

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

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

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 программы «Битрикс24» в компании «Цветные
сны»

Руководитель _____ старший преподаватель М. И. Элияшева
Консультант _____ канд. экон. наук, доцент С. Л. Улина
Выпускник _____ А. В. Оюн

Красноярск 2019

Продолжение титульного листа БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ на тему
«Разработка проекта внедрения программы «Битрикс24» в компании Цветные
сны»

Нормоконтролер

Г.А. Федоткина

дата, подпись

.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления проектами	6
1.1 Проектное управление и его основные типы	6
1.2 Основные методы и инструменты успешной реализации проекта.....	14
1.3 Особенности разработки и внедрения цифровых проектов	18
2 Экономическая и организационно-управленческая характеристика деятельности предприятия и анализ изучаемой проблемы	Ошибка! Закладка не определена.
2.1 Организационно-управленческая и экономическая характеристика деятельности компании «Цветные сны»... Ошибка! Закладка не определена.	
2.2 Анализ внутренних процессов и организации взаимодействия с клиентами компании «Цветные сны»..... Ошибка! Закладка не определена.	
2.3 Исследование внешней среды организации	Ошибка! Закладка не определена.
2.4 SWOT-анализ организации	Ошибка! Закладка не определена.
2.5 Анализ проблем тестового внедрения программы Битрикс24 в компанию ООО «Цветные сны»..... Ошибка! Закладка не определена.	
3 Разработка проекта по внедрению программы «Битрикс24» в компанию ООО «Цветные сны»	25
3.1 Разработка концепции проекта внедрения программы «Битрикс24» в компанию ООО «Цветные сны»	25
3.2 Разработка плана проекта внедрения программы «Битрикс24» в компанию «Цветные сны».....	28
3.3 Обоснование эффективности проекта внедрения программы «Битрикс24» в компанию «Цветные сны»	35
3.4 Анализ рисков проекта внедрения программы «Битрикс24» в компанию «Цветные сны».....	38
Заключение	41
Список использованных источников	42
Приложение А-Д	45- 75

ВВЕДЕНИЕ

Девиз современной мировой экономики и бизнеса звучит так: «В конкурентной борьбе победит тот, кто победит в вычислениях». Теперь, этот девиз стал применим и к России.

Правительство Российской Федерации составило программу развития страны к 2024 году, в которой ключевой тематикой является трансформация экономики и социальной сферы на цифровую [1]. Для бизнеса, это, в первую очередь, цифровая трансформация инфраструктуры и технологий бизнес-процессов, а также, переподготовка «старых» кадров или набор новых.

На сегодняшний день, инициатив, планов и способов трансформации экономики по всей России разрабатывается и предлагается достаточное количество. Тем временем, многие предприятия и компании начали свою цифровую трансформацию.

Цифровая трансформация для российских компаний – это [1]:

- автоматизация процессов;
- создание цифровых двойников;
- внедрение новых технологий;
- инвестиции в компьютерный инжиниринг.

Свою цифровую трансформацию компания «Цветные сны» решила начать с внедрения новых информационно-коммуникационных технологий. Актуальность внедрения цифровой программы в компанию «Цветные сны» обуславливается наличием проблем во внутренних процессах. Одна современная цифровая программа способна усовершенствовать несколько внутренних организационных процессов в компании. Цифровые программы – это не только решение проблем, но и инструмент развития, повышение конкурентоспособности компании.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке проекта внедрения программы «Битрикс24» в компанию «Цветные сны».

Для достижения цели работы были поставлены следующие задачи:

1. Дать теоретическую характеристику основам управления проекта и обозначить особенности управления цифровыми проектами.
2. Провести организационно-управленческий анализ компании «Цветные сны» и определить актуальность внедрения программы «Битрикс24».
3. Разработать проект внедрения программы «Битрикс24» в компанию «Цветные сны».

Методы исследования:

- PEST-анализ;
- SWOT-анализ;
- включенное наблюдение;
- финансовый анализ;
- средневзвешенная оценка;
- фотография рабочего времени;
- экспертная оценка.

Объект исследования – компания ООО «Цветные сны».

Предмет исследования – внедрение программы «Битрикс24» в компанию «Цветные сны».

1 Теоретические основы управления проектами

1.1 Проектное управление и его основные типы

На сегодняшний день не существует единого определения термину «проектное управление», их имеется множество. Но основная суть заключается в том, что «проектное управление – это управление разными портфелями, программами и проектами с применением особых методов для достижения поставленных целей и реализации обозначенной стратегии» [2].

Другими словами можно сказать, что проектное управление – это метод управления неординарными задачами в условиях временных и ресурсных ограничений для достижения ожидаемых результатов и поставленных целей.

Ключевой фактор успеха в проектном управлении заключается в том, что всегда имеется четкое планирование сроков, бюджета, конкретных задач и ролей для достижения намеченного результата. Также имеется контроль по отклонению от плана, таким образом, осуществляется минимизация рисков и возможность быстрого реагирования на изменения.

В организациях проектное управление может быть основным методом управления и имеет регламентацию, а также может быть представлено частично и неформально, лишь в некоторых областях управления.

Система проектного управления состоит из следующих компонентов [2]:

1. Методологии проектного управления – нормативно-регламентная база, в которой описаны правила и принципы проектного управления и закреплены ответственность и полномочия участников.

2. Структурного подразделения или проектного офиса. Цель его создания – это поддержка и развитие проектного управления в компании, а также участников, обладающих достаточными знаниями и компетенциями для выполнения закрепленных ролей и функций;

3. Информационной системы проектного управления.

В проектном управлении имеется принцип «тройственной ограниченности» (рисунок 1). Она означает, что в любом проекте, производстве

или продукте должен соблюдаться баланс между содержанием, стоимостью и временем. Но позднее, в данный принцип добавили последний элемент – качество [3].

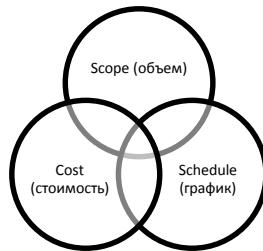


Рисунок 1 – Тройственная ограниченность проекта

Данный треугольник означает, что изменение одного из его элементов приведет к изменению всех остальных. Ограничность времени определяется количеством доступного времени для завершения проекта. Ограничность стоимости определяется бюджетом, выделенным для осуществления проекта. Ограничность содержания определяется набором действий, необходимых для достижения конечного результата проекта. Эти три ограниченности часто соперничают между собой. Изменение содержания проекта обычно приводит к изменению сроков и стоимости. Сжатые сроки могут вызвать увеличение стоимости и уменьшение содержания. Небольшой бюджет может вызвать увеличение сроков и уменьшение содержания.

Особенностью проектного управления также является то, что в нем существует несколько подходов к управлению жизненным циклом проекта [4]:

1. Классическая линейная модель жизненного цикла. Состоит из фазы инициации, фазы планирования, фаза реализации проекта и фаза завершения проекта (рисунок 2).



Рисунок 2 – Классическая модель жизненного цикла проекта

2. Предиктивная модель жизненного цикла (рисунок 3). Основная особенность предиктивного жизненного цикла состоит в том, что содержание, сроки и стоимость проекта рассчитываются и фиксируются на самой первой стадии проекта и далее не изменяются.



Рисунок 3 – Предиктивная модель жизненного цикла проекта

3. Итеративные и инкрементные жизненные циклы. Их отличие заключается в том, что проект состоит из итераций, которые могут повторяться снова и снова, пока команда проекта не достигнет наилучшего результата, и заказчик не будет доволен.

На практике, для многих областей деятельности процессный и проектный подходы применяются одновременно, в единой комплексной системе. Тем не менее, оба управлеченческих подхода имеют различия [5].

Сравнительный анализ управлеченческих подходов показал следующие различия:

1. Проектный подход, чаще всего, предполагает уникальную деятельность. Он больше подходит для деятельности, которые осуществляются впервые или имеют существенные ключевые отличия от других. Процессный

подход наиболее применим к анализу операционной деятельности компании, рассчитан на неоднократность, повторяемость процессов.

2. Проектный подход имеет ограниченную временную продолжительность и стоимость. Процессный же подход подразумевает повторение операций до тех пор, пока существует компания.

3. Главным отличием являются используемые инструменты при управлении. Для проектного подхода – это график Ганта, сетевая диаграмма, для процессного подхода – организационные схемы, выполненные по различным методологиям в различных нотациях [5].

Вместе с отличиями, данные подходы имеют много общих черт. Например, в управлении проектами имеется такой процесс как «декомпозиция цели» на отдельные задачи или фазы. В процессном подходе также весь процесс имеет разделение на отдельные операции, которые в конечном итоге приводят к завершению всего процесса производства. Эта их общая черта позволяет упростить контроль за деятельностью организации или команды проекта, выявлять своевременно различные отклонения и эффективно управлять изменениями. Также можно выделить тот факт, что процессный и проектный методы управления направлены на достижение одной цели – выполнение поставленных задач, усовершенствование деятельности организации.

Главным отличием этих двух подходов является сфера их применения: процессный подход может быть применен практически ко всем организациям, так как деятельность каждой компании можно разбить на отдельные операции. Но проектный подход может быть применен лишь к некоторым видам отраслей. Например, это могут быть маркетинговые и event-агенства, строительные и IT-компании.

Проектное управление за последний год применяется молодыми компаниями не только для реализации проектов, но и в управлении бизнес-процессами компаний: каждый бизнес-процесс принимается как проект и к

нему применяются наиболее подходящие методы и инструменты проектного управления [6].

Современные разработанные методы проектного управления значительно отличаются друг от друга. Они различаются по областям применения, детализированности, самодостаточности и формализации. Итак, далее рассмотрены современные методы проектного управления.

Наиболее популярными методами для проектного управления являются [7]:

- классический проектный менеджмент;
- agile;
- scrum;
- lean;
- kanban;
- six sigma.

Все, кроме классического подхода к управлению проектами, относятся к семейству гибких методологий.

Итак, классический подход к управлению проектами подразумевает последовательные этапы к разработке проекта. На рисунке 1 показана схема этапов проекта:

По-другому данный подход называют «Водопадом» или каскадной моделью управления проектом. Такое название было дано из-за поэтапного подхода выполнению задач.

В 1970 году Уинстон Ройс в одном журнале опубликовал статью, где указал основные недостатки данного подхода к управлению проектами [7]:

- недостаточная гибкость;
- формальное управление проектом в ущерб срокам;
- переход от одной фазы к другой только после успешного завершения предыдущей.

Но такой подход к управлению проектами обеспечивает проекту прозрачность и снижение рисков.

В третьем издании Руководства к своду знаний по управлению проектами (PMBOK) был описан и рекомендован только данный метод. Но спустя время, в четвертом издании пришли к компромиссу и были добавлены итеративные методы управления проектом.

Семейство гибких методологий было разработано не так давно, как классический метод управления. Первый из данного семейства – это Agile. Особенность данного метода заключается в том, что один проект можно разделить на подпроекты и работать над ним одновременно, не дожидаясь завершения другого. Такие этапы как инициация и планирование разрабатываются для всего проекта в целом, но затем, когда идет разработка и исполнение, то здесь возможно одновременное выполнение нескольких задач, над которыми параллельно осуществляется контроль качества, бюджета и сроков. На рисунке 4 показана схема выполнения задач с методом Agile [8].

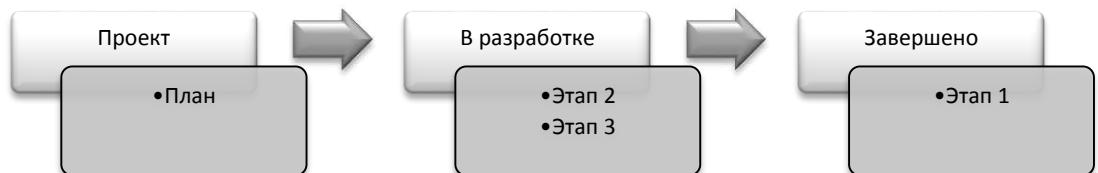


Рисунок 4 – Схема этапов проекта в Agile

Преимущества данного метода заключаются в сокращении сроков, в быстром реагировании на изменения, гибкость.

Но данный метод требует большой профессиональности и компетентности именно от руководителя проекта, так как контроль параллельных работ может быть достаточно сложным процессом. Также нет универсальных принципов в данном методе, каждый раз для нового проекта создаются свои принципы управления.

Следующий метод – это Scrum. Scrum является наиболее структурированным и понятным методом из всего семейства. Также как и в

предыдущем методе, проект разбивается на части, затем каждой части присваивается приоритет выполнения. Наиболее важные части отбираются для выполнения в итерациях (спринты). По окончании итерации, заказчик получает его результат и высказывает свое мнение и пожелания. После завершения этой части, команда проекта приступает к следующей.

Предполагается, что продолжительность итераций для всех частей одинакова, но команда и руководитель могут определять ее самостоятельно, исходя из оценки своих возможностей.

Также перед выполнением каждой части, делается его переоценка, и если необходимы, то вносятся изменения.

И ежедневно проводятся встречи, которые в профессиональной области называют «летучки». Данное название присвоено из-за непродолжительности встреч и их предназначения – они проводятся лишь для обмена о результатах работы.

Преимущества данного метода в том, что он применяется в том случае, если нужны быстрые результаты, также легко адаптируется к изменениям, позволяет совершать некоторые ошибки, не требует большого опыта работы в проектах и повышает эффективность проекта.

Недостатками является то, что каждый член проекта должен быть ориентирован на результат и имеет командный дух. Также, члены команды должны обладать широкими знаниями из разных областей. И этот метод подходит меньшинству организаций.

Третий метод – это Lean. В этом методе также проект разбивается на части или этапы, которые выполняются независимо друг от друга. Но его отличие от двух предыдущих заключается в том, что каждая часть содержит в себе элементы классического проекта: планирование, организация, контроль, мотивация, финансы, сроки, бюджет и т.д [9].

Преимущества данного метода в том, что каждая часть выполняется по всем «пунктам» управления проектом, делает его высокоэффективным, и повышает уверенность в успешной реализации проекта. Также, возможно

параллельное выполнение частей, что сокращает сроки выполнения всего проекта.

Недостатком является то, что требует тщательной работы над каждой частью.

Четвертый метод – это Kanban. Отчасти, данный метод похож на традиционный подход к управлению проектами. Он подразумевает передачу инкремента продукта от этапа к этапу до получения готового [10].

Этот метод отличается от Scrum тем, что в нем нет строгих, регламентированных сроков. Также в команде проекта отсутствуют групповых ролей, но имеется только роль инициатора проекта. И при всем этом, каждый член команды может выполнять несколько задач проекта параллельно.

Как показано на рисунке в первом столбце находятся карточки, эти карточки могут перемещаться от этапа к этапу.

Важной особенностью данного метода заключается в том, что можно задать гибкость по желанию. У данного метода имеются некоторые основы для его применения:

- карточки должны создаваться для всех задач отдельно, в которых должна фиксироваться вся информация о задаче;
- должно быть постоянное улучшение на основе принципов японского метода «кайдзен»;
- непрерывный рабочий процесс.

Kanban не подходит для проектов, в которых имеются сильные ограничения по времени. Но подходит для тех команд проекта, где члены команды имеют близкие взаимоотношения и коммуникации, а также схожие навыки. Это позволит повысить эффективность их работы.

Следующий метод – Six Sigma. Этот метод направлен на получение качественного результата работы. Это достигается за счет высокого уровня планирования, что позволяет экономить ресурсы и минимизирует количество ошибок и браков [11].

Применение этого метода состоит из пяти шагов, которые называются DMEDI:

Первый шаг – определение (define). Характеризуется сбором информации, постановкой целей и управлением содержания.

Второй шаг – измерение (measure). Сбор и анализ количественных показателей проекта.

Третий шаг – исследование (explore). Отбор методов реализации проекта, согласующихся со сроками и финансами.

Четвертый шаг – это разработка (develop). Непосредственно, сам процесс разработки и выполнения проекта.

Пятый шаг – улучшения (improve) и контроль. Цель этого шага – долгосрочное улучшение результатов работы.

Преимущества данного метода:

- структурированная схема работы;
- оптимизация процессов реализации проекта;
- мониторинг внешней и внутренней среды проекта.

Недостатками являются потребность в тщательном анализе и большие затраты на мониторинг.

Каждый метод проектного управления имеет свои преимущества и недостатки. Метод управления проектом следует выбирать исходя от типа проекта, его целей и конечного результата. Так, например, для управления ИТ-проектами выбирают гибкие методы управления (семейство agile), а для управления строительными проектами выбирают классический метод.

1.2 Основные методы и инструменты успешной реализации проекта

Как для каждого метода управления, так и для проектного управления можно выделить преимущества и недостатки [12].

Преимущества проектного управления:

1. Команда проекта. Команда проекта может быть различной по численности, но чаще всего, это 5-7 человек. В команде присутствуют специалисты из разных областей, которые необходимы под потребности конкретного проекта. Так как команда проекта это не целая организация или отдел и содержит в себе небольшое количество людей, осуществлять контроль руководителю легче. При этом, все члены тесно контактируют между, а тесное взаимодействие разных специалистов повышает шансы на успешный результат. Также, каждый член команды имеет свои конкретные задачи, за которые ответственность несет только он, что снижает риск оппортунистического поведения.

2. Коммуникации. Малой группе легче коммуницировать между собой, чем отделу или целой организации. Современные компании, использующие проектный подход к управлению, не ведут большой документооборот. Приказы, распоряжения в бумажном виде заменяются электронными текстовыми сообщениями, которые попадают в общую виртуальную беседу. Это также делает коммуникации более прозрачными для всех членов команды.

3. Календарное планирование. Календарное планирование дает возможность определить планируемую дату начала и окончания как всего проекта в целом, так и каждой из входящих в него работ. Это заметно упрощает осуществление контроля за действиями реализации проекта. Также помогает своевременно выявить потребность в финансировании проекта по отдельным временным интервалам, что позволяет выстроить более выгодную кредитную линию.

4. Декомпозиция цели. Декомпозиция цели до отдельных уровней позволяет практически точно определить состав и количество требуемых ресурсов. Также способствует более точной идентификации рисков проекта и, впоследствии, разработать действенный план по предотвращению и преодолению тех рисков, которые являются наиболее значимыми и опасными для проекта. Декомпозиция цели также позволяет выявить роль и место каждой отдельной работы для достижения цели всего проекта.

5. Критический путь. Построение критического пути помогает выявить наиболее критические для проекта работы, задержка или ускорение которых скажется на всем проекте в целом.

Помимо перечисленных преимуществ, проектное управление помогает обеспечить реализацию планируемых показателей за счет запуска тех инициатив, которые принесут наибольшую выгоду для организации. А также, получить результаты высокого качества. И, проектный подход способствует наиболее эффективному управлению ресурсами – финансовыми, материальными и трудовыми.

Недостатки проектного управления в организации [13]:

1. Квалификация менеджера проекта. От менеджера проекта требуется выполнение пяти управленческих функций: планирование, организация, контроль, координация и мотивация. Поэтому, от менеджера проекта требуется высокий профессионализм и компетентность, так как ответственность за успех проекта лежит именно на нем.

2. Отклонения от сроков и бюджета проекта. Критикуют данный подход именно за большое количество неуспешных проектов. Неуспешным считается тот проект, который вышел за ограничения в сроках и в бюджете проекта. Другими словами, проектное управление не в полной степени достигает поставленных задач. Но это лишь доказывает необходимость и важность высокой компетентности руководителя проекта.

Проектное управление, прежде всего, подразумевает тщательное планирование. После того, как определена цель проекта, или продукта, должен быть проведен анализ заинтересованных сторон проекта.

Анализ заинтересованных сторон является важным инструментом проектного управления, который повысит вероятность достижения успеха проектом. Основные заинтересованные стороны большинства проектов представлены на рисунке 5 [14].



Рисунок 5 – Заинтересованные стороны проекта

Определение значимости каждой стороны, его желаний и потребностей, а также возможности влиять на результаты и реализацию проекта, помогают менеджеру проекта выстроить правильные взаимоотношения с каждым из них. Иными словами, это значит предусмотреть возможные риски, связанные с заинтересованными сторонами, которые могут оказать значительное влияние на реализацию проекта, и предотвратить их с помощью необходимых коммуникаций.

Классическим инструментом проектного управления является календарное планирование. Календарное планирование – это процесс составления календарного плана проекта. Цель календарного планирования заключается в получении точного и полного расписания работ проекта, их длительностей, нужных ресурсов. В следствии, этот план становится основой всей деятельности по реализации проекта.

Календарное планирование состоит из [14]:

- декомпозиция цели до задач. А также, построение иерархической структуры работ;
- определение последовательности работ и построение сетевого графика;
- планирование сроков, длительностей и логических связей работ и построение диаграммы Ганта. Диаграмма Ганта также является инструментом именно проектного управления. Он представляет собой столбчатые диаграммы,

которые графически показывают последовательность и длительность работ по проекту;

- определение потребности в ресурсах (люди, машины и механизмы, материалы и т.д.) и составление ресурсного плана проекта;
- расчет затрат и трудозатрат по проекту.

Таким образом, основными инструментами проектного управления являются: календарное планирование, декомпозиция работ, анализ заинтересованных сторон проекта.

1.3 Особенности разработки и внедрения цифровых проектов

Глобальный тренд цифровой трансформации бизнеса заставляет по-новому посмотреть на многие традиционные дисциплины и методологии, в частности на проектное управление. Указанная трансформация в отличие от «обычной» цифровизации, чаще всего, опирается на некоторые инновационные бизнес-идеи и осуществляется в рамках определенной стратегии. Но какой бы перспективной ни была стратегия, решающее значение имеет способность компании ее реализовать. Здесь большие надежды возлагаются на подкрепленные огромным опытом методы управления проектами. О сложности проблемы свидетельствуют данные некоторых опросов, согласно которым лишь треть проектов укладывается в планируемые сроки и бюджеты, а в проектах цифровой трансформации и вовсе один из десяти [15]. В данном пункте выпускной работы представлен теоретический анализ особенностей проектного управления и проектного подхода для решения задач цифровой трансформации бизнеса.

Директор департамента бизнес-приложений центра интеграционных решений компании «RedSys» считает, что с точки зрения проектного управления проекты цифровизации и цифровой трансформации ничем существенным друг от друга не отличаются [15].

В проекте цифровой трансформации необходимо особое внимание уделить управлению рисками, в том числе технологическими, с учетом значительной инновационной составляющей, но – принципы планирования, мониторинга, командной работы не должны отличаться от управления других проектов.

Нужно помнить о том, что проекты цифровой трансформации призваны влиять на развитие бизнеса в целом, а не только на внутренние процессы. Например, при внедрении системы управления кредитным досье с использованием модуля электронной подписи, а не просто цифровизации архива, целью заказчика становится привлечение новых клиентов, предоставление им новых сервисов и продуктов.

В результате цифровой трансформации зависимость бизнеса от бесперебойной работы ИТ-систем многократно возрастает, а это требует переосмысления подходов к построению всего стека программного и аппаратного обеспечения и нижележащей ИТ-инфраструктуры. Также необходимо иметь в виду, что после завершения подобного проекта путь возврата к старым бизнес-процессам может не быть либо его стоимость может оказаться неприемлемой.

Главное отличие проектов цифровой трансформации в том, что они изменяют бизнес-модель с традиционной на бизнес-модель многосторонних рынков [16]. Между автоматизацией закрытого контура бизнеса и автоматизацией открытого конкурентного многостороннего рынка огромная разница.

Сегодня можно и нужно обозначить следующие отличия проектов цифровой трансформации [17].

Во-первых, необходимость качественной концептуализации предметной области и обучение проектной команды на старте запуска проекта.

Во-вторых, особое внимание к стратегии и гибким подходам в планировании, в том числе с возможностью быстрого переориентирования

проекта в трехэтапной схеме «как есть» - «как должно быть» - «как было бы идеально».

В-третьих, реинжиниринг традиционных бизнес-процессов в бизнес-модель многостороннего рынка или даже выращивание новой бизнес-модели рядом с существующей.

В-четвертых, с учетом понимания того, что цифровая трансформация – это не только хороший софт, но прежде всего хорошая бизнес-модель, снимающая транзакционные издержки участников рынка, следует, как можно раньше открывать решение через интерфейсы и маркетплейсы.

В-пятых, поддержание высокой динамики постоянного развития и тестирования гипотез.

В-шестых, автоматизация самого проекта цифровой трансформации с использованием соответствующих инструментов управления. И главное – для многосторонних рынков работает логика отраслевых цифровых платформ. Если к тому же учитывать, что цифровая экономика – это безусловная и жесткая глобализация, то оценка проектов цифровой трансформации всегда производится по отношению к уровню мировых стандартов.

По мнению многих экспертов, при управлении цифровыми проектами сложно применять строгие принципы и каноны управления проектами.

Для цифровых проектов требования обеспечивать динамику, открытость, адаптивность изменяют подходы к проектированию и реализации таких проектов.

Тем не менее, знания и компетенции в этой сфере крайне важны для успеха проекта, но их будет недостаточно. Как инструмент, проектное управление должно быть доработано по эффективности и эргономике до уровня тех задач, к решению которых оно применяется.

По мнению экспертов, использование гибких методов управления, таких как Agile или SCRUM, вполне может являться хорошим решением для проектов цифровой трансформации, учитывая большую степень их запутанности и неопределенности, однако такой подход нельзя назвать единственным верным

[17]. Исследования показывают, что большую популярность получает «гибридный» подход, когда определённые части проекта, например дизайн (проектирование) систем и моделей данных, реализуются по SCRUM, а задачи поставки и наладки оборудования или логистические задачи – по классическому водопаду. Таким образом, в одном проекте можно использовать преимущества разных моделей управления и важной задачей становится бесшовная интеграция этих подходов в рамках одного проекта.

Как предупреждают эксперты, в начале проекта цифровой трансформации в действующей организации желательно заранее представлять, какого результата или эффекта хочет добиться организация, какие бизнес-процессы, системы и подразделения будут задействованы, какие сроки и бюджет могут быть аллоцированы, должен быть введен контроль над ходом проекта. Такие ограничения более характерны для методологии PRINCE2, чем для Agile-подхода. Дело в том, что проект цифровой трансформации может оказывать непосредственное влияние на работу критических бизнес-процессов, а вышедший из-под контроля процесс трансформации может привести к значительным финансовым потерям либо вообще привести к краху организации. Наибольшая сложность здесь видится в том, что иногда трудно оценить риски, бюджеты и трудозатраты на цифровую трансформацию какого-либо процесса перед запуском проекта. Тем не менее, проект цифровой трансформации может состоять из конечного числа микропроектов, каждый из которых может иметь собственный подход, в том числе отличающийся от канонов проектного управления.

Также нужно помнить, что одним из канонов методологии управления проектами является управление изменениями и следование ему поможет решать задачи в условиях глобальных корректировок требований и целей проектов.

И нужно помнить, что цифровые трансформации будут иметь те же три классических проектных ограничения – ресурсы, время, качество.

Должны быть люди, которые понимают, зачем они выполняют ту или иную доработку, не противоречат ли такие доработки друг другу, при этом они должны продолжать заниматься краткосрочным и долгосрочным планированием, оценивать влияние информационных технологий на бизнес.

Инициатор должен быть способен доказать, что при внедрении тех или иных изменений, бизнес получит ощутимые преимущества, а инвестиции окупятся. Кроме того, проект должен укладываться в общую стратегию компании и не оказывать негативное влияние на существующие проекты. Проекты такого масштаба не могут возникать ежедневно. Тем не менее, они могут включать в себя микропроекты, не требующие долгих согласований и крупных инвестиций, которые могут быть реализованы с применением Agile-подхода. Один проект цифровой трансформации может сменять другой уже с новыми целями, но обязательным условием остается наличие «компаса» у менеджмента компании – понимания, куда должна привести цифровая трансформация [19].

Общий проект можно и нужно разбивать на микропроекты или на подзадачи, работы, «букинги», спринты, циклы и т. п. Но это не должен быть хаос, а должна быть управляемая система со своими методиками и инструментами, повышающими результативность и эффективность. Например, это может быть Agile-направление. Должен быть результат, основанный на понимании принципов, за счет которых можно увеличить динамику и качество проекта. В том же Agile можно увидеть, как простое отсутствие правил и ответственности, так и особый уровень реализации системы разделения труда.

Руководитель проекта должен надеяться на управленическими полномочиями по отношению к участникам, работающим над проектом, и следить за достижением общих целей проекта. Коммуникация, выстроенная в самом начале планирования и реализации проекта, позволит всем его участникам иметь единое видение дальнейших этапов и работ.

Проект должен изначально стартовать со структурированной концепции, подкрепленной маркетинговым, техническим и финансовым планами. Это прорабатывает команда проекта. Может быть такое, что проект цифровой трансформации запускается как своеобразная бета-версия цифровой бизнес-модели проекта. Но на практике реализовать такое более затруднительно: ряд методологий все еще не formalизованы, компетентные работники в дефиците, а софт по некоторым задачам отсутствует.

С точки зрения проектного управления здесь важны следующие моменты: грамотно сформированный перечень целевых показателей и контрольных точек на этапе планирования и наложенная система оперативных коммуникаций в связке с развёрнутой информационной системой управления проектами (ИСУП). С развитием коммуникационных платформ оперативный контроль проектов упрощается, есть множество примеров использования обычных мессенджеров в качестве инструмента оперативного контроля, краткие отчеты с приложением фотографий в мессенджере зачастую гораздо информативнее многостраничных документов» [18].

При принятии решения о продолжении либо закрытии проекта важно не попасть в ловушку невозвратных затрат. Это означает, что принять решение о сворачивании проекта, в который уже были сделаны существенные инвестиции, может быть эмоционально тяжело для руководства организации. Однако бизнес должен периодически анализировать текущее состояние идущих проектов, делать переоценку необходимых инвестиций и анализировать возврат на эти инвестиции. Если при финансовом анализе проекта прогнозируется отрицательная чистая приведенная стоимость, то такой проект должен быть пересмотрен либо свернут.

Нужно осуществлять практически непрерывный мониторинг хода реализации проектов (например, раз в месяц) и принимать решение о запуске, закрытии или изменении уровня финансирования отдельных проектов в зависимости не только от достигнутых результатов, но и изменения стратегии компании.

Изменения в проекте, отклонения в расписании и даже отклонения по стоимости проекта, вызванные перерасходом или недорасходом, в российской практике не являются чем-то редким. И объясняется это тем, что часто применяется регламентированный проектный подход, а это делает цену ошибок при планировании и составлении бюджета весьма высокой [15].

Таким образом, особенность управления цифровыми проектами заключается в том, что следует применять «смешанный» метод: то есть использовать принципы и инструменты разных методологий в одном проекте.

3 Разработка проекта по внедрению программы «Битрикс24» в компанию ООО «Цветные сны»

3.1 Разработка концепции проекта внедрения программы «Битрикс24» в компанию ООО «Цветные сны»

Актуальность проекта заключается в наличии организационных проблем в компании «Цветные сны» (приложение С).

В таблице 9 представлен список проблем, их текущее решение и возможное решение программой «Битрикс24».

Таблица 9 – Обоснование проекта внедрения Битрикс24

Проблемы	Инструменты	Решение программой Битрикс
Множество каналов коммуникаций	Skype, Viber, Gmail, Email	Ведение по воронке продаж каждого клиента
Учет рабочего времени	Обычная тетрадь	В программе Битрикс
Хранение информации	Персональный компьютер	Диск Битрикс в «облаке» (информация не будет утеряна)
Планирование задач	Межличностное общение, виртуальные каналы коммуникаций	Назначение задач, диаграмма Ганта, канбан-доска, создание проектов, «Мой план»
Рабочие группы	Межличностное общение, виртуальные каналы коммуникаций	Команда проекта, чат команды проекта, назначение задач, планирование
Отчеты, внутренние документы	Вручную	Автоматизированная статистика, эффективность сотрудника, воронка продаж и др.
Отсутствие полного контроля действий сотрудников	Видеокамеры	Онлайн-контроль в реальном времени
Учет покупателей и продаж	Excel, 1С, личные блокноты	CRM-система Битрикс
Отсутствует инструмент хранения истории операций с каждым покупателем	отсутствуют	CRM-система Битрикс

Соответственно, реализация этого проекта должна достигнуть следующих целей:

- объединение в информационное пространство отдел продаж, отдел закупок и отдел маркетинга;
- координирование действия сотрудников;
- обеспечение и автоматизация бизнес-процессов по продажам;

- контроль действий сотрудников руководством;
- учет и хранение информации о покупателях в удобной форме.

Безусловно, решение проблем программой «Битрикс24» не является единственным. Существует множество программ, которые способны решать те или иные задачи, которые нужны современным компаниям. Но «Битрикс24» обладает полным функционалом и способен решить максимальное количество проблем в компании «Цветные сны» в сравнении с другими программами.

В таблице 10 представлен сравнительный анализ современных информационно-коммуникационных программ, которые обладают функциями для решения проблем компании «Цветные сны».

Таблица 10 – Сравнительный анализ информационно-коммуникационных программ

Название программы	Инструменты управления проектами	Управление продажами	Мониторинг эффективности персонала	Составление отчетов	Интеграция с другими программами	Инструменты планирования
Trello	-	+	+	-	+	+
1C:CRM	+	+	+	+	-	-
Битрикс24	+	+	+	+	+	+
Planner	+	-	-	+	+	+
Jira	+	+	-	+	+	+
Планфикс	+	+	-	+	-	+

В таблице 10 были проанализированы самые популярные программы в России. Каждая программа обладает теми или иными функциями, но именно «Битрикс24» обладает тем функционалом, который необходим для решения проблем в компании «Цветные сны». Все возможности программы «Битрикс24» представлены в приложении Г.

Инициатор и заказчик проекта – директор компании «Цветные сны».

Спецификации (целевые показатели) проекта: обученный управленческий аппарат в количестве 14 человек.

Зависимость от других проектов: должна стать частью группы проектов по цифровой трансформации компании «Цветные сны».

Ожидаемая эффективность проекта представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Ожидаемая эффективность проекта

Персонал	Директор	Покупатели
Единое пространство учета и хранения информации, единый канал коммуникаций	Автоматизированная оценка эффективности каждого сотрудника	Моментальный ответ на онлайн-запросы
Автоматизация онлайн-обслуживания	Контроль действий и рабочего графика сотрудника на расстоянии	Получение персональных скидок и предложений (благодаря тому, что продавцы записывают информацию о предпочтениях каждого покупателя)
Автоматизация некоторых процессов (передача счетов, документов и т.д.)	Делегирование задач на расстоянии	Повышение качества обслуживания
Делегирование задач на расстоянии	Автоматизированная система оценки продаж	
Отсутствие риска потери информации	Увеличение выручки	
Обработка одного покупателя 8 минут (было 16)		

Ограничения проекта: изменения затронут только 14 сотрудников, программа должна быть внедрена за 16 рабочих дней, бюджет не должен быть превышен.

Предварительный бюджет проекта: 90 000 рублей (50 000 рублей установка программы, 40 000 рублей оплата труда команды проекта).

Необходимо уточнить, что при реализации данного проекта должен использоваться «гибридный» подход, который был рассмотрен в пункте 1.3 данной работы. Инструменты управления проектом должны применяться классического метода: декомпозиция задач, календарное планирование, диаграмма Ганта.

А принципы управления проектом должны быть как в методологии agile. Если в ходе внедрения проекта потребуются изменения, необходимо сразу внести их, не дожидаясь официальных документов (запросы, приказы и т.п.). И лишь по окончании проекта, зафиксировать их в документах.

3.2 Разработка плана проекта внедрения программы «Битрикс24» в компанию «Цветные сны»

Планирование проекта необходимо начинать с построения иерархической структуры работ. Первой задачей в иерархической структуре работ стала покупка тарифа, а не установка самой программы. Так как программа уже установлена и некоторые функции уже были подключены ранее.

Теперь же, необходимо купить тариф «Компания», которая соответствует потребностям компании «Цветные сны».

Также, во время тестового внедрения программа не была полностью адаптирована под потребности компании, что необходимо сделать в рамках данного проекта. За настройку программы отвечает программист. Все задачи являются непродолжительными по времени и нетрудоемкими, поэтому программист может выполнять несколько задач за один рабочий день.

Ключевым моментом является «размораживание» персонала, то есть подготовить к изменениям. Как авторитетное и уважаемое лицо в компании это должен сделать генеральный директор. Директор должен показать персоналу преимущества использования программы и также уведомить, что работа в программе станет обязанностью, и будет включена в должностную инструкцию соответствующих работников.

Далее, консультант должен провести качественное обучение всех сотрудников управленческого аппарата и продавцов-консультантов, которые будут отвечать за онлайн-обслуживание.

Для «замораживания» изменений, необходимо провести тестовое испытание: то есть проверить навыки использования программы обученных сотрудников. И внести изменения в должностные инструкции.

Руководитель проекта во всех задачах должен выполнять такие функции как координация, организация и контроль работ членов команды.

Для данного проекта иерархическая структура работ была выполнена в программе MS Project (приложение Д).

Для определения критического пути и графического изображения работ проекта следует применить такой инструмент как диаграмма Ганта (рисунок 19).

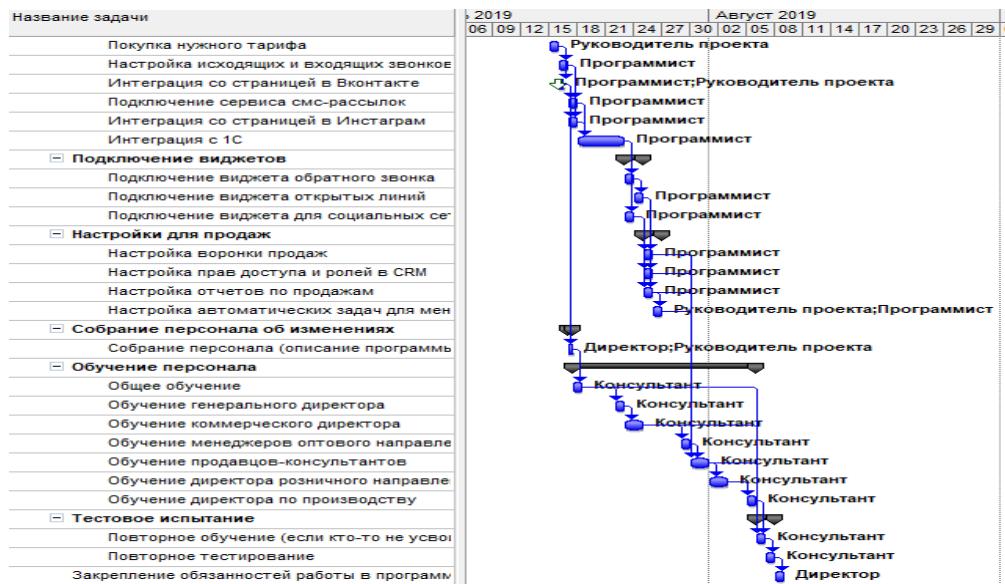


Рисунок 19 – Диаграмма Ганта

Как следует из диаграммы Ганта, критический путь данного проекта составляет 19 рабочих дней.

Планирование ресурсов следует осуществить с помощью использования матрицы РАЗУ. Матрица разделения административных задач управления (РАЗУ) представляет собой инструмент, с помощью которого устанавливается ответственность исполнителей за решение задач управления, а также анализируются количественные показатели организации выполнения работ.

Матрица РАЗУ является многофункциональным инструментом. В данном проекте с помощью данной матрицы были определены ответственные лица за задачи и функционал работ. Также, матрица стала основным инструментом распределения фонда оплаты труда.

Для начала необходимо определить состав команды проекта. Для определения ролей в команде проекта был применен классический подход к распределению ролей доктора Р.М. Белбина.

Таблица 12 – Состав команды проекта

ФИО	Должность	Роль в проекте	Роль по Белбину
Ярославцева Ю. И.	Маркетолог	Руководитель проекта	оформитель (shaper), критик
Глазкова Е. В.	Директор	Консультант	Генератор идей, председатель
Качаева Е. А.	Программист	Исполнитель	Служащий
Оюн А. В.	Стажер	Консультант	Служащий, завершающий

Руководитель проекта должен планировать работу всех членов команды, координировать их действия с действиями сотрудников, которых затронет изменение, и контролировать выполнение поставленных задач.

Директор компании в составе команды проекта обязана оказывать влияние на сотрудников, мотивировать их, подготовить персонал к изменениям (проводить «размораживание» по К. Левину). Во время изменений директор должна лично присутствовать на обучении и на завершающем этапе.

Программист компании в составе команды проекта должен установить саму программу, надстроить её функционал под потребности своей компании и обеспечить стабильную работы программы.

Стажер в составе команды проекта обязан обучить сотрудников полному функционалу работы в программе «Битрикс24». Помочь директору компании донести до сотрудников преимущества использования этой программы; осуществлять контроль процесса обучения и провести испытательное тестирование на практические навыки работы в программе всех обученных сотрудников.

Перед командой проекта стоят следующие задачи (основные этапы):

- покупка программы;
- установка программы;
- адаптация программы под потребности компании;
- собрание сотрудников;
- интеграция с 1C;
- обучение сотрудников;
- тестовое испытание.

Далее, для определения в какой задаче каждый член команды должен принимать участие, была составлена таблица распределения символов матрицы РАЗУ [28]. В таблице 13 представлены символы с расшифровкой обозначения.

Таблица 13 – Содержание символов матрицы РАЗУ

Аспект РАЗУ	Используемый символ	Содержание символа
Принятие решений	Я	Единоличное принятие решений
	!	Участие в коллективном принятии решений с правом решающей подписи
	Р	Участие в коллективном принятии решений без права решающей подписи
Управление работой	П	Планирование
	О	Организация
	К	Контроль
	Х	Координация
	А	Активизация
Выполнение работы и её техническое и организационное обслуживание	С	Согласование и консультирование
	Т	Выполнение рабочих операций
	М	Подготовка предложений
	И	Получение информации
	+-	Выполнение расчетных операций
	-	Неучастие в выполнении работы

Далее, используя таблицу 13, необходимо распределить обязанности членов команды на каждую задачу. Таблицу 14 следует использовать также как матрицу ответственности.

Таблица 14 – Распределение символов матрицы РАЗУ

	Маркетолог	Директор	Программист	Консультант
Покупка программы	! П О К Х А	Р С И	Р С М	-
Установка программы	Я П О К Х А Т	И	Т	-
Адаптация программы под потребности компании	! П О К Х А И	-	Р Т С М	-
Собрание сотрудников	Р П О Х	! А К С Т	-	И
Интеграция с 1С	! П О К А Х Т	И	Р Т М	-
Обучение сотрудников	! П К Х С	Р А	-	Р Т О С М И
Тестовое испытание	! О К Х	Р С И А	-	Р П Т С М

Как видно из таблицы 14, маркетолог и директор в составе команды проекта имеют больше функционала, чем программист и консультант. В

большей части, это управленческие обязанности. А выполнение рабочих операций в большей части выполняются программистом и консультантом.

В таблице 15 представлена значимость каждого символа.

Таблица 15 – Определение значимости символов матрицы РАЗУ

Символ	Я	!	Р	П	О	К	Х	А	Т	М	С	И	Σ	Vi
Я	=	2	2	0	0	0	0	1	0	2	1	2	10	0,07
!	0	=	1	0	0	0	1	1	1	2	1	2	9	0,07
Р	0	1	=	0	0	0	1	1	1	2	1	2	9	0,07
П	2	2	2	=	2	1	1	2	1	1	1	1	16	0,12
О	2	2	2	0	=	1	1	1	1	1	1	2	14	0,1
К	2	2	2	1	1	=	2	2	0	2	2	1	17	0,12
Х	2	1	1	1	1	0	=	0	0	2	2	2	12	0,09
А	1	1	1	0	1	0	2	=	1	1	1	2	11	0,08
Т	2	1	1	1	1	2	2	1	=	2	2	2	17	0,12
М	0	0	0	1	1	0	0	1	0	=	1	1	5	0,04
С	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	=	1	8	0,06
И	2	2	2	1	0	1	0	0	0	1	1	=	10	0,07
Сумма													138	

Как показывают результаты, самыми значимыми являются такие функции как: планирование, контроль, выполнение рабочих операций и организация.

Таблица 16 – Матрица парного сравнения работ по трудоемкости

Задачи	31	32	33	34	35	36	37	Сумма	Wi
31	=	1	0	0	2	1	2	6	0,14
32	1	=	2	1	1	1	2	8	0,19
33	2	0	=	1	1	0	2	6	0,14
34	2	1	1	=	1	2	1	8	0,19
35	0	1	1	1	=	1	2	6	0,14
36	1	1	2	0	1	=	1	6	0,14
37	0	0	0	1	0	1	=	2	0,05
Итого								42	

Самыми трудоемкими являются следующие задачи: установка программы и «размораживание» сотрудников. Эти результаты необходимо выразить в количественном виде, которые представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Расчет трудоемкости задач проекта

Задача	Расчет
Покупка программы	$31=0,14*(0,07+0,12+0,1+0,12+0,09+0,08+0,07+0,06+0,07+0,07+0,06+0,04)=0,133$
Установка программы	$32=0,19*(0,07+0,12+0,1+0,12+0,09+0,08+0,12+0,07+0,12)=0,169$
Адаптация программы под компанию	$33=0,14*(0,07+0,12+0,1+0,12+0,09+0,08+0,07+0,07+0,12+0,06+0,04)=0,131$
Собрание сотрудников	$34=0,19*(0,07+0,12+0,1+0,09+0,07+0,08+0,12+0,06+0,12+0,07)=0,171$
Интеграция с 1С	$35=0,14*(0,07+0,12+0,1+0,12+0,08+0,09+0,12+0,07+0,07+0,12+0,04)=0,14$
Обучение сотрудников	$36=0,14*(0,07+0,12+0,12+0,09+0,06+0,07+0,08+0,07+0,12+0,1+0,06+0,04+0,07)=0,15$
Тестовое испытание	$37=0,05*(0,07+0,1+0,12+0,09+0,07+0,06+0,07+0,08+0,07+0,12+0,12+0,06+0,04)=0,053$

И для установления приблизительной оплаты труда каждого сотрудника нужно рассчитать трудоемкость каждого члена команды проекта:

Таблица 18 – Расчет трудоемкости каждого участника проекта

Участник	Расчет
Маркетолог	$P1=(0,14*(0,07+0,12+0,1+0,12+0,09+0,08))+(0,19*(0,07+0,12+0,1+0,12+0,09+0,08+0,12))+(0,14*(0,07+0,12+0,1+0,12+0,09+0,08+0,07))+(0,19*(0,07+0,12+0,1+0,09))+(0,14*(0,07+0,12+0,1+0,12+0,08+0,09+0,12))+(0,14*(0,07+0,12+0,12+0,09+0,06))+(0,05*(0,07+0,1+0,12+0,09))=0,559$
Директор	$P2=(0,14*(0,07+0,06+0,07))+(0,19*0,07)+(0,14*0)+(0,19*(0,07+0,08+0,12+0,06+0,12)+(0,14*0,07)+(0,14*(0,07+0,08)+(0,05*(0,07+0,06+0,07+0,08))=0,1716$
Программист	$P3=(0,14*(0,07+0,06+0,04))+(0,19*0,12)+(0,14*(0,07+0,12+0,06+0,04))+(0,19*0)+(0,14*(0,07+0,12+0,04))+0,14*0+0,05*0=0,1194$
Консультант	$P4=(0,19*0,07)+(0,14*0)+(0,14*(0,07+0,12+0,1+0,06+0,04+0,07))+(0,05*(0,07+0,12+0,12+0,06+0,07))=0,149$

Исходя из всех расчетов для составления матрицы РАЗУ, маркетолог выполняет больше обязанностей и задач, как руководитель проекта. Отсюда следует, что маркетолог должен получить оплату труда больше остальных членов команды, так как выполняет больше функционала и задачи, которые он выполняет, имеют высокую значимость для проекта.

Итак, фонд оплаты труда данного проекта составляет 40 000 рублей (таблица 19). Из них 56% (22 400 рублей) должно пойти, как оплата труда маркетолога, 17% (6800 рублей) как оплата труда директора, 12% (4800 рублей) программиста, 15% (6000 рублей) консультанта.

Таблица 19 – Оплата труда команды проекта

Член команды	Заработка плата, рублей	Фонд работы
Ярославцева Ю. И.	22 400	10 рабочих дней по 5 часов в день(50 часов)
Глазкова Е. В.	6800	8 рабочих дней по 1 часу (8 часов)
Качаева Е. А	4800	4 рабочих дня по 2 часа в день (8 часов) (удаленно)
Оюн А. В.	6000	14 обученных сотрудников

Итак, цель и задачи проекта определены, назначены ответственные за выполнение задач, определена оплата труда каждого члена команды проекта. Все основные результаты планирования проекта представлены в сводном плане. Сводный план проекта представлен в таблице 20.

Таблица 20 – Сводный план проекта «Внедрение программы Битрикс24»

Этап	Контрольная точка	Ответственное лицо	Исполнитель	Участники	Результат
Консультация программиста	15.07.2019	Маркетолог	Маркетолог	Программист	Понимание того, какие тарифы подойдут компании, какие бизнес-процессы компании будут задействованы
Покупка нужного тарифа	15.07.2019	Маркетолог	Маркетолог	Главный бухгалтер	Лицензионная программа
Установка программы	15.07.2019	Маркетолог	Программист	-	Базовый функционал «Битрикс24»
Адаптация программы под компанию	15.07.-18.07.2019	Маркетолог	Практикант	Управленческий аппарат, директор	Интеграция с социальными сетями, сайтом компании, телефония, внесение данных компании в «Битрикс24», приглашение сотрудников
Собрание сотрудников «размораживание»	16.07.2019	Маркетолог	Директор	Сотрудники, консультант	Готовность персонала обучаться и работать в новой программе
Интеграция с 1с	19.07.2019	Маркетолог	Программист	-	Взаимообмен информации между Битрикс и 1С
Обучение сотрудников (изменение)	17.07-24.07.2019	Маркетолог	Консультант	Директор, сотрудники	Практические навыки у персонала работы в программе
Тестовое испытание (замораживание)	25.07.2019	Маркетолог	Консультант	Директор, сотрудники	Полное владение функционалом программы и пользование в рабочих процессах

Следуя каждому этапу плана проекта, компания сможет успешно внедрить цифровую программу всего за 19 рабочих дней, а сотрудники полностью перейдут на электронный учет информации. Многие бизнес-процессы компании станут цифровыми, директор сможет на расстоянии контролировать и видеть результаты каждого сотрудника.

Битрикс24 автоматически составляет отчет об эффективности как о компании в целом, так и о каждом сотруднике. По этим результатам директор сможет награждать своих сотрудников, выплачивать премии или делать выговоры.

Директор также сможет наглядно увидеть не только результаты работ сотрудника, но и их содержание, которое сохраняется в Битрикс24.

Следование плану проекта позволит максимально быстро и результативно внедрить цифровую программу.

3.3 Обоснование эффективности проекта внедрения программы «Битрикс24» в компанию «Цветные сны»

Для того, чтобы оценить эффективность от внедрения программы «Битрикс24» в компанию «Цветные сны» нужно определить затраты рабочего времени на те или иные бизнес-процессы в компании, и оценить, каким образом это время может сократиться с помощью автоматизации некоторых процессов.

В конечном итоге, сэкономленное время на разных процессах приведет к обработке большего количества потенциальных покупателей, что соответственно, увеличивает конверсию по воронке продаж. Для доказательства, можно воспользоваться таким инструментом как бенчмаркинг.

В данном случае эталоном будет ИТ-компания «Аспирити», которая также пользуется CRM-системой «Битрикс24». Для увеличения объема продаж, «Аспирити» также находила базу данных потенциальных покупателей в социальной сети «LinkedIn» и занималась их обработкой с помощью CRM-системы «Битрикс24». За 3 месяца с помощью трех практикантов удалось

обработать более 5000 человек. Конверсия такой обработки представлена на рисунке 20.

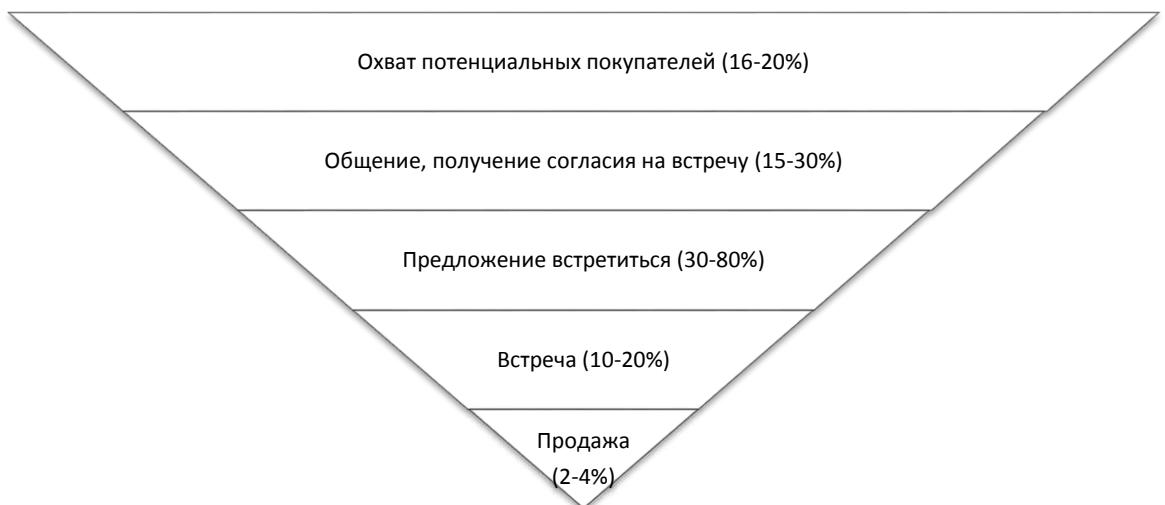


Рисунок 20 – Воронка продаж компании ООО «Аспирити»

Отсюда следует, что два менеджера компании «Цветные сны» с помощью программы «Битрикс24» смогут обрабатывать в 1,5-2 раза больше потенциальных покупателей, что моментально увеличивает конверсию продаж. Каждая продажа менеджера варьируется для компании доходом от 15 000 до 800 000 рублей. Выручка оптового направления составляет 114 млн. рублей в год [22]. Нужно сделать прогноз на месяц.

Как было выявлено в пункте 2.2., на звонок одному покупателю и учета информации о нем, необходимо 16 минут. Рабочий день составляет 10 часов, что 600 минут. Без учета всяких перерывов и других действий, менеджер за день сможет позвонить примерно 37 потенциальным покупателям. Но если учесть еще перерывы и отвлечения на другие дела, то можно отнять 120 минут. Число обработанных покупателей сокращается до 30 человек в день. В базе данных имеется более 2000 компаний. При таких обстоятельствах, менеджер сможет завершить обзвон всех потенциальных покупателей только за 67 рабочих дней. В месяц рабочих примерно 22 дня, и будет обработано за 1 месяц 660 человек или компаний. Если взять опыт компании «Аспирити» и взять

конверсию в 2%, то из 660 человек покупку совершают 13 человек. Прогнозировать на какую сумму будут сделаны заказы сложно, поэтому можно взять среднюю сумму чека.

Таблица 21 – Средняя сумма чека оптового направления

Покупатель	Сумма, рублей
ИП Чургуй-оол А. С.	15 454
<u>ГБУЗ РТ "Перинатальный Центр РТ"</u>	232 376
МАДОУ №313	161 650
Командор	800 050
Эльсити	847 000
Средняя	411 306

Если внедрить «Битрикс24», то обработка одного потенциального покупателя составит 8 минут, это 75 человек в день без перерывов, с перерывами 60 человек. За месяц это 1 320 человек, при конверсии 2% покупку совершают 26 человек. Выручка при таком объеме продаж в месяц составляет 10 693 956 рублей. Выручка в месяц в 2018 году составляла 9 500 000 рублей. Прирост выручки составляет 1 193 956 рублей (+12,6%).

Помимо увеличения выручки, компания получит и другие преимущества от внедрения программы «Битрикс24», которые представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Оценка эффективности внедрения программы «Битрикс24»

Рабочий процесс	Затрачиваемое время до внедрения	Затрачиваемое время после внедрения
Звонок покупателю и занесение информации в программу	16 минут	5-8 минут
Составление отчета эффективности сотрудников	1 рабочий день	30 минут
Анализ эффективности продавцов (вклад в объем продаж)	Несколько рабочих дней	5 минут
Анализ лидов (клиентов)	Несколько рабочих дней	10 минут (первичные и повторные)
Анализ продаж	Несколько рабочих дней	1 час (отдельный анализ воронки продаж, отклонение продаж от плана, сравнение)
Анализ окупаемости рекламы	2 часа	5 минут
Сегментация покупателей	1 рабочий день	2 часа
Передача внутренних документов	5 минут	1 минута

Автоматизированные процессы, на которые затраты рабочего времени сократились до нескольких нажатий кнопок.

Таблица 23 – Автоматизированные рабочие процессы

Рабочий процесс	Затраты времени
Составление отчета обращений на сайт компании	1 минута
Составление отчета обращений на бизнес-аккаунты компании	1 минута
Массовая Email, смс-рассылка	10 минут

Итак, внедрение программы «Битрикс24» позволяет автоматизировать многие организационные процессы в компании, которые высвобождают рабочее время сотрудников. Это высвобождение времени позволит компании увеличить объем оптовых продаж, что повлияет на увеличение рентабельности продаж. В денежном выражении прирост приблизительно составит 1 193 956 рублей.

3.4 Анализ рисков проекта внедрения программы «Битрикс24» в компанию «Цветные сны»

У каждого проекта должен быть план управления рисками. Это документ, описывающий общие подходы и принципы организации управления рисками проекта в проекте и содержащий информацию о том, как будут происходить процессы идентификации рисков, их оценки, разработки планов реагирования, мониторинг и контроль в течение жизненного цикла проекта.

План управления рисками имеет множество преимуществ:

- позволяет составить реестр рисков, спрогнозировать вероятность их появления и оценить уровень воздействия на проект каждого из них;
- позволяет сразу, до возникновения риска, снизить вероятность его возникновения;
- в случае появления риска, у команды проекта будет уже готовый план реагирования на него, что позволит максимально быстро ликвидировать угрозу.

В данном проекте риски были составлены с помощью экспертной оценки. Эксперты при прогнозировании учитывали прошлый тестовый опыт, что существенно снижает субъективность в данном случае. Экспертами выступали маркетолог компании (руководитель проекта), директор компании и консультант проекта.

После составления реестра рисков, эксперты проводили ранжирование рисков по вероятности возникновения [20]:

- 0-0,2 – незначительная;
- 0,2-0,4 – маловероятная;
- 0,4-0,6 – возможно;
- 0,6-0,8 – весьма вероятно;
- 0,8-1 – почти наверняка.

Далее, риски были проранжированы по степени воздействия на цели проекта. Ранжирование выполнялось по пятибалльной шкале: 1 – воздействие незначительное, 5 – сильное воздействие (проект может быть закрыт).

Затем, для каждого риска была разработана стратегия реагирования, в случае возникновения угрозы. Стратегии разрабатывались по четырем основным типам: передача (перекладывание всего негативного воздействия или его части на третью сторону, например, страховка, гарантия и т.д.), уклонение (изменение плана управления проектом таким образом, чтобы полностью исключить угрозу, вплоть до закрытия проекта), снижение (уменьшение вероятности и/или воздействия (ущерба) риска до приемлемых пределов – выбор более надежного поставщика, отказ от сложных технологических операций и т.д.) и принятие (может быть пассивное принятия без осуществления каких-то действий, и активное – например, создание резерва на возможные потери).

План управления рисками проекта «Внедрение Битрикс24» представлен в таблице 24.

Таблица 24 – План управления рисками проекта «Внедрение Битрикс24»

Риск	Вероятность	Воздействие	Стратегия	
			Для снижения вероятности	При возникновении риска
Сотрудники не хотят работать в программе	0,7	5	Директор должен сам работать в программе и ставить сотрудникам задачи	Директор должен обязать каждого сотрудника работать и практиковаться в программе, закрепить в должностных инструкциях работу в программе
Трудности интеграции с 1С	0,9	5	Заранее поставить задачу программисту, чтобы он на определенную дату выполнил полностью	Нанять внешнего консультанта-программиста
Превышение бюджета	0,5	1	Выбрать нужный тариф, и зафиксировать оплату всем сотрудникам	Принятие
Отставание по срокам	0,3	3	Следовать плану проекта	Принятие (продлить сроки реализации проекта)
Отсутствие понимания со стороны сотрудников	0,7	5	«Размораживание» персонала (сразу донести до сотрудников, зачем нужна программа компании, показать простоту использования и преимущества)	Повторное обучение и проведение индивидуальных консультаций

Основные риски проекта связаны с сопротивлением персонала изменениям. Поэтому, прежде всего, директор компании и руководитель проекта должны совместно подготовить персонал к предстоящим изменениям, показать сотрудникам, насколько эта программа упростит их рабочие процессы.

Тем не менее, таблица наглядно показывает, что возникшие проблемы, можно заранее предупредить и искоренить причины их появления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цифровая трансформация компании требует значительных исследований процессов компании, и проекты цифровой трансформации должны быть направлены на решение проблем в этих процессах.

Целью данной работы являлась разработка проекта внедрения программы «Битрикс24» в компанию «Цветные сны». В работе было также доказано, почему именно программа «Битрикс24» должна стать решением организационных проблем компании «Цветные сны».

Анализ процессов компании «Цветные сны» позволил выявить ряд проблем во внутренних процессах компании, которые наглядно представлены во второй главе данной работы и в приложении В. Корневой проблемой стало то, что управленческий аппарат должен вести работу по двум направлениям: розничное и оптовое. Это привело к использованию множества инструментов учета и хранения информации, каналов коммуникаций, лишние затраты рабочего времени на поиск нужной информации. Все это в конечном итоге привело к тому, что на выполнение важных задач оставалось меньше времени, что повлияло на результаты хозяйственной деятельности.

Помимо этих проблем, в компании отсутствовала система управления клиентами (CRM-система). Программа «Битрикс24» может стать одним решением многих проблем.

Далее, в третьей главе представлена разработка самого проекта с обоснованием его эффективности. Эффективность проекта в денежном выражении можно представить как суммарный прирост выручки на 12,6%. Остальные решения проблем компании с помощью программы представлены в приложении С.

В заключение можно свидетельствовать, что поставленная цель достигнута и планируемые задачи выполнены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Цифровые технологии в компаниях [Электронный ресурс] : Научная статья / сайт «Assets.kpmg». – Режим доступа: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2019/01/ru-ru-digital-technologies-in-russian-companies.pdf>
2. Управление проектами: учебник / И. И. Мазур, В. Д. Шapiro, Н. Г. Ольдерогге, под общ.ред. И. И. Мазура – Москва, 2004.
3. Управление проектом: основы проектного управления: учебник / М. Л. Разу под ред. и др. – Москва: КноРус, 2018.
4. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / В. М. Аньшин, А. В. Алешин, К. А. Багратиони – Москва, 2013.
5. Компанейцева Г. А. Проектный подход: понятие, принципы, факторы эффективности [Электронный ресурс] : Научно-методический электронный журнал «Концепт» / Сайт «E-concept.ru». – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/46249.htm>.
6. Проектный подход в современном бизнесе [Электронный ресурс] : Учебный материал / Сайт «Iteam.ru». – Режим доступа: https://iteam.ru/publications/project/section_42/article_2826
7. Методы управления проектами [Электронный ресурс] : Учебный материал / Сайт «4brain.ru». – Режим доступа: <https://4brain.ru/project/methods.php>
8. Agile методология в управлении компанией [Электронный ресурс] : Статья / Сайт «Savkinks.ru». – Режим доступа: <https://www.savkinks.ru/agile-metodologiya.htm>
9. LEAN в проектном управлении [Электронный ресурс] : статья / Сайт «Docplayer.ru». – Режим доступа: <http://docplayer.ru/31175608-Lean-v-proektnom-upravlenii-mariya-kalmakova-ivan-melik-gaykazov.html>
10. Как японский метод управления повысил эффективность тысячам компаний [Электронный ресурс] : Публицистическая статья / Сайт «RB.ru». – Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/kanban-plyusy/>

11. 6 Сигм [Электронный ресурс] : Статья / Сайт «Kpms.ru». – Режим доступа: http://www.kpms.ru/General_info/SixSigma.htm
12. Проектное управление в маркетинговой деятельности: учебник / А. В. Чеснокова, О. И. Радина, Е. Г. Попкова – Москва: Русайнс, 2017.
13. История развития управления проектами [Электронный ресурс] : Учебный материал / Сайт «Studfiles.net». – Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/2798198/>
14. Воропаев, В. И. Управление проектами в России [Электронный ресурс] : Учебный материал / Сайт «IQ.hse.ru». – Режим доступа: <https://iq.hse.ru/more/management/upravlenie-proektami>
15. Управление проектами цифровой трансформации [Электронный ресурс] : публицистическая статья / Сайт «Itweek.ru». – Режим доступа: <https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=204253>
16. Управление инновационными процессами. Методологические основы и принципы инновационного менеджмента в управлении предприятиями: учебник / В. Е. Пятецкий, А. Л. Генкин, А. Л. Рыжко – МИСИС, 2012.
17. Автоматизированные информационные системы в экономике, Ч. 1: научные работы / М. В. Васильева – Москва, 2012.
18. Информационные технологии в управлении: учебное пособие / О. Н. Границин – Москва, 2008.
19. Конкурентоспособность предприятий сферы услуг: теория и методика оценки: монография / Н. Н. Даниленко, Е. А. Арбатская – Москва: Русайнс, 2018.
20. Цветные сны [Электронный ресурс] : официальный сайт компании «Цветные сны» / Сайт «Sny24.ru». – Режим доступа: <https://sny24.ru>
21. Бухгалтерская отчетность компании «Цветные сны» 2018 [Электронный ресурс] : Отчетность компании «Цветные сны» / Сайт «Audit-it.ru». – Режим доступа: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/2464129819_ooo-tsvetnye-sny

22. Цепочка ценностей Портера [Электронный ресурс] : Научная статья / Сайт «Ru.wikipedia.org». – Режим доступа:
<https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D0%BF%D0%BE%D1%87%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8>
23. Отзывы о компании «Цветные сны» [Электронный ресурс] : Отзывы потребителей / Сайт «flamp.ru». – Режим доступа:
https://krasnoyarsk.flamp.ru/firm/cvetnye_sny_set_salonov_domashnego_tekstilya-985690699771871
24. Отзывы о компании «Цветные сны» [Электронный ресурс] : Отзывы потребителей / Сайт «2gis.ru». – Режим доступа:
<https://2gis.ru/krasnoyarsk/firm/985690700167059/reviews/985690700167059>
25. Отзывы о компании «Цветные сны» [Электронный ресурс] : Отзывы потребителей / Сайт «market.yandex.ru». – Режим доступа:
<https://market.yandex.ru/shop--tsvetnye-sny/92263/reviews>
26. Зимнякова, Т. С. Управление проектами: электрон. учебно-методическое обеспечение дисц. [для студентов напр. подг. 38.03.02 "Менеджмент"] / Сиб. федерал. ун-т; сост.: Т.С. Зимнякова - 2016.
27. Информационные технологии в профессиональной деятельности (СПО). Учебник: учебник / Е. В. Филимонова. – Москва, 2016.
28. Рейтинг CRM-систем [Электронный ресурс] : Публицистическая статья / Сайт «Crmindex.ru». – Режим доступа: <https://crmindex.ru/products>
29. Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM): научная литература / П. А. Черкашин – Москва, 2016.
30. Анализ потребителей [Электронный ресурс] : Учебный материал / Сайт «Marketch.ru». – Режим доступа:
http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_a/analysis_of_consumer/

Приложение А

Организационная структура ООО «Цветные сны»



Приложение Б

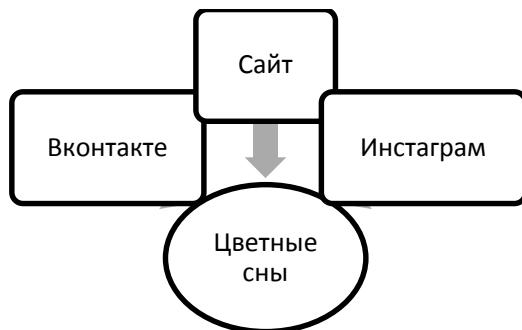
Экспертная оценка факторов внешней среды компании «Цветные сны»

		Степень изменения		Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
	Влияние	Эксперт 1	Эксперт 2		
Политические					
Бюрократизация и уровень коррупции	2	1	1	1	0,0625
Налоговая политика (тарифы и льготы);	2	1	1	1	0,0625
Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика;	1	3	2	2,5	0,078125
Будущее и текущее законодательство, регулирующее правила работы в отрасли	1	2	1	1,5	0,046875
Экономические					
Темпы роста экономики	3	3	4	3,5	0,328125
Уровень инфляции и процентные ставки	1	3	3	3	0,09375
Курсы основных валют	1	4	3	3,5	0,109375
Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда	2	1	1	1	0,0625
Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	3	3	3	3	0,28125
Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны	1	1	3	2	0,0625
Уровень располагаемых доходов населения	2	1	2	1,5	0,09375
Социальные					
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	3	4	3	3,5	0,328125
Образ жизни и привычки потребления	3	5	3	4	0,375
Отношение к натуральным и экологически-чистым продуктам	1	4	4	4	0,125
Технологические					
Уровень инноваций и технологического развития отрасли	2	3	2	2,5	0,15625
Степень использования, внедрения и передачи технологий	3	5	4	4,5	0,421875
Доступ к новейшим технологиям	3	3	3	3	0,09375

Приложение В

Текущие проблемы компании «Цветные сны»

1) Множество каналов взаимодействия с покупателями

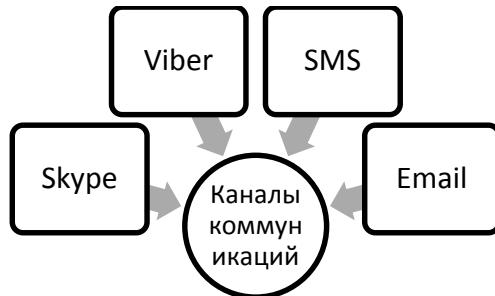


2) Отсутствие контроля обслуживания

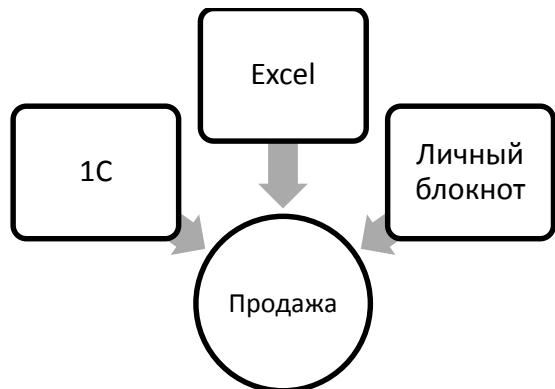
3) Длительность обработки одного покупателя

Действие	время	Продолжительность
Совершение звонка потенциальному покупателю	9:00	1 минута
Внесение данных в 1С	9:02	6 минут
Внесение результатов разговора в Excel	9:07	7 минут
Внесение результатов разговора в личный блокнот	9:15	2 минуты

4) Множество каналов коммуникаций

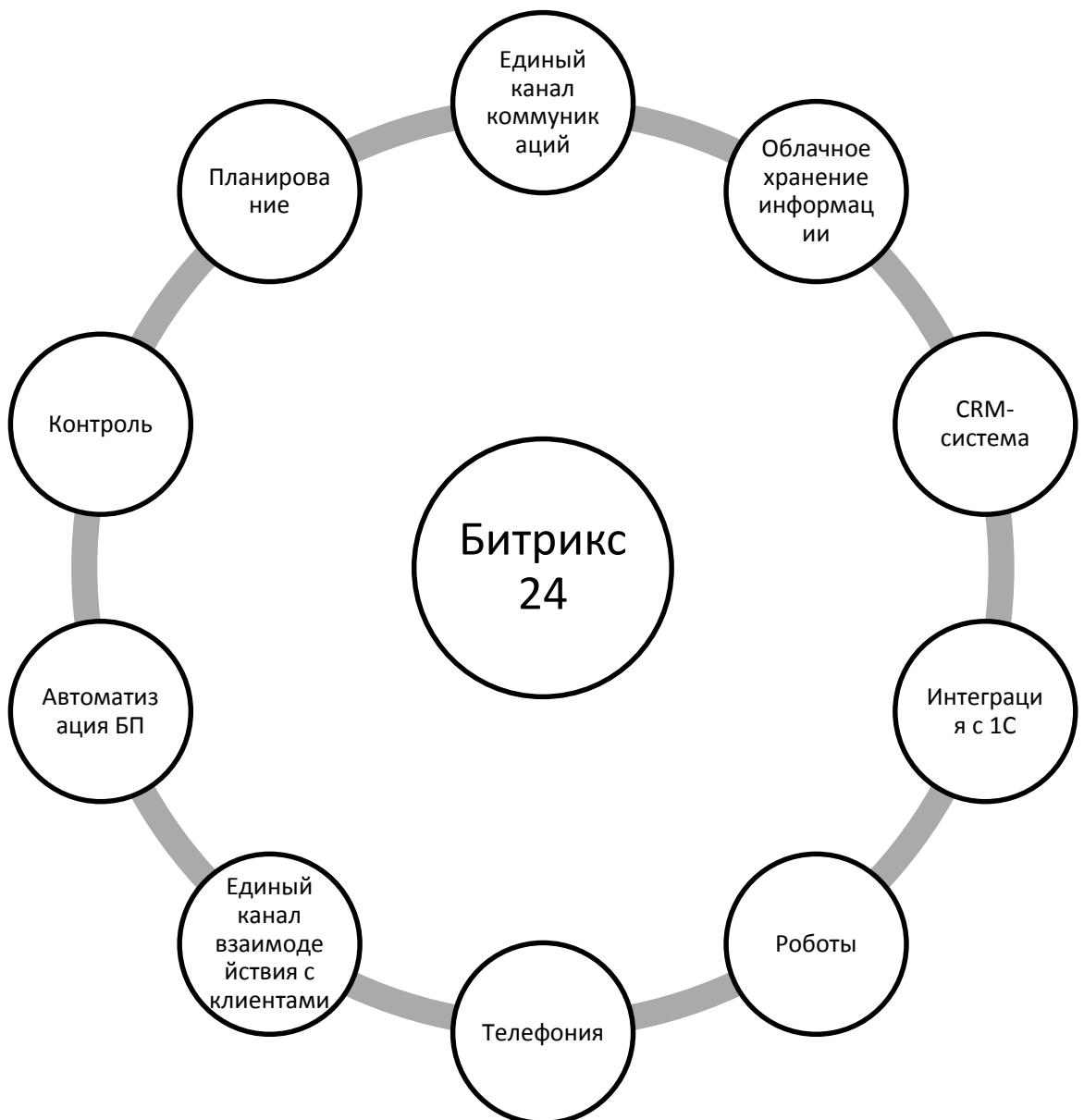


5) Длительный процесс учета информации о покупателе и фиксация продаж



Приложение Г

Функционал программы «Битрикс24»



Приложение Д

Иерархическая структура работ

Задача	Дл-ть	Начало	Окончание
Внедрение Битрикс24	19 дней	15.07.2019	08.08.2019
1 Установка программы	6 дней	15.07.2019	22.07.2019
1.1 Покупка нужного тарифа	1 день	15.07.2019	15.07.2019
1.2 Настройка исходящих и входящих звонков	1 день	16.07.2019	16.07.2019
1.3 Интеграция со страницей в Вконтакте	0,5 дней	16.07.2019	16.07.2019
1.4 Подключение сервиса смс-рассылок	1 день	17.07.2019	17.07.2019
1.5 Интеграция со страницей в Инстаграм	1 день	17.07.2019	17.07.2019
1.6 Интеграция с 1С	3 дней	18.07.2019	22.07.2019
2 Подключение виджетов	2 дней	23.07.2019	24.07.2019
2.1 Подключение виджета обратного звонка	1 день	23.07.2019	23.07.2019
2.2 Подключение виджета открытых линий	1 день	24.07.2019	24.07.2019
2.3 Подключение виджета для социальных сетей	1 день	23.07.2019	23.07.2019
3 Настройки для продаж	2 дней	25.07.2019	26.07.2019
3.1 Настройка воронки продаж	1 день	25.07.2019	25.07.2019
3.2 Настройка прав доступа и ролей в CRM	1 день	25.07.2019	25.07.2019
3.3 Настройка отчетов по продажам	1 день	25.07.2019	25.07.2019
3.4 Настройка автоматических задач для менеджеров	1 день	26.07.2019	26.07.2019
4 Собрание персонала об изменениях	0,5 дней	17.07.2019	17.07.2019
4.1 Собрание персонала (описание программы)	0,5 дней	17.07.2019	17.07.2019
5 Обучение персонала	13,5 дней	17.07.2019	05.08.2019
5.1 Общее обучение	1 день	17.07.2019	18.07.2019
5.2 Обучение генерального директора	1 день	22.07.2019	22.07.2019
5.3 Обучение коммерческого директора	2 дней	23.07.2019	24.07.2019
5.4 Обучение менеджеров оптового направления	1 день	29.07.2019	29.07.2019
5.5 Обучение продавцов-консультантов	2 дней	30.07.2019	31.07.2019
5.6 Обучение директора розничного направления и его менеджера	2 дней	01.08.2019	02.08.2019
5.7 Обучение директора по производству	1 день	05.08.2019	05.08.2019
6 Тестовое испытание	2 дней	06.08.2019	07.08.2019
6.1 Повторное обучение (если кто-то не усвоит материал)	1 день	06.08.2019	06.08.2019
6.2. Тестирование	1 день	07.08.2019	07.08.2019
7 Закрепление обязанностей работы в программе в должностных инструкциях	1 день	08.08.2019	08.08.2019

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

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

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 программы «Битрикс24» в компании «Цветные
сны»

Руководитель

старший преподаватель

М. И. Элияшева

Консультант

канд. экон. наук, доцент

С. Л. Улина

Выпускник

А. В. Оюн

Красноярск 2019