди факторов, которые положительно влияют на мотивацию удаленных сотрудников, исследователи выделяют следующие:

- понимание результата, целостность;
- осознавать полезность компании обществу;
- понимать важность собственной работы;
- самостоятельность в принятии решений, автономия;
- обратная связь между руководством и работниками;
- разнообразие умений и навыков.

Система КРІ удовлетворяет практически всем условиям мотивации удаленного персонала. Данная система основывается на управлении по целям, то есть обеспечивает понимание каждым удаленным сотрудником цели компании и места каждого человека в общей системе. Сотрудники видят, как их работа связана с деятельностью других подразделений, и осознают важность качественного выполнения своих обязанностей. Каждый человек получает мотивационную карту, самостоятельно управляет процессом решения задач, самостоятельно контролирует, на каком этапе

достижения цели он находится, самостоятельно определяет размер своего вознаграждения в зависимости от результатов своей работы.

Работники мгновенно получают обратную формализованную связь о результатах своей работы. Система КРІ предусматривает измерение результатов, расчеты, и итоговый рейтинг, что позволяет каждому человеку видеть, как, согласно этой системе, оценивает руководитель результаты работы [16].

Удовлетворяется и условие справедливости вознаграждения, так как работник в мотивационной карте видит, какой вес в его деятельности занимает та или иная задача, как должны распределяться его усилия и каким образом происходит расчет заработной платы.

Система КРІ хороша тем, что она не только мотивирует персонал, но и осуществляет систематическую оценку деятельности сотрудников. С помощью системы ключевых показателей деятельности оценка удалённого персонала получается объективной и актуальной.

Однако для эффективного внедрения системы КРІ как мотивационной системы нужно выполнить следующие условия:

- все расчеты должны производиться автоматически;
- информация должна быть актуальной и из достоверных источников;
- ключевые показатели должны быть определены с учётом особенностей и обязанностями удаленного сотрудника и быть в его компетенции;
- цель должна быть достижимой, планы реальными.

При внедрении системы мотивации по системе КРІ необходимо, чтобы руководители компании понимали, что они должны быть честными перед своими сотрудниками, выполнять обещания и не завышать планы, так как обман и изначально нереальные цели демотивируют сотрудников

значительно сильнее, чем отсутствие вознаграждения за достижение цели. Для удаленных сотрудников очень важно чувствовать доверие и важность.

В разработке ключевых показателей деятельности и постановке SMART-задач участвуют все сотрудники. Каждый разрабатывает пункты для себя, после чего отдаёт на корректировку непосредственному руководителю. Таким образом, каждый сотрудник ещё на этапе разработки системы подготавливается к внедрению новой системы, чувствует собственную значимость в организации и самостоятельность в принятии решений.

Далее необходимо определить, что является для удаленного сотрудника мотивирующим фактором. Для этого применяются психологические тесты, составляется мотивационная характеристика персонала. Если удаленного сотрудника мотивируют материальные составляющие, то необходимо поставить в зависимость уровень заработной платы от результатов деятельности. То есть нужно определить соотношение постоянной и переменной части заработной платы. Уровень заработной платы должен вырастать пропорционально эффективности работы сотрудника.

План выставляется по нескольким уровням: недопустимый уровень, при достижении которого работник не получает денежного вознаграждения; низкий – получает установленный процент от бонусной части (например, 10 %); средний – получает определенный процент; плановый - получает 100% бонусной части; высокий, выше планового – получает дополнительную премию. Уровни показателей, проценты и размер денежного вознаграждения устанавливаются в зависимости от специфики бизнеса, способностей конкретного работника, усмотрения руководителей.

Важно использовать дополнительные методы стимулирования, тем более, не для всех людей основным мотивирующим фактором является денежное вознаграждение.

Кроме материального стимулирования, применяется:

- карьерный рост;
- признание в коллективе и личное признание руководителя;
- престиж, имидж компании;
- возможности самореализации, личностного роста;
- получение социальных гарантий, льгот;
- дополнительные методы стимулирования: подарки, награды, благодарности.

Для мотивации персонала важно применять комплекс мотивационных мер, выбирая более эффективные для каждого сотрудника.

Следующим этапом является распределение веса каждой задачи и определение инструментов для измерения каждого параметра. На этом же этапе определяется, каким образом будет собираться информация для оценки результатов, через какие источники какие лица будут нести ответственность за предоставление этих данных. Кроме того, устанавливаются единицы измерения, периодичность.

Для внедрения разработанной системы мотивации необходимо ввести в действие нормативные документы по организации. Вписать систему КРІ в правила трудового распорядка организации, положения о подразделении, положения об оплате труда, положение о работе отдела кадров, внести изменения в должностные инструкции работников.

2 Экономическая и организационно-управленческая характеристика деятельности компании «1С-Рарус»

Организационно-правовая форма предприятия ООО «1С-Рарус» - общество с ограниченной ответственностью.

Юридический адрес: 127434, Россия, г. Москва, Дмитровское шоссе, д. 9Б. Контактная информация: тел.: +7 (495) 241-61-21, +7 (495) 223-04-04; Вебсайт <https://rarus.ru>; E-mail: 1c@rarus.ru

Юридический адрес филиала: 630005, Россия, г. Новосибирск, ул. Фрунзе, д. 88, 5 этаж. Контактная информация: тел.: +7 (383) 335-80-77; Вебсайт <https://rarus.ru/>; E-mail: nsk@rarus.ru

В 1994 году образована группа компаний «1С-Рарус» — совместное предприятие «1С» и «Рарус».

«За 26 лет работы на рынке клиентами «1С-Рарус» стали более 150 000 предприятий России и стран СНГ, а также подразделения крупнейших мировых компаний. Офисы группы компаний работают в 5 странах. К российским представительствам относятся: Москва, Воронеж, Казань, Йошкар-Ола, Нижний Новгород, Новосибирск, Ростов-на-Дону, Рязань, Самара, Санкт-Петербург, Челябинск, Красноярск и др. Компания относится к сфере информационных технологий и занимается продажей и внедрением на предприятия программного обеспечения, а также его дальнейшим сопровождением» [8].

«В компании работает 2 900 сотрудников, большинство из них сертифицированы фирмой «1С». Система менеджмента «1С-Рарус» соответствует международному стандарту качества ISO 9001:2015» [8].

«Филиал «1С-Рарус» образован на базе «Центра Консалтинга и Информационных Систем», входящего в Группу компаний F1, и компании «Сирифт» — ведущих франчайзи фирмы «1С» в Новосибирске, которые за годы работы («Центр КИС» с 1993 г., «Сирифт» с 2003 г.) накопили

значительный опыт внедрения информационных систем самых разных масштабов и уровней сложности» [8].

«Компания «1С-Рарус» представляет следующие направления деятельности:

- комплексная автоматизация на платформе «1С: Предприятие 8»;
- внедрение и доработка программных продуктов фирмы «1С»;
- информационно-технологическое сопровождение и поддержка клиентов на основании абонентского договора;
- обучение на курсах ЦСО;
- услуги 1С ONLINE;
- отчетность в контролирующие органы через Интернет;
- обмен электронными документами, услуги удостоверяющего центра;
- поставки системного программного обеспечения» [8].

Общая численность персонала ООО «1С-Рарус» согласно штатному расписанию на август 2020 г., составляет 200 человек. Организационная структура представлена на рисунке 3.

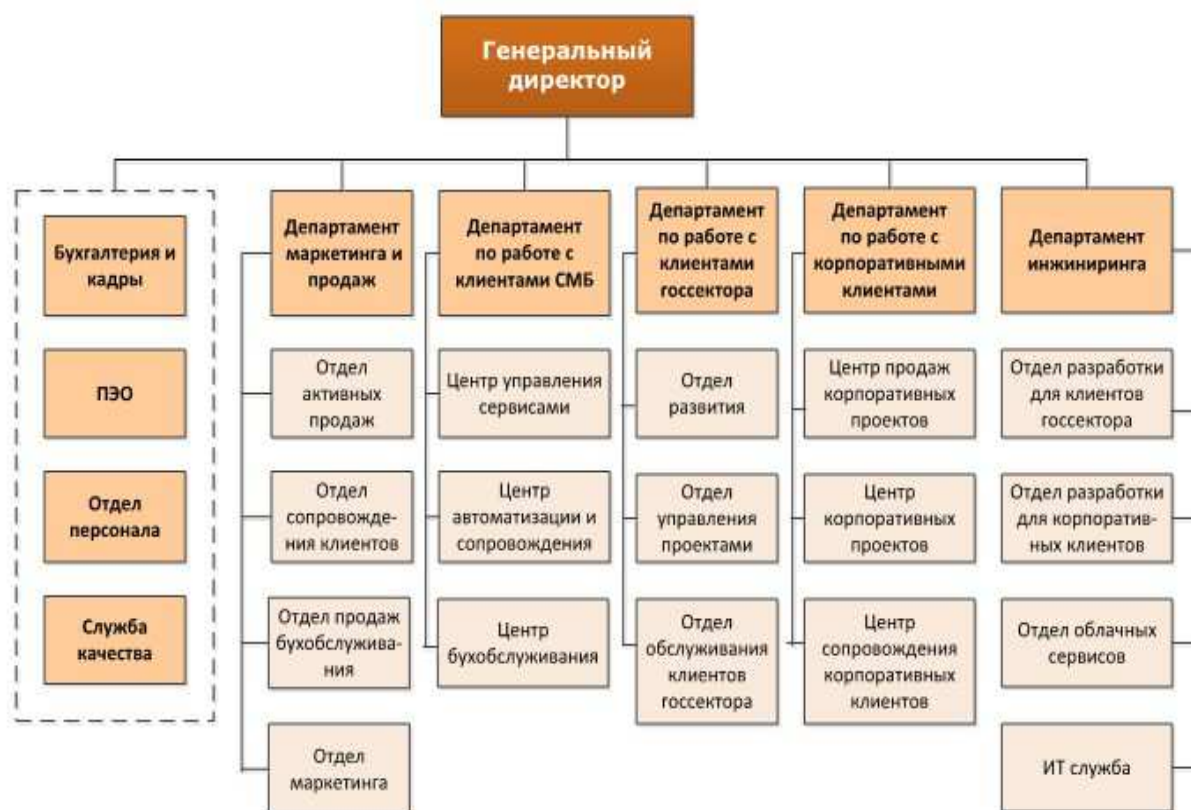


Рисунок 3 – Организационная структура «1С-Рарус Новосибирск»

Организационная структура управления компании «1С-Рарус» Новосибирск является матричной.

Матричная организационная структура отличается от линейно-функциональной тем, что здесь помимо руководителя подразделения появляется дополнительный управляющий — руководитель проекта. Наряду с этим она представляет из себя комбинацию линейно-функциональной структуры управления и программно-целевой структуры управления.

Сущность матричной структуры управления в том, что специалист находится в подчинении сразу у двух руководителей, то есть непосредственно у линейного руководителя и — одновременно — у руководителя проекта.

Дирекции состоят из нескольких десятков департаментов, отделов, групп, занимающихся разными направлениями бизнеса. Под функциями в данном случае понимаются главные направления деятельности, например

департамент инжиниринга, департамент маркетинга и продаж, департамент по работе с государственными и корпоративными клиентами и т. п.

Рассмотрим основные показатели ООО «1С-Рарус» Новосибирск для того, чтобы проанализировать динамику доходов (таблица 2).

Таблица 2 – Динамика показателей ООО «1С-Рарус» за 2019–2020 гг.

	2019 г.	2020 г.	Отклонение	Тр., %
Выручка	174 536млн руб.	166 742 млн руб.	- 7 794 млн. руб.	95,52
Прибыль	30 146 млн руб.	27 72 млн руб.	-2 426 млн. руб.	91,95
Себестоимость	17 553 млн руб.	84 215 млн руб.	66 662 млн. руб.	479,77

Таким образом, выручка на 1.01.2020 г. уменьшилась на 5% по отношению к 1.01.2019 г. В свою очередь прибыль сократилась на 8%. Также мы наблюдаем увеличение себестоимости продаж, что дает нам понять, что у компании выросли объемы продаж, что и повлекло к данному увеличению показателя.

Далее хотелось бы рассмотреть основные показатели финансовой устойчивости. По данным за 2020 год коэффициент автономии в данной организации находится чуть выше среднего значения по отрасли и составляет 0,51 (среднее значение 0,5). Это говорит нам о том, что организация не полагается на заемные средства. Также коэффициент покрытия инвестиций у данной компании находится на высоком уровне и составляет 0,86 (среднее значение 0,56). Данный показатель показывает, какая часть активов компании финансируется за счет устойчивых источников, таких как собственные средства и долгосрочные пассивы. Это говорит нам о том, что компания «1С-Рарус Новосибирск» финансово устойчива.

Рентабельность продаж за 2020 год составляет 23,8% при среднем значении в отрасли 4,76%. Показатель чистой прибыли на рубль выручки компании. Также рентабельность активов в 2020 году составила 24.4%

(среднее по отрасли 7,18%). Это говорит нам о том, что у компании хорошая отдача от использованных активов организацией. Рентабельность собственного капитала выше среднего значения и равна 50% при среднем значении в отрасли 37,24%. Данный коэффициент отражает эффективный характер использования собственных средств с точки зрения доходности, поскольку чем больше данный показатель, тем больше прибыль, приходящаяся на акцию, и тем больше размер потенциальных дивидендов [12].

2.2. Анализ внутренней и внешней среды ООО «1С-Рарус Новосибирск»

Для подробного изучения внутренней среды компании «1С-Рарус Новосибирск» использовались следующие методы сбора информации: интервьюирование сотрудников организации, наблюдение, а также одним из источников информации является официальный сайт «1С-Рарус» и внутренние документы компании. «1С-Рарус Новосибирск» имеет 8-ми летний опыт в продаже программного обеспечения разного уровня компаниям. За это время было реализовано более 1000 проектов.

В ходе работы изучались следующие аспекты внутренней среды организации:

1. Цели;
2. Миссия;
3. Принципы компании;
4. Ценности компании;
5. Стиль руководства;
6. Стиль руководства;
7. Технология работы;
8. Продвижение продаж;

Исходя из полученной информации, опишем внутреннюю среду «1С-Рарус».

Главная цель компании: «Помогать нашим клиентам, мы искренне преданы этой цели и готовы много работать, для того чтобы достичь необходимого для Заказчика результата» [8].

Принципы компании «1С-Рарус»:

- быть честными по отношению к клиентам, партнёрам, поставщикам, сотрудникам;
- работать профессионально;
- работать много.

Также компания «1С-Рарус» разделяет следующие ценности:

Честность. «Мы всегда стремимся выполнять взятые на себя обязательства по отношению к клиентам, партнерам, сотрудникам и никогда не прибегаем к обману» [8].

Приверженность бренду. «Руководство Компании обязано создавать условия, способствующие высокой лояльности сотрудников. Приверженность сотрудников Компании бренду позволяет, с одной стороны, рекомендовать потенциальным клиентам обращаться в нашу Компанию, с другой — рекомендовать работу в «1С-Рарус» своим друзьям и знакомым!» [8].

Профессионализм. «Профессионализм для нас — это сочетание компетентности и ответственности. Компетентность — это опыт и постоянное повышение квалификации. Ответственность — это исполнение взятых на себя обязательств по срокам и по содержанию» [8].

Инновационность. «Компания напрямую связывает коммерческие успехи и достижения с инновационностью своих сотрудников. Компания стремится стимулировать инновационность. Они готовы инвестировать в предлагаемые сотрудниками проекты по созданию и внедрению инновационных разработок. Компания ищет, находит и внедряет технологии,

инструменты, методики, повышающие эффективность и производительность при групповой работе и у каждого сотрудника Компании» [8].

Взаимное уважение и доверие. «Мы считаем уважение и доверие в коллективе важной составляющей успеха «1С-Рарус». Они строят отношения с клиентами, партнерами, сотрудниками на основании веры в порядочность, доброжелательность, искренность, добросовестность в выполнении обязательств» [8].

Качество. «В понимании компании качество — это предоставление клиентам продуктов и услуг, полностью соответствующих, либо превосходящих ожидания клиентов. Компания разработала, внедрила и совершенствует систему управления качеством как при работе с внешними, так и внутренними клиентами Компании» [8].

Ориентация на долгосрочные взаимоотношения. «При необходимости выбора мы жертвуем сиюминутными выгодами в пользу стратегических достижений. Они уверены, что с клиентами, партнерами, сотрудниками надо поступать таким образом, чтобы отношения продолжались долго и были выгодны для обеих сторон. Также они инвестируют прибыль в развитие бизнеса, создавая основу для работы в будущем!» [8].

Прибыльность. «Мы коммерческая компания, поэтому прибыль от работы с клиентами является единственным источником развития. Компания считает, что в целом, каждое структурное подразделение Компании, вплоть до конкретного сотрудника, должны приносить прибыль» [8].

Стиль руководства. По средствам личной связи с руководителем отдела кадров мне удалось выяснить стиль руководства подразделениями компании «1С-Рарус Новосибирск». Руководители отделов компании используют демократический стиль управления. Руководители интересуются мнением коллектива и принимают его во внимание, взаимодействие с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций и поощрений за хорошую работу. Также следует сказать, что руководитель стимулирует за благоприятный психологический климат в коллективе.

Данные слова также подтверждают установленные ценности внутри компании, которые были перечислены выше.

Технология работы. Технология работы в «1С-Рарус» Новосибирск представляет собой проектную деятельность. Состоящую из диагностики, разработки и внедрения.

Диагностика включает в себя «быстрый старт» и «проектирование».

«Быстрый старт» — это адаптация типовой АСУ (автоматизированная система управления): демонстрация возможностей мониторинга и контроля высшему руководству компании; обучение пользователей на местах; отладка типовых механизмов учета; настройка программы; перенос остатков. «Быстрый старт» дает нам постоянную обратную связь от руководителей компании, которая используются в процессе «проектирования».

«Проектирование» — это процесс создания проекта АСУ на основе целей руководителей и бизнес-процессов компании: методология ведения учета; инжиниринг бизнес-процессов, необходимых для полноценного учета; стратегическое планирование развития АСУ; объем доработок АСУ; план-график работ следующего этапа; формализованные требования к АСУ (ТЗ). Схема представлена в приложении А.

Далее происходит разработка, которая разделяется на несколько частей для увеличения качества всего проекта:

1. Перечень работ по этапу внедрения;
2. Выполняемые работы Заказчиком;
3. Формирование группы методистов Заказчика, далее ГМЗ;
4. Создание силами ГМЗ контрольного примера финансово-хозяйственной деятельности предприятия, далее КП;
5. Тестирование ГМЗ работ, выполненных Исполнителем по настройке конфигурации совместно с Исполнителем: совместное тестирование на основании КП.

Выполняемые работы Исполнителем:

1. Настройка типовой конфигурации;

2. Тестирование силами Исполнителя работ по настройке конфигурации на основании КП;
3. Совместное с ГМЗ тестирование работ по настройке продукта на основании КП;
4. Работа с протоколами тестирования от ГМЗ;
5. Оформление итогового протокола тестирования, подписанного руководителями обеих проектных групп, как Заказчика, так и Исполнителя;
6. Передача результатов выполнения работ Заказчиком Исполнителю.

И заключительным этапом выступает внедрение. Технология внедрения достаточно полно описана в заключаемом контракте на проектные работы. Структура документов по контракту на создание АСУ может наглядно показать, как удобно работать клиенту при реализации проекта управления производственной компанией в режиме «от результата к результату».

Некоторые заказы не позволяют работать в сотрудничестве с Заказчиком по нашей проектной технологии: аутсорсинг высококвалифицированных специалистов, начальный этап моделирования, сопровождение системы. В таких случаях оказывают так называемые почасовые услуги. Контракт на создание АСУ представлено в приложении Б.

Продвижение продаж. Маркетингом в компании «1С-Рарус Новосибирск» занимается руководитель отдела маркетинга, маркетолог и SMM специалист. Отдел маркетинга занимает одну из важных ролей в деятельности компании. Главной задачей отдела маркетинга является помощь компании в получении новых клиентов. Поэтому мною был задан вопрос: «Как происходит взаимодействие с отделом продаж?». Отдел маркетинга ищет новых клиентов, тем самым давая «почву» для работы отделу продаж. Отдел маркетинга не продает, он ищет компании, людей, которым было бы интересно получить услуги данной компании. Тем самым

отдел продаж конвертирует анализ и поиск отдела маркетинга в прибыль компании.

Далее был задан вопрос: «Какие маркетинговые инструменты Вы чаще всего используете?». Основным инструментом для получения новых клиентов является сайт компании. Около 80% всех клиентов приходится на официальный сайт и только 20% на другие источники, такие как социальные сети, холодные звонки/рассылки, вебинары, наружная реклама. Упор делается на SEO продвижение, CRM и контекстную рекламу.

Также большим преимуществом компании являются длительные сделки, так как компания в основном работает на рынке B2B. Отдел маркетинга производит анализ клиента, его интерес и заинтересованность в продолжении оказания услуг методом обзвона менеджером своих клиентов. Далее происходит отбор на два сегмента клиентов. Первый сегмент это те, кто сразу готов на продление договора об оказании услуг, а второй сегмент находится на стадии неопределенности, поэтому на него оказывается влияние с помощью рассылок, акций, звонков менеджеров, тем самым удерживая клиента [9].

Анализ внешней среды ООО «1С-Рарус Новосибирск»

Каждая организация, являясь открытой системой, зависит от внешней среды, которая связана с ресурсами, кадрами, потребителями, конкурентами и т. д. Поэтому организациям необходимо в своей деятельности учитывать факторы внешней среды и приспосабливаться к ним. Факторы внешней среды организации разделяют на две группы, это факторы прямого и косвенного воздействия.

Рассмотрим более подробно факторы прямого воздействия. В первую очередь на работу организации влияют непосредственно потребители услуг «1С». Продажи компании направлены на рынок B2B, т. е. компания продает свой продукт корпоративным клиентам – другим компаниям.

География рынка, на которую опирается «1С-Рарус» велика. Связано это со сферой деятельности компании, которая позволяет охватывать

большие расстояния. Но все же в большей степени каждый филиал компании задействован в реализации проектов в своей региональной зоне.

Клиентов компании можно разделить на 2 категории:

1. Государственный сектор – это предприятия, организации, учреждения, находящиеся в государственной собственности и управляемые государственными органами, например, Вузы, колледжи, больницы и т. д.

2. Корпоративный сектор – это часть экономики государства, охватывающая крупные компании и корпорации. Такие как ОАО «Ростелеком», ООО «СТРОЙГАЗМОНТАЖ», Торговый дом «Орматек» и многие другие.

Поставщики. Компания «1С-Рарус» занимается распространением ПО поэтому единственным поставщиком компании является фирма «1С». «Фирма «1С» основана в 1991 году и на данный момент является одной из ведущих фирм на российском рынке IT-индустрии».

Конкуренты. Для изучения конкурентной среды ООО «1С-Рарус Новосибирск», использовался контент анализ документов фирм, анализ официальных сайтов компаний, а также отзывы потребителей.

Проанализировав рынок компаний, оказывающих услуги по поставке программного обеспечения, можно выделить несколько групп конкурентов ООО «1С-Рарус Новосибирск»:

– прямые конкуренты – компании, которые непосредственно несут угрозу организации на данный момент («ИнфоСофт», «Первый БИТ», «Гигабайт», «СибТехноСофт»);

– потенциальные – фирмы, недавно зашедшие на рынок, но имеющие потенциал к расширению и занятию определенной доли рынка («Внедренческий центр ЛИС С», «Azoft», «Ивекон») и многие другие. Всего в городе Новосибирске насчитывается более 30 официальных представителей продукта «1С».

На данный момент филиал «1С-РарусНовосибирск» занимает одно из ведущих мест на рынке IT-решений для бизнеса. Это достигается за счет

статуса компании. Ведь она одна из первых заняла нишу по предоставлению услуг внедрения программы «1С». Помимо внедрения ПО в бизнес-среду, данная компания занимается и поддержкой продуктов «1С».

Ценовая политика агентства не отличается от фирм-конкурентов, опираясь на законы спроса и предложения рекламных услуг. Компания не стремится повысить свою конкурентоспособность, снижая цены за свои услуги, предпочитая выигрывать не низкой ценой, а качеством предоставляемых услуг.

За годы работы компания «1С-Рарус» завоевало отличную репутацию, как среди крупных игроков бизнеса, так и среди фирм-конкурентов. Имя компании - легко узнаваемо, что привлекает все большее число клиентов, тем самым, обеспечивая, рост доходов компании.

Стоит отметить, что период всемирного экономического кризиса, который застал и Россию, нанес урон и на сферу бизнеса, а значит и на его программное обеспечение. Но «1С-Рарус» остаётся в строю и по сей день, завоевывая доверие заказчиков. Сравнительный анализ прямых конкурентов представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Сравнительный анализ прямых конкурентов

Название	Наличие сертификата ISO	Список оказываемых услуг	География рынка	Число опубликованных решений
«ИнфоСофт»	Сертифицирован по ISO 9001	Функциональные решения 1С, отраслевые решения 1С, лицензионные сервисы 1С, 1С-Битрикс, 1С Предприятие.	НСО	8696
«Первый БИТ»	Сертифицирован по ISO 9001	Программные продукты «1С», отраслевые и специализированные решения «1С».	НСО	3469

Окончание таблицы 3

Название	Наличие сертификата ISO	Список оказываемых услуг	География рынка	Число опубликованных решений
«Гигабайт»,	Сертифицирован по ISO 9001	Программные продукты «1С», отраслевые и специализированные решения «1С».	НСО	584
«СибТехноСофт»	Сертифицирован по ISO 9001	Программные продукты «1С».	НСО	268
«1С-Рарус НСК»	Сертифицирован по ISO 9001	Программные продукты «1С», отраслевые и специализированные решения «1С» и «1С-Рарус», электронные поставки. 1С Битрикс	НСО	6205

Проанализировав получившиеся результаты, следует сделать вывод о том, что конкурентная борьба на этом рынке находится на высоком уровне.

Макросреда любой компании представляет собой влияние экономических, социальных, политико-правовых и технологических факторов. Для изучения макросреды компании «1С-Рарус» целесообразно использовать STEP (PEST) – анализ: S (social) социальные факторы, T (technological) – технологические факторы, E (economical) – экономические факторы, P (political) – политические факторы [5].

Рассмотрим влияние социальных факторов на компанию (таблица 4).

Таблица 4 – Влияние социальных факторов на развитие компании «1С-Рарус»

Фактор	Влияние	Возможности	Угрозы
Изменение структуры доходов и расходов населения	Изменение спроса на продукцию	Уход конкурентов с рынка	Потеря покупательской способности, закрытие предприятий, бизнесов

Далее рассмотрим влияние технологических факторов на развитие компании (таблица 5).

Таблица 5 – Влияние технологических факторов на развитие компании «1С-Рарус»

Фактор	Влияние	Возможности	Угрозы
Новые технические решения	Внедрение новых программных продуктов	Развитие новых направлений деятельности	Большие финансовые вложения в новый ПП
Тенденции в сфере ИТ	Влияние развитие технологий на потребителя	Увеличение потребительской заинтересованности в сфере ИТ для бизнеса, Тенденция развитие удалённого режима работы.	Непринятие новых ИТ решений, методов потребителем
Появление нового программного представителя	Освоение новых возможностей продукта	Расширение рынка ИТ услуг	Ненадежный новый программный представитель

Помимо социальных и технологических факторов на компанию оказывают воздействие различные влияния со стороны экономики (таблица 6).

Таблица 6 – Влияние экономических факторов на развитие компании «1С-Рарус»

Фактор	Влияние	Возможности	Угрозы
Динамика развития рынка и его насыщенность	Расширение ассортимента, развитие собственных программных решений	Переход на автоматизацию большего количества организаций	Выход на рынок новых конкурентов

И заключительный этап STEP – анализа – выявление политико-правовых факторов, влияющих на компанию (таблица 7).

Таблица 7 – Влияние политико-правовых факторов на развитие компании «1С-Рарус»

Фактор	Влияние	Возможности	Угрозы
Государственная поддержка рынка ИТ	Понижение ставки страховых взносов с 14% до 7,6%;	Развитие новых направлений ПО в корпоративном и госсекторе.	Введение новых налогов и сборов
	Уменьшение налога на прибыль с 20% до 3%.		
Наличие административных барьеров	Анализ собственной деятельности, осуществление контроля и надзора деятельности	Осуществление регламентированной деятельности компаний	Нарушение стабильной хозяйственной деятельности

Таким образом, проанализировав макросреду компании «1С-Рарус» методом STEP - анализа, можно сделать вывод о том, что все вышеперечисленные факторы оказывают как положительное влияние (создают возможности для развития организации), так и отрицательное влияние (создают угрозы функционирования компании или отдельных ее аспектов).

2.3 SWOT-анализ компании «1С-Рарус Новосибирск»

Проведенный анализ внутренней и внешней среды позволяет выявить слабые и сильные стороны компании, возможности и угрозы, которые могут повлиять на деятельность и развитие компании «1С-Рарус».

Таблица 8 – SWOT-анализ «1С-Парус»

	<p>Сильные стороны – S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Широко-известная компании на рынке IT решений для бизнеса; 2. Широкий ассортимент оказываемых услуг; 3. Положительный имидж; 4. Высокий уровень квалификации сотрудников; 5. Офисы компании находятся по всей РФ и странах СНГ; 6. Динамичная организационная структура. 	<p>Слабые стороны - W</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ограниченная целевая аудитории; 2. Большинство офисных пространств не соответствуют современным тенденциям; 3. Полная зависимость от компании «1С».
<p>Возможности – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Уход конкурентов с рынка; 2. Развитие новых направлений деятельности; 3. Увеличение заинтересованности потребителей в сфере IT для бизнеса; 4. Расширение рынка IT услуг; 5. Переход на автоматизацию большего количества организаций; 6. Развитие новых направлений ПО в корпоративном и госсекторе; 7. Осуществление регламентированной деятельности компаний; 8. Тенденция развитие удалённого режима работы. 	<p>SO стратегии</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение продаж за счет внедрения новых программных решений; 2. Автоматизация крупных игроков на рынке; 3. Создание гибкого офиса; 4. Освоить виртуальные команды по всем филиалам; 	<p>WO стратегии</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Пересмотр списка оказываемых услуг, расширить услуги для корпоративного сектора. 2. Использование новых возможностей по работе удаленными сотрудниками; 3. Создание собственных программных решений.

Окончание таблицы 8

<p>Угрозы – Т</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Потеря покупательской способности, закрытие предприятий, бизнесов; 2. Большие финансовые вложения в новый ПП; 3. Непринятие новых ИТ решений, методов потребителем; 4. Ненадежный новый программный представитель; 5. Выход на рынок новых конкурентов; 6. Введение новых налогов и сборов; 7. Нарушение стабильной хозяйственной деятельности. 	<p>ST стратегии</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Привлечение крупных компаний для долгосрочного сотрудничества; 2. Формирование выгодных предложений для постоянных клиентов; 3. Пересмотр работы офисных пространств; 4. Разработка промо версий пользования программой для новых клиентов. 	<p>WT стратегии</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Открытие офисов нового формата ; 2. Создание полноценных виртуальных команд; 3. Совершенствование системы лояльности ; 4. Заключение долгосрочных отношений с компанией «1С»
--	---	--

Таблица 9 - Матрица количественной оценки стратегических альтернатив QSPM

Ключевые факторы	Стратегические альтернативы									
	Рейтинг	SO стратегии		WO стратегии		ST стратегии		WT стратегии		
Внешние факторы		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
Развитие новых направлений деятельности	4	3	12	1	4	2	8	0	0	
Тенденция развитие удалённого режима работы.	5	4	20	2	10	2	10	3	15	
Увеличение заинтересованности потребителей в сфере ИТ для бизнеса;	3	4	12	3	9	4	12	2	4	
Выход на рынок новых конкурентов	1	0	0	0	0	1		1	1	
Потеря покупательской способности, закрытие предприятий, бизнесов.	2	0	0	0	0	0	0	0	0	
Внутренние факторы										

Окончание таблицы 9

Ключевые факторы	Стратегические альтернативы								
	Рейтинг	SO стратегии		WO стратегии		ST стратегии		WT стратегии	
Внутренние факторы		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Широко-известная компания на рынке IT решений для бизнеса	5	3	15	3	15	2	10	3	15
Офисы компании находятся по всей РФ и странах СНГ	4	3	12	3	12	3	12	3	12
Высокий уровень квалификации сотрудников	2	3	6	3	6	3	6	2	4
Большинство офисных пространств не соответствуют современным тенденциям	3	0	0	0	0	0	0	0	0
Полная зависимость от компании «1С».	1	0	0	4	8	0	0	2	2
ИТОГО			77		61		58		53

По результатам анализа наиболее привлекательной стратегией для ООО «1С-Парус» является SO-стратегия, а именно:

- освоение гибкого офиса;
- освоение виртуальных команд по всем филиалам.

Развитие непосредственно виртуальных команд может вывести компанию на новый уровень, а также обеспечит конкурентное преимущество.

2.3 Анализ стратегического менеджмента компании «1С-Парус»

Миссия компании «1С-Парус» : «Мы повышаем эффективность клиентов, создавая программные продукты, сервисы и информационные системы инновационные разработки. Мы помогаем клиентам быть успешными, за счет использования передовых информационных систем, сервисов и технологий» [8].

Видение компании «1С-Рарус»: стать самой конкурентоспособной фирмой в России и странах СНГ, выйти на первое или второе место в каждой из сфер деятельности. Чтобы каждая фирма пользовалась нашим сопровождением «1С» [8].

Потребность: упрощение рутинной работы, автоматизация бизнес-процессов, эффективное управление организацией

Продукты/услуги: создание программного продукта «1С» специально для той или иной организации, а также дальнейшее сопровождение.

Потребители: организации среднего и малого бизнеса, госсектор, производственные предприятия, компании сельского, лесного, рыбного хозяйства, строительные организации.

Рынки: рынок IT-технологий

Технология: Создание программных продуктов, сервисов и информационных систем, используя платформу 1С:Предприятие и собственные инновационные разработки.

Принципы компании «1С-Рарус»:

- быть честными по отношению к клиентам, партнёрам, поставщикам, сотрудникам;
- работать профессионально;
- работать много.

Неформальные отношения в коллективе. «Компания поощряет неформальные, дружеские отношения между сотрудниками. Они с уважением относимся ко всем сотрудникам, вне зависимости от занимаемой должности, возраста и опыта работы. У нас принято обращаться друг к другу «на ты», если тот, к кому обращаются, не возражает против этого. Компания не требует формального стиля в одежде при работе в офисе. При выезде на территорию клиента от сотрудников требуется соблюдения стандартов, принятых у клиента» [8].

Персонал: «В «1С-Рарус» ценят людей, от их профессионализма зависит успех компании. Они поддерживают стремление сотрудников к

развитию и карьерному росту. В компании можно познакомиться с успешными профессионалами разных направлений бизнеса. Они с удовольствием поделятся с Вами своим опытом и помогут покорить новые карьерные вершины» [8].

Таблица 10 – Стратегические цели компании «1С-Рарус» относительно сотрудников организации

Заинтересованные стороны	Что они от нас ожидают?	Как измерить результат? (это стратегическая цель)
Сотрудники компании	Обеспечение стабильности и достаточного размера заработной платы и система материальной и нематериальной мотивации, возможностей профессионального роста и развития.	Увеличение число квалифицированного удаленного персонала к 2022 году на 20% за счет дополнительного обучения и разработки регламентов по работе с ними.

Способности и стратегические цели компании являются основой для формирования метрик эффективности, по реализации которых организация добьется поставленных целей. Поэтому способности компании «1С-Рарус» являются продуктом взаимоотношений персонала, ресурсов, структуры и т. д.

2.4 Анализ проектной деятельности «1С-Рарус»

Проекты и решения в области информационных технологий в компании «1С-Рарус» представляют собой проекцию цели заказчика на возможности современных и перспективных технологий «1С».

В настоящее время многие компании пользуются инструментами проектного управления, которые основаны на стандартах, разработанные американским институтом PMI (Project Management Institute) - PMBOK (Project Management Body of Knowledge). Применение и освоение знаний по

управлению проектами, представленные в РМВОК обеспечивают компании комплексный подход к управлению проектами. Данный подход управления проектами дает возможность отследить все стадии проекта.

Изучив проектную деятельность компании «1С-Рарус, можно сказать, что в силу проектной области, в которой находится компания (ИТ-область) процессы реализации проекта протекают неравномерно и конечный результат зачастую может значительно отличаться от первоначально запланированного. Это говорит о том, что присутствует повышается степень неопределенности ИТ-проектов.

Таким образом, в области ИТ-проектов в основном применяются более гибкие модели управления проектами, их также называют итерационными моделями [23].

Несмотря на то, что в последних версиях РМВОК начинают формироваться гибкие методологии управления проектами, «1С-Рарус» Новосибирск предпочитает формировать собственные методики управления проектами, используя РМВОК как опору для отдельных проектных работ.

В данной организации управление проектами делиться на два сектора это государственные проекты и корпоративные проекты. Организационная структура проектной деятельности представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Организационная структура проектной деятельности

Данное разделение на подразделения помогает компании в полной мере обслуживать клиентов, ориентируясь на особенности взаимодействия с корпоративными клиентами и госсектором.

За последний год было реализовано более 100 проектов Новосибирским филиалом. Один из них является проект сопровождение централизованной информационной системы учета финансово-хозяйственной деятельности муниципальных учреждений Нерюнгринского района Республики Саха («Сопровождение ИС УФХД»). В 71 муниципальных учреждениях заработала единая информационная система «Управление финансово-хозяйственной деятельностью, кадровым учетом и расчетом заработной платы», построенная на базе решений «1С: Зарплата и кадры государственного учреждения», «1С:Бухгалтерия государственного учреждения», «1С:Свод отчетов».

В рамках проекта унифицирована не только техническая платформа ведения учета, но и методология: формулы начислений, удержаний, работа со справочниками. Разработана специализированная подсистема формирования аналитической отчетности по заработной плате и кадрам.

Планируемые сроки проекта – с 01.02.2021 по 31.12.2021. Заказчиком данного проекта является «Муниципальное учреждение «Централизованная бухгалтерия муниципальных учреждений Нерюнгринского района»».

Основными целями проекта являются:

1. Обеспечение работоспособности ИС, а также техническое сопровождение ИВК, на котором расположена единая информационная система «Управление финансово-хозяйственной деятельностью, кадровым учетом и расчетом заработной платы муниципальных учреждений Нерюнгринского района Республики Саха (Якутия)»;
2. Сопровождение пользователей ИС;
3. Создание условий для дальнейшего развития ИС на основе современных информационных технологий.

«Задачи проекта:

- исключить двойной ввод данных при передаче данных через стороннюю систему управления финансами;
- перевести расчет заработной платы и кадровый учет с текущих 6 видов программных продуктов на «1С: Предприятие»;
- исключить двойной ввод данных о кадровом движении сотрудников учреждений и меню-требований в учреждениях образования;
- сохранить уровень автоматизации расчета заработной платы с использованием тарификации в учреждениях образования;
- стандартизировать порядок расчета начислений и удержаний заработной платы;
- сократить трудозатраты на сбор и консолидацию бюджетной отчетности» [8].

Далее представлен перечень ролей, задействованных на проекте, а также их обязанности:

Таблица 11 – Участники проекта «Сопровождение ИС УФХД»

Роль	Обязанности
Руководитель проекта	Осуществление административного руководства Проектом; Планирование ресурсов и оценка затрат по проекту Составление бюджета проекта; Учет и контроль затрат проекта; Определение приоритета и очередности выполнения работ проекта; Решение конфликтных ситуаций между Исполнителем и Заказчиком; Выступление на переговорах от имени Компании с Заказчиком; Поручение задач участникам проекта; Контроль исполнения задач; Обеспечение контроля ведения документации по проекту; Подготовка отчета о выполненных работах по проекту.
Руководитель линии консультаций	Курирование - линии техподдержки; Обеспечение контроля за ходом тестирования и подготовки к выпуску релиза системы; Сбор и систематизация предложений по оптимизации производительности системы и улучшения интерфейса.

Окончание таблицы 11

Специалист линии техподдержки	<p>работа на линии техподдержки:</p> <ul style="list-style-type: none"> – обеспечение работы с обращениями, связанными с неисправностью ИС УФХД; – консультирование пользователей по функциональности ПП, по средствам электронной почты; – создание пользователей в ИС.
Аналитик	Удаленное консультирование пользователей, по согласованному графику.
Руководитель отдела разработки	<p>Планирование и учет работ сотрудников отдела, привлекаемых к осуществлению Проекта;</p> <p>Формулирование постановок задач для выполнения кодирования;</p> <p>Обеспечение контроля качества результатов выполненных работ;</p> <p>Уведомление Руководителя проекта о рисках, изменениях, отклонениях, препятствующих выполнению работ проекта;</p> <p>Предоставление отчета о ходе выполнения работ Руководителю проекта</p>
Ведущий программист	Выполнение мероприятий по оптимизации кода и улучшения интерфейса системы
Программист	<p>Кодирование программных приложений</p> <p>Тестирование программных приложений</p>
Администратор ООС	<p>Создание резервных копий ИС</p> <p>Восстановление данных из резервным копий</p>
Администратор проекта	<p>Выполнение административной поддержки руководителя проекта, помощника руководителя проекта и технического директора</p> <p>Доведение распоряжений руководителя проекта до участников команды проекта</p> <p>Формирование графика работ и контроль хода выполнения задач</p> <p>Подготовка и предоставление документов для Заказчика</p> <p>Ведение журналов изменений, рисков, отклонений, утвержденных на Совете проекта.</p> <p>Обеспечение хранения документов по проекту в электронном и бумажном виде</p>

Работа с клиентами на данном проекте складывается из нескольких этапов:

1. Для начала каждый клиент заполняет заявку на предоставления доступа к информационной системе. Шаблон для заполнения будет представлен в приложении Г;

2. Далее заявка перенаправляется специалисту для дальнейшей обработки и подключения к системе. По прохождении всех стадий обработки и модернизации клиент получает ссылку на портал, а также личный логин и пароль для входа в систему;

3. В случае если у клиента появляются вопросы, неполадки он может обратиться за помощью на почту данного проекта, где в дальнейшем его просьбу перенаправят специалисту в специальную программу УРВ (учет рабочего времени). Бизнес-процесс обслуживание клиентов проекта «Сопровождение ИС УФД» представлен на рисунке 5.

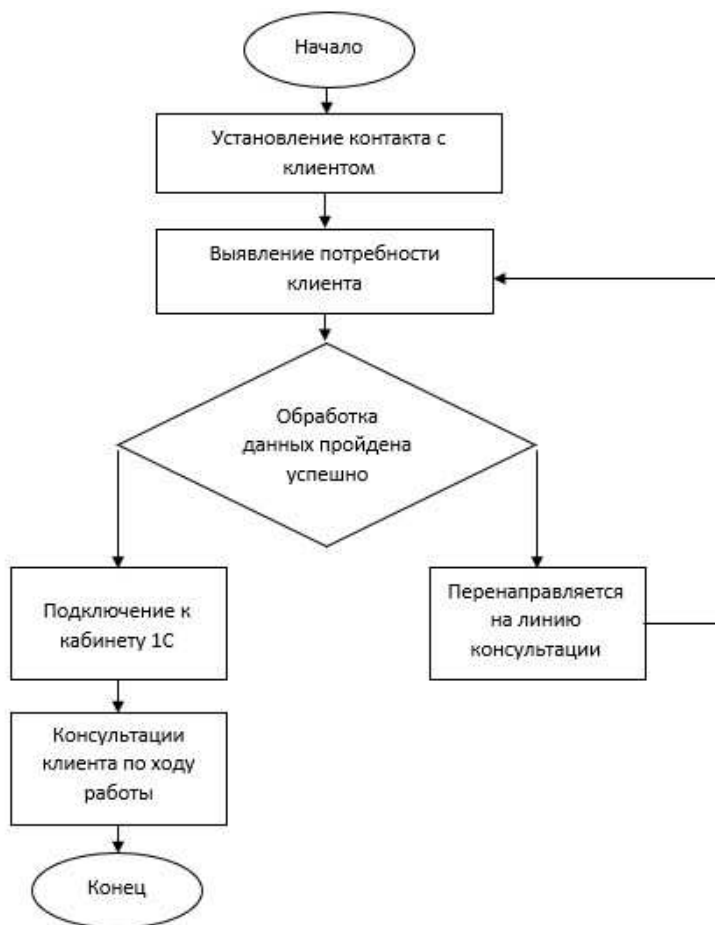


Рисунок 5 – Блок-схема бизнес-процесса «обслуживание клиента» на проекте «Сопровождение ИС УФХД»

На данном проекте работает 3–4 аналитика, которые обрабатывают запросы клиентов и обеспечивают успешную работу учреждений. У каждого аналитика имеется график работ, где проставляются свободные часы консультаций с клиентами. За соблюдением всех сроков и за удовлетворением запросов клиентов следит руководитель проекта. Ежедневно обрабатывается 3–5 обращений разного характера, а в период сдачи отчетности обрабатывается до 15 обращений в день. График оказания удаленных консультаций представлен в приложении Д.

Для достижения, желаемого результата проекта, руководитель проекта заинтересован в максимальной эффективности своих сотрудников, задействованных на проекте. Поэтому одной из главных задач любого проекта остается эффективность и соответствие целям организации в целом.

Исходя из этого была поставлена задача отслеживания эффективности работы удаленных сотрудников в компании «1С-Рарус». Так как управление и взаимодействие с удалёнными сотрудниками отличается от привычного офисного подхода в работе, появляется необходимость в новых инструментах мотивации и оценки эффективности сотрудников.

В настоящий момент процесс по работе с удаленными сотрудниками строится следующим образом и представлен на рисунке 6.

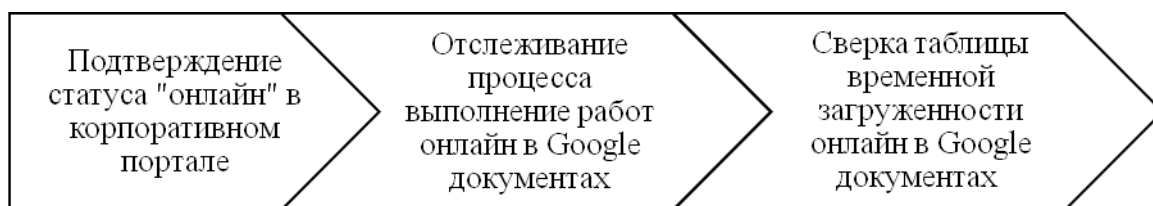


Рисунок 6 – работа с удаленными сотрудниками

Так как команда проекта «ИС УФХД» находится в трех городах РФ: Новосибирск, Кемерово, Красноярск, то отследить работу в полной мере проблематично. Используемые критерии оценки работы удаленных

сотрудников не оценивают в полной мере их эффективность, а лишь дают общие сведения о работе участников проекта.

Именно поэтому компания сейчас заинтересована в разработке вариантов индивидуальных планов работы сотрудников в формате удаленной или смешанной работы. Данный вопрос нуждается в детальной проработке инструментов отслеживания уровня эффективности работы удаленных сотрудников в целях обеспечения высокого качества обслуживания клиентов и мотивирования.

3. Разработка проекта внедрения метрик эффективности виртуальных команд «1С-Рарус»

3.1 Актуальность и сущность проекта внедрения метрик эффективности виртуальных команд на примере проекта «Сопровождение ИС УФХД»

Разработка проекта внедрение метрик эффективности для виртуальных команд будет проводиться на примере действующего проекта компании «1С-Рарус» – «Сопровождение ИС УФХД». Проект существует с 01.02.2021 по 31.12.2021. Работы на данном проекте проходят в удаленном режиме, и команда проекта является виртуальной/распределенной. По окончании проекта сопровождение приостанавливается и рассматривается повторное переключении имеющихся или новых учреждений.

Заказчиком проекта «Сопровождение ИС УФХД» является Муниципальное учреждение «Централизованная бухгалтерия муниципальных учреждений Нерюнгринского района».

В реализации проекта «Сопровождение ИС УФХД» принимают участие специалисты как постоянного назначения, так и лица, которые привлекаются для выполнения работ на проекте по необходимости (программисты, администраторы). Ключевыми участниками проекта являются аналитики.

Как говорилось ранее, работа аналитиков на данном проекте выстроена в виртуальном формате, так как главный офис находится в город Новосибирск, а аналитики принимают участие из филиалов других городов, таких как Красноярск и Кемерово. В постоянно действующую виртуальную команду проекта входит 3–4 аналитика и руководитель проекта.

По результатам анализа работ, которые в настоящий момент проводятся руководителем проекта с виртуальной командой проекта «Сопровождение ИС УФХД» мне, удалось выяснить, что существующие

метрики оценки эффективности работ данных сотрудников не в полной мере отражают их эффективность. Используемые контрольные точки носят больше организационный характер. Каждый аналитик самостоятельно ведет учет деятельности и все свои действия, и работы в отношении учреждений, отражает в информационном портале компании или в виртуальных документах проекта (Google документы). На основании только этих данных руководитель может оценивать работу команды и принимать соответствующие управленческие решения относительно проекта. Поэтому предпосылками для формирования новых метрик эффективности для виртуальной команды на базе КРІ являются следующие:

1. Существующая оценка эффективности не отслеживает в полной мере работу участников виртуальной команды;
2. Наличие новых задач перед компанией, для решения которых необходимо повысить заинтересованность сотрудников в конечном результате;
3. Сотрудники при выполнении функций ориентированы только на выполнение текущих операций и стремятся избежать ответственности за достижение стратегических целей.

В связи с этим был разработан проект «Внедрение метрик эффективности» для виртуальной команды на примере проекта «Сопровождение ИС УФХД».

Рассмотрим пример постановки КРІ для аналитиков проекта «ИС УФХД». Для данного сотрудника стратегическими целями является эффективное удаленное консультирование пользователей, по согласованному графику.

В настоящее время для аналитиков на данном проекте применяется повременная система оплаты труда. То есть зарплата начисляется пропорционально отработанному времени независимо от результатов работы. Для аналитиков устанавливаются специальные тарифы - оклады. Для этого достаточно табеля учета рабочего времени. Он ведется по

унифицированной форме № Т-13, утвержденной постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 № 1.

Чтобы рассчитать зарплату работника, нужно умножить отработанное им время в днях или часах на соответствующую тарифную ставку.

Так как для участников виртуальной команды важно чувствовать самостоятельность, причастность и ответственность за собственные действия, я хотела бы предложить следующую систему оплаты труда для аналитиков данного проекта:

$$\text{ЗП} = \text{Оклад} + \text{Премия} \quad (1)$$

Оклад – фиксированный доход по штатному расписанию;

Премия – плавающий доход на основе достигнутых КРІ.

Основная задача - облуживание текущих клиентов проекта. Поэтому предлагаю следующее соотношение: Оклад – 50 % / Премия – 50 %.

Для расчета премии нужно пройти несколько этапов:

- выделить показатели работы аналитика, которые будут входить в систему эффективности;
- распределить индикаторы по значимости и каждому присвоить весовое значение в %. Сумма всех значений должна быть 100%;
- выполнить анализ, насколько сотрудник достиг плановых цифр КРІ.

Расчет эффективности выполняется по формуле:

$$\text{КРІ} = \text{КРІ1} * \text{ВЗ\%} * \text{КфВП} + \text{КРІ2} * \text{ВЗ\%} * \text{КфВП} + \text{КРІ3} * \text{ВЗ\%} * \text{КфВП} \quad (2)$$

где КРІ 1, 2, 3 – выбранные показатели эффективности; ВЗ% — весовая значимость показателя в системе; КфВП– коэффициент выполнения плана, который равен числу от 0 до 1,1 в зависимости от % сделанного плана по конкретному показателю.

Предлагаю следующие метрики эффективности для аналитиков проекта «ИС УФХД»:

Таблица 12 – Пример системы КРІ

	КРІ	План	ВЗ%
КРІ1	Рабочее время онлайн,%	85	30%
КРІ2	Число обработанных обращений, шт.	10–15 сезон/ 5–10 не сезон	25%
КРІ3	Уровень удовлетворенности клиентов, %	90	45%
Выполнение КРІ в %			КфВП
< 50 %			0
50 – 80 %			0,5
80 – 100 %			1,0
> 100 %			1,1

КРІ1: Рабочее время онлайн (сколько он находится в сети). В конце каждого рабочего дня сотрудник заполняет форму учета режима онлайн. В данном документе будет сформирована таблица в соответствии с рабочим графиком сотрудника. Напротив каждого рабочего дня сотрудник прописывает количество часов, что он был в онлайн, а также прикрепляет скрин с данными об «экранном времени» рабочего компьютера/ноутбука или иного устройства. Данную метрику необходимо фиксировать ежедневно, например в процентном соотношении ко всему рабочему времени.

КРІ2: Число обращений. Это общее количество звонков, на которые аналитик ответил в течение одного рабочего дня. Эта метрика может использоваться для измерения количества входящих вызовов/писем в службу поддержки клиентов, которые не запланированы в графике работ. Данная метрика носить сезонный характер. В период сдачи отчетностей количество обращений в разы увеличивается и достигает значений 10–15 обращений в день на одного аналитика, в то время как в межсезонье обрабатывается в

среднем 5–10 обращений одним аналитиком в день. Поэтому предлагаю данную метрику считать гибкой и менять диапазон в зависимости от сезона.

KPI3: Уровень удовлетворённости клиентов. Этот показатель позволяет проанализировать, насколько хорошо аналитики справляются со своей работой. Для получения оценки удовлетворенности клиента (Customer Satisfaction Score, CSAT) клиентов просят оценить их удовлетворенность ответом по шкале от 1 до 5 по средствам телефонного разговора, а также сбор информации производить с помощью рассылки на почту анкеты. Необходимо фиксировать количество жалоб, просроченные сроки обработки обращения, некорректное рассмотрение обращения, повторные обращения с помощью, а также проводить интервью с данными учреждениями в виде опроса. Также предлагаю разместить на общем портале проекта раздел, где каждое закреплённое учреждение может оставлять отзывы и предложения. Данную информацию в течение месяца формирует руководитель проекта по каждому аналитику отдельно в виде таблицы, куда заносит все количественные данные по оценке удовлетворенности клиентов.

Предположим, что на базовую премию аналитика проекта «Сопровождение ИС УФХД» в бюджете заложили 20000 рублей. При этом представим, что средняя заработная плата аналитика на данном проекте составляет 40000 рублей. Рассчитаем несколько исходов формирования заработной платы для аналитика проекта с учетом метрик эффективности:

а. Оптимистичный;

Таблица 13 – оптимистичный исход расчета KPI (премия)

	ВЗ%	% выполнения	КфВП
KPI1	30	100	1,0
KPI2	25	90	1,0
KPI3	45	100	1,0

$$\text{КРІ (премия)} = 20000 * 30\% * 1,0 + 20000 * 25\% * 1,0 + 20000 * 45\% * 1,0 = 6000 + 5000 + 9000 = 20000 \text{ рублей.}$$

(3)

б. Реальный.

Таблица 14 – Реальный исход расчета КРІ (премия)

	ВЗ%	% выполнения	КфВП
КРІ1	30	90	1,0
КРІ2	25	70	0,5
КРІ3	45	60	0,5

$$\text{КРІ (премия)} = 20000 * 30\% * 1,0 + 20000 * 25\% * 0,5 + 20000 * 45\% * 0,5 = 6000 + 2500 + 4500 = 13000 \text{ рублей.}$$

(4)

с. Пессимистичный

Таблица 15 – Пессимистичный исход расчета КРІ (премия)

	ВЗ%	% выполнения	КфВП
КРІ1	30	60	0,5
КРІ2	25	50	0
КРІ3	45	70	0,5

$$\text{КРІ (премия)} = 20000 * 30\% * 0,5 + 20000 * 25\% * 0 + 20000 * 45\% * 0,5 = 3000 + 0 + 4500 = 7500 \text{ рублей.}$$

(5)

Так как КРІ3 (уровень удовлетворенности клиентов) имеет самый большой вес среди остальных метрик оценки эффективности, то при исходе, что данная метрика по окончании месяца будет выполнена меньше чем на 50%, то остальные метрики автоматически аннулируются.

Каждый участник виртуальной команды вносит вклад в работу всего проекта. Данные метрики позволят более детально отслеживать работу

аналитиков, что позволит руководителю проекта в полной мере отслеживать эффективность каждого участника виртуальной команды в заданный промежуток времени. Собрав данные об эффективности каждого участника виртуальной команды, можно будет проанализировать общую эффективность работы виртуальной команды проекта «Сопровождение ИС УФХД». Сформировав и опробовав данные метрики эффективности на проекте «Сопровождение ИС УФХД», можно будет делать дальнейшие выводы и в случае положительного эффекта предложить рассмотрение данных метрик для других виртуальных команды компании «1С-Рарус».

3.2. Разработка проекта внедрения метрик эффективности для виртуальной команды на примере проекта «Сопровождение ИС УФХД».

Цель проекта: повысить эффективность деятельности виртуальной команды проекта «Сопровождение ИС УФХД».

Задачи проекта:

- провести диагностику существующих метрик эффективности удаленных участников проекта «Сопровождение ИС УФХД»;
- разработка системы КРІ для участников виртуальной команды проекта «Сопровождение ИС УФХД»;
- разработать план внедрения метрик эффективности для участников виртуальной команды проекта «Сопровождение ИС УФХД»;
- выявить эффекты и риски от внедрения данных метрик эффективности для проекта «Сопровождение ИС УФХД», а также для организации «1С-Рарус».

Заинтересованные стороны проекта: руководитель проекта «Сопровождение ИС УФХД», руководитель отдела кадров, руководство компании «1С-Рарус».

Заказчик проекта: ООО «Государственные проекты «1С-Рарус».

Для реализации проекта «Внедрение метрик эффективности» я предлагаю организовать следующую команду проекта:

- стажер/консультант;
- руководитель отдела кадров;
- руководитель проекта «Сопровождение ИС УФХД».

Были сформированы следующие этапы реализации проекта:

1. Подготовительный (Предпроектные работы);
2. Анализ и систематизация;
3. Проектирование;
4. Организация обучения сотрудников и сбор обратной связи;
5. Пилотное внедрение новых метрик эффективности;
6. Завершение проекта.

Далее представлена структура работ по внедрению метрик эффективности для проекта «ИС УФХД». В данной структуре отражены работы, а также срок их выполнения и ответственные лица за каждый этап.

Таблица 16 – Иерархическая структура работ по внедрению метрик эффективности для проекта «ИС УФХД»

Этап	Название	Работы	Сроки	Ответственный
№1	Подготовительный (Предпроектные работы)	Сбор информации о проекте «ИС УФХД»	1 день	Руководитель проекта «ИС УФХД»
		Описание проекта	1 день	
		Выявление проблем	2 дня	
№2	Анализ и систематизация	Описание структуры проекта	2 дня	Руководитель Д» проекта «ИС УФХ
		Анализ работ удалённых сотрудников	3 дня	
		Описание действующих метрик эффективности	2 дня	
№3	Проектирование	Формирование плановых значений для удалённых сотрудников	3 дня	Руководитель отдела кадров
		Выведение новых метрик для удалённых сотрудников	5 дней	
		Идентификация внешних и внутренних рисков	2 дня	

Окончание таблицы 16

Этап	Название	Работы	Сроки	Ответственный
№3	Проектирование	Разработка карты рисков	1 день	Руководитель отдела кадров
		Проведение экспертной оценки рисков внедрения метрик эффективности	1 день	
		Согласование новых метрик	3 дня	
		Утверждение новых метрик	1 дня	
		Разработка текста положения	1 день	
№4	Разработка системы мониторинга КРІ	Разработка текста положения	1 день	Руководитель отдела кадров
		Согласование текста положения	3 дня	
		Утверждение положения	1 день	
№5	Организация обучения сотрудников и обратной связи	Ознакомление с новой системой работы	2 дня	Руководитель проекта «ИС УФХД»
		Изготовление памятки о новой системе	1 день	
		Распространение памятки среди работников	1 день	
		Сбор обратной связи	3 дня	
		Анализ результатов опроса	2 дня	
№6	Пилотное внедрение новых метрик эффективности	Установление пробного плана работ	1 день	Руководитель проекта «ИС УФХД»
		Мониторинг результатов внедрения метрик после внедрения новых метрик	7 дней	
		Корректировка метрик эффективности (по необходимости)	1 день	
№7	Завершение проекта	Написание отчета по результатам всего проекта	1 день	Руководитель проекта «ИС УФХД»
		Передача результатов на рассмотрение руководства компании	1 день	

Данная структура работ наглядно показывает ответственных за основные этапы проекта и сроки реализации проекта. Некоторые этапы

проекта уже реализованы в рамках данной выпускной квалификационной работы.

3.3 Эффективность и риски проекта внедрения метрик эффективности» для виртуальных команд проекта «Сопровождение ИС УФХД»»

Любой проект имеет определенный результат, который организация всегда стремилась оценить. Проект «Внедрение метрик эффективности» для виртуальных команд является практико-ориентированным, данный проект направлен на решение проблемы, на практическое воплощение в жизнь усовершенствованных метрик эффективности для удаленных сотрудников.

На данном проекте будут задействованы сотрудники компании «1С-Рарус», а именно руководитель отдела кадров и руководитель проекта «Сопровождение ИС УФХД», а также привлеченный стажер/консультант. Работы, выполняемые по проекту «Внедрение метрик эффективности» для виртуальных команд, будут проходить в рабочее время данных сотрудников параллельно с их основными обязанностями.

В настоящее время в сопровождении проекта «Сопровождение ИС УФХД» находится 71 учреждений Нерюнгринского района. По результатам анализа работ данных учреждений в системе «1С» было выявлено, что не все учреждения пользуются информационной системой должным образом.

По результатам отслеживания активности пользования программным продуктом «1С» учреждениями проекта «Сопровождение ИС УФХД» можно заметить, что 73% учреждений являются активными пользователями, 11% частично задействуют в работе программное обеспечение «1С» и 16% учреждений вовсе не пользуются программой и не пытаются наладить работу после подключения.

Так как компания «1С-Рарус» заинтересована в долгосрочных контрактах на сопровождение, то появляется необходимость в более

качественной, детальной и эффективной работе с каждым учреждением. Предложенные метрики эффективности для участников виртуальной команды проекта «Сопровождение ИС УФХД» помогут выстроить более эффективную работу аналитика с клиентом, что в свою очередь приведет к тенденции увеличения активных пользователей программой «1С», а следовательно, к увеличению прибыли компании.

В настоящее время сопровождение ИТС Проф, договор на 12 мес. в компании «1С-Рарус» составляет ориентировочно 35.592 руб. (тридцать пять тысяч пятьсот девяносто два рубля). Соответственно за сопровождение 71 учреждения компания «1С-Рарус» имеет выручку в размере 2 527 032 рублей в год. Данный проект подразумевает контракт между учреждениями и компанией «1С-Рарус» сроком на один год, по истечению данного срока учреждения в праве отказаться от дальнейшего сопровождения и перейти к другому представителю продукта «1С». Так как 27% учреждений особенно находятся в «зоне риска» отказа от дальнейшего сопровождения, то мы можем предположить, что, не проведя с ними эффективную работу, не выяснив их проблемы и трудности в пользовании программным продуктом компания может понести потери в размере 676 348 рублей в год. Для этого необходимо постоянно мониторить как активных пользователей, так и тех, что находятся в зоне «пытаются работать» и особенно важно проводить работы с клиентами в зоне «не работают и не пытаются».

Поэтому основными эффектами от внедрения новых метрик эффективности для виртуальной команды проекта «Сопровождение ИС УФХД» можно считать:

- удержание максимального размера выручки в рамках проекта за счет концентрации на клиентах в «зоне риска»;
- формирование устойчивой клиентской базы;
- повышение производительности труда за счет увеличения мотивации и эффективности бизнес-процессов.

Для успешной реализации проекта «Внедрение метрик эффективности» необходимо учитывать технические и кадровые риски. Перечень возможных рисков представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Реестр рисков по проекту «Внедрение метрик эффективности»

Риск	Вероятность	Воздействие	Рейтинг
Непринятие нововведений участниками виртуальной команды	0,7	0,8	0,56
Усложнение деятельности по управлению командой после внедрения новых метрик эффективности	0,3	0,4	0,12
Низкий уровень квалификации персонала в области удаленной работы (отсутствие регламентации деятельности).	0,5	0,4	0,2

Таким образом можно сделать вывод, что риск «непринятия нововведений сотрудниками» является самым важным риском по проекту, его рейтинг составляет 0,56.

Для снижения данных рисков по проекту «Внедрение метрик эффективности» предлагаю следующие мероприятия, которые представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Мероприятия по снижению рисков

Риск	Рейтинг	Стратегия	Мероприятия	Ответственный
Непринятие нововведений сотрудниками организации	0,56	Снижение	Закрепление функций в должностных инструкциях, трудовых договорах работников	Руководитель отдела кадров
Низкий уровень квалификации персонала (отсутствие регламентации деятельности).	0,12	Снижение	Проведение ознакомительных тренингов о новой системе КРІ с демонстрацией положительных сторон системы.	Руководитель отдела кадров

Окончание таблицы 18

Риск	Рейтинг	Стратегия	Мероприятия	Ответственный
Усложнение деятельности по управлению персоналом после внедрения новых метрик эффективности	0,2	Снижение	Разработка максимально просто инструмента учета и ведения отчетности по результатам деятельности аналитиков.	Руководитель проекта «Сопровождение ИС УФХД».

По результатам анализа рисков в целом можно сказать, что проект носит низко-рисковый характер, так как все выделенные риски можно контролировать и корректировать по ходу проекта без ущерба для него.

Комплексный анализ проекта «Внедрение метрик эффективности» для виртуальных команд проекта «Сопровождение ИС УФХД» показал, что данный проект можно считать эффективным, так как он:

1. Соответствует стратегическим целям организации;
2. Обеспечивает положительный эффект для проекта «Сопровождение ИС УФХД» и для «1С-Рарус» в целом (увеличение дохода);
3. Обеспечивает повышенную эффективность удалённых сотрудников на проекте «Сопровождение ИС УФХД».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мною были проанализированы различные источники информации: учебная литература, пособия, статьи, интернет-ресурсы и на их основе были выделены основные особенности виртуальных команд, их специфика управления и мотивации. Были также рассмотрены теоретические основы ключевых показателей эффективности, а также их применение для мотивации удаленных сотрудников.

Анализ внутренней и внешней среды показал, что организация находится в устойчивом финансовом положении. Персонал компании имеет высокую квалификационную подготовку, что помогает компании в развитии и в совершенствовании. Проектная деятельность занимает ключевые позиции в деятельности компании, поэтому компания выделяет ресурсы и обеспечивает информационной базой для успешной реализации проектов.

Отрасль, к которой относится, данная компания активно развивается, IT услуги набирают популярность среди потребителей, поэтому рынок насыщен как потребителями, так и конкурентами. Поэтому чтобы удерживать позиции компания «1С-Рарус» должна постоянно развиваться и подстраиваться под изменение внешней среды. На мой взгляд одним из факторов конкурентоспособности или эффективности компании является то, насколько быстро и грамотно руководители смогут наладить работу в новые условия и превратить виртуальный режим работы в привычный для своих сотрудников. Виртуальные команды позволяет сформировать гибкую, динамичную организационную систему для эффективной реализации бизнес-процессов не только в рамках проекта, но и в организации в целом. Ведь данный путь развития соответствует современным тенденциям развития экономики, однако он предъявляет некоторые требования к организациям, реализующим эту концепцию.

Мною был рассмотрен существующий проект «Сопровождение ИС УФХД» на примере которого был разработан проект внедрение метрик эффективности для виртуальной команды проекта.

Были предложены новые метрики эффективности, которые позволят более детально отследить эффективность виртуальной команды проекта «Сопровождение ИС УФХД».

Далее был разработан план проекта по внедрению данных метрик эффективности, ответственные за каждый этап, а также выявлены риски и экономический эффект от данного внедрения для компании «1С-Рарус».

С внедрением КРІ у руководителей появится возможность измерить эффективность работы каждого удаленного сотрудника, а также влиять общую работоспособность виртуальной команды проекта. Система КРІ является успешным инструментом мотивации участников виртуальной команды, используемые метрики и ключевые показатели эффективности должны быть хорошо понятны удаленным сотрудником, а их количество не должно быть большим. Главное, чтобы они помогали составить общую картину и способствовали достижению результата.

Следовательно компании «1С-Рарус» стоит рассмотреть данный проект и включить его в план мероприятий по улучшению деятельности компании «1С-Рарус».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Кудрявцева Е. С. Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами / Виртуальные команды: как управлять проектом на расстоянии? // 2014. Т. 3. № 4. С. 15–24.
2. Орлов, С.Д. Виртуальный офис сегодня и завтра / С. Д. Орлов // Журнал сетевых решений LAN. [Электронный ресурс]: <https://www.osp.ru/lan/2015/02/13044972>.
3. Управление проектами учебное пособие / И.И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге, А.В. Полковников. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.
4. УПРАВЛЕНИЕ ВИРТУАЛЬНЫМИ ПРОЕКТНЫМИ КОМАНДАМИ [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://project.dovidnyk.info>
5. Круглянская, О.В. Виртуальные офисы. История и современность (обзор СМИ) / О.В. Круглянская // Бизнес вокруг бизнеса. [Электронный ресурс]: <http://www.myofficemoldova.com/36/virtualnye-ofisy-istoriya-i-sovremennostobzor-smi.htm>.
6. Gilson L.L. et al. Virtual team's research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities // Journal of Management, 2015. Т. 41. № 5. С. 1313–1337.
7. В. Großera, U. Baumöl. Why virtual teams work – State of the art. // International Conference on Project MANagement / International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies, 2017.
8. О компании [Электронный ресурс]: «1С-Рарус» – Режим доступа: <https://rarus.ru/>
9. Фирма «1С» [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://1c.ru/>
10. Кейсы «1С» [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://consulting.1c.ru/cases/106338.html>
11. Внешняя среда организации. Ее основные элементы. [Электронный ресурс] Режим доступа: www.management.aaa.ru

12. Официальный данные компании «Чекко» [Электронный ресурс]
Режим доступа: <https://checko.ru/company/vc-1s-rarus-novosibirsk-1105405003483>
13. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Издание пятое. – Project Management Institute, Inc., 2013.
14. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / коллектив авторов ; под ред. проф. М.Л. Разу. — 3 е изд., перераб. и доп. — М. : КНО РУС, 2010 — 760 с.
15. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей, М., 2008.
16. David Parmenter. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's. - New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2007. - С.233
17. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КPI. - М.: Инфра-М, 2012. - 255 с.
18. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В. А, Дятлов. – 2001
19. Эккерсон У.У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов. М, 2007
20. Шмакова А. Ю. Специфика управления виртуальными командами в организации. В книге: Проблемы современной экономики. 2020. С. 143–145. Режим доступа: <https://bik.sfu-kras.ru/ft/LIB2/ELIB/b65/free/i-187214482.pdf>
21. Филимогова А.В., Лекомцев П.А. Управление по КPI в многоуровневых компаниях // Журнал «Менеджмент сегодня», № 2, 2005
22. Жихарева, Е.Д. КPI как фактор повышения эффективности менеджмента компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/authors/15156/>

23. Клочков, А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К.Клочков. – М.: Экономика, 2010. – 250 с.
24. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслов. – М.: Новосибирск, 2001. – 400 с.
25. Разработка и внедрение КРІ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.molga.ru/services/detail.php?ID=544>
26. The KPI Institute. (2013). The KPI Compendium: 20,000 Key Performance Indicators used in practice. Melbourne, AU: The KPI Compendium.
27. Marr, B. (2012). Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know. Pearson Education: Harlow, UK.
28. Эккерсон, У.У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / У.У. Эккерсон. – М., 2007. – 27 с.
29. КРІ используют почти в каждой второй компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.superjob.ru/research/articles/111689/kpi-ispolzuyut>
30. Система КРІ: разработка и применения показателей бизнес-процесса [Электронный ресурс]: Режим доступа: http://www.businessstudio.ru/sistema_kpi
31. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник для вузов.- М.: Гардарика, 2002. 200 с.
32. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учебное пособие. – М.: Финпресс, 2003
33. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1999.
34. Федосеев А., Карабанов Б. Битва за эффективность. М.: Альпина Паблишер, 2013. 305 с.
35. Баус С. С. Управление инновационными IT-проектами / С. С. Баус ; науч. рук. Е. А. Шевелева // Ресурсоэффективные системы в управлении и контроле: взгляд в будущее : сборник научных трудов V

Международной конференции школьников, студентов, аспирантов, молодых ученых, г. Томск. 3–8 октября 2016 г. : в 3 т. — Томск : Изд-во ТПУ. 2016. Т. 3. С. 102–104.

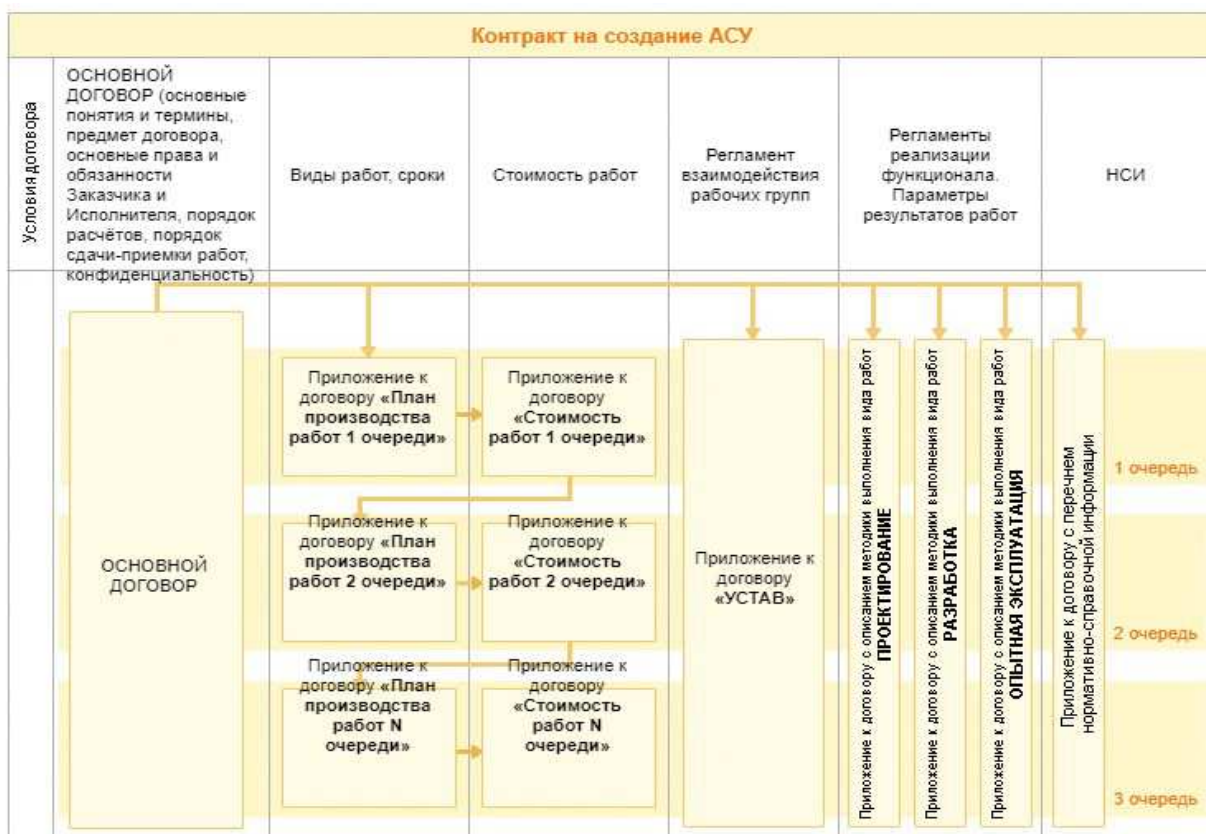
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Диагностика



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Контракт на создание АСУ



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Бухгалтерский баланс компании ООО «1С-Рарус»

Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код	31.12.20	31.12.19	31.12.18	31.12.17	31.12.16	31.12.15	31.12.14	31.12.13	31.12.12	31.12.11
АКТИВ											
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ											
Основные средства	1150	540	617	346	514	237	400	372	272	442	152
Прочие внеоборотные активы	1190	0	1 536*	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по разделу I	1100	540	2 153	346	514	237	400	372	272	442	152
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ											
Запасы	1210	2 325	4 930	9 158	5 271	8 193	36 561	16 149	9 368	7 584	7 256
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	40	24	7	0	0	1	1	1	2	1
Дебиторская задолженность	1230	56 096	17 351	45 213*	35 165	31 180	40 142*	64 823*	30 289	30 345	31 046
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	46 656	35 977	35 413	35 666	33 735	22 223	13 802	6 293	4 960	811
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	20 589	40 868*	419	292	29 394	3 568	2 265	3 243	1 386	9 163
Прочие оборотные активы	1260	0	0	21	21	0	0	0	0	3 130	0
Итого по разделу II	1200	125 706	99 150*	90 231	76 415	102 502	102 495*	97 040*	49 194	47 407	48 277
БАЛАНС	1600	126 246	101 303	90 577	76 929	102 739	102 895	97 412	49 466	47 849	48 429
ПАССИВ											
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ											
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	13	13	13	10	10	10	10	10	10	10
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	64 206*	46 487*	16 342	15 142	16 564	17 034	16 856	16 772	16 539	16 214
Итого по разделу III	1300	64 219*	46 500	16 355	15 152	16 574	17 044	16 866	16 782	16 549	16 224
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА											
Отложенные налоговые обязательства	1420	83	163	41	65	0	0	0	0	0	0
Итого по разделу IV	1400	83	163	41	65	0	0	0	0	0	0
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА											
Заемные средства	1510	15 436	15 437	23 224	24 979	57 171	50 999*	19 140	18 956	12 179	17 726
Кредиторская задолженность	1520	46 508*	39 203	50 957	36 733	28 994	34 852	61 406	13 728	18 687	14 479
Прочие обязательства	1550	0	0	0	0	0	0	0	0	434	0
Итого по разделу V	1500	61 944	54 640	74 181	61 712	86 165	85 851	80 546	32 684	31 300	32 205
БАЛАНС	1700	126 246	101 303	90 577	76 929	102 739	102 895	97 412	49 466	47 849	48 429

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Заявка на предоставление доступа к подключению

Заявка на предоставление доступа

Бланк структурного подразделения
города Нерюнгри

Директору муниципального учреждения
"Централизованная бухгалтерия
муниципальных учреждений
Нерюнгринского района"

Вакулиной Т. С.
(инициалы, фамилия)

Прошу предоставить доступ к информационной системы «Управление финансово-хозяйственной деятельностью, кадровым учетом и расчетом заработной платы муниципальных учреждений Нерюнгринского района Республики Саха (Якутия)» следующим работникам:

№ п/п	ИНН организации	Краткое наименование учреждения	Ф.И.О. работника	Должность	Эл. почта	Номер телефона	Предоставить доступ к Модулю БГУ (да/нет)	Предоставить доступ к подсистеме «Кадры» модуля ЗнК (да/нет)	Предоставить доступ к подсистеме «Зарплата» модуля ЗнК, (да/нет)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Наименование должности руководителя

(подпись)

(инициалы, фамилия)

М.П.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

График оказания удаленных консультаций аналитиками проекта «Сопровождение ИС УФХД»

© 11.05.2021 График оказания удаленных консультаций


Добрый день, коллеги!

Предлагаем ознакомиться с графиком оказания удаленных консультаций учреждениям. График подготовлен Централизованной бухгалтерией. Время указано по Нерюнгри.

Дата	Время по Нерюнгри	Учреждение	Номер телефона	
12.05.2021	11:00:00	12:00:00	Гимназия №2	4-26-44
12.05.2021	12:00:00	13:00:00	Дельфин	4-22-26
13.05.2021	11:00:00	12:00:00	Класика	4-21-40
13.05.2021	12:00:00	13:00:00	СОШ 23	4-12-68
13.05.2021	15:00:00	16:00:00	Гимназия 2	3-35-08
14.05.2021	11:00:00	12:00:00	СКШИ	25176
14.05.2021	12:00:00	13:00:00	Солнышко Нерюнгри	4-21-40
14.05.2021	15:00:00	16:00:00	СОШ 1	4-62-24

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 20 21 г.


БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта внедрения метрик эффективности виртуальных команд
(на примере «1С-Рарус»)

Руководитель





ст. преподаватель

М.И. Элияшева

Выпускник

А. Ю. Шмакова

Красноярск 2021