

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

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра экономики и информационных технологий менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ А.А. Ступина
подпись
« ____ » _____ 2019 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Совершенствование бизнес-процесса взаимодействия
подразделений финансово-промышленного холдинга

09.04.03 Прикладная информатика
09.04.03.02 «Реинжиниринг бизнес-процессов»

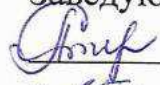
Научный руководитель	_____ доцент, канд.техн.наук Е.А.Юронен подпись, дата
Выпускник	_____ Ю.В.Лубягина подпись, дата
Рецензент	_____ доцент, канд. техн. наук В.А.Федоров подпись, дата

Красноярск 2019

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра экономики и информационных технологий менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 А.А. Ступина

« 15 » 11 2017 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме магистерской диссертации

Студенту Лубягиной Юлии Вячеславовне

Группа ПЭ 17-09М Направление (специальность) 09.04.03.02

Реинжиниринг бизнес-процессов

Тема выпускной квалификационной работы Совершенствование бизнес-процессов взаимодействия подразделений финансово-промышленного холдинга

Утверждена приказом по университету № 16512/с от 15.11.2017 г.

Руководитель ВКР Е.А. Юронен, канд. техн. наук, доцент кафедры «Экономика и информационные технологии менеджмента»

Исходные данные для ВКР:

- материалы преддипломной практики;
- внутренние документы организации;
- интернет-ресурсы, литературные источники, законодательные источники и нормативная документация сферы исследования

Перечень разделов ВКР:

- 1 Анализ предметной области исследования
2. Анализ объекта исследования
- 3 Совершенствование бизнес-процессов взаимодействия подразделений финансово-промышленного холдинга


Перечень графического материала: DFD, IDEF0 и eEPC модели оптимизируемого бизнес-процесса «AS IS» и «AS TO BE»; диаграмма Ганта; интерфейсные возможности внедряемой CRM-системы.

Руководитель ВКР



Е.А. Юронен

Задание принял к исполнению



Ю.В. Лубягина

«15» 11 2017 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование бизнес-процессов взаимодействия подразделений финансово-промышленного холдинга» содержит 96 страниц текстового документа, 120 использованных источников, 11 таблиц, 18 листов графического материала.

АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, РЕИНЖИНИРИНГ, CRM-СИСТЕМА, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.

Целью данной работы является совершенствование бизнес-процессов взаимодействия подразделений финансово-промышленного холдинга, а также улучшение документооборота компании путем совершенствования бизнес-процесса «Обработка заявки клиента».

Объектом исследования выступает финансово-промышленная группа «Карьерные машины», специализирующаяся на предоставлении услуг по поставке и сервисному обслуживанию специализированной техники и запасных частей ведущих мировых и отечественных производителей.

Предметом исследования являются CRM-системы, используемые для проведения реинжиниринга бизнес-процессов взаимодействия подразделений ООО «Карьерные машины».

В ходе исследования была получена научно-доказательная база для проведения реинжиниринга бизнес-процессов взаимодействия подразделений финансово-промышленного холдинга путём внедрения CRM-системы, основанная на комплексном анализе существующего бизнес-процесса «Обработка заявки клиента».

На основании результатов моделирования процессов даны рекомендации для целесообразности совершенствования бизнес-процесса «Обработка заявки клиента» путем внедрения CRM-системы в ООО «Карьерные машины», что позволит сократить время на согласование

документов между сотрудниками в офисе г. Красноярск, а также между сотрудниками разных филиалов и подразделений финансово-промышленного холдинга.

Область применения диссертации: теоретическая база на разработку технического задания для внедрения CRM-системы в финансово-промышленной Группе «Карьерные машины», посредством которой возможно проведение реинжиниринга бизнес-процессов взаимодействия отделов, подразделений и филиалов компании.

ABSTRACT

Final qualification work on the subject «Improvement of Business Processes of Interaction of Divisions of Financial and Industrial Holding» contains 96 pages of the text document, 120 used sources, 11 tables, 18 sheets of graphic material.

ANALYSIS OF BUSINESS PROCESSES, MODELLING OF BUSINESS PROCESSES, REENGINEERING, CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT SYSTEM, IMPROVEMENT OF BUSINESS PROCESSES.

The purpose of this work is improvement of business processes of interaction of divisions of financial and industrial holding and also improvement of document flow of the company by business process improvement «Processing of the application of the client».

The financial and industrial group «Key Machinery» specializing in provision of services on delivery and service of the specialized equipment and spare parts of the leading global and domestic manufacturers acts as an object of a research.

Object of research are the Customer Relationship Management System, the interactions of divisions of LLC Key Machinery used for carrying out reengineering of business processes.

During the research the scientific and evidential base for carrying out reengineering of business processes of interaction of divisions of financial and industrial holding by introduction of the Customer Relationship Management System based on the complex analysis of the existing business process «Processing of the application of the client» was received.

On the basis of results of modeling of processes recommendations for expediency of improvement of business process «Processing of the application of the client» by introduction of the Customer Relationship Management System in LLC Key Machinery are made that will allow to reduce time for coordination of documents between employees at office Krasnoyarsk and also between the staff of different branches and divisions of financial and industrial holding.

Thesis scope: theoretical base on development of the specification for introduction of the Customer Relationship Management System in financial and industrial group «Key Machinery» by means of which carrying out reengineering of business processes of interaction of departments, divisions and branches of the company is possible.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	9
1 Анализ предметной области исследования	14
1.1 Финансово-промышленный холдинг как организационно- производственная система	14
1.2 Анализ рынка продаж специализированной техники и запасных частей в России и за рубежом	18
1.3 Анализ рынка продаж специализированной техники и запасных частей в Красноярском крае	28
1.4 Применение CRM-систем на предприятиях в России	30
2. Анализ объекта исследования.....	35
2.1 Характеристика ООО «Карьерные машины»	35
2.2 Организационная и функциональная структуры ООО «Карьерные машины».....	38
2.3 Характеристика бизнес-процессов объекта исследования	42
2.5 Анализ текущего состояния исследуемого бизнес-процесса. Модель «AS IS» рассматриваемого бизнес-процесса.....	45
3 Совершенствование бизнес-процессов взаимодействия подразделений финансово-промышленного холдинга	56
3.1 Обоснование мероприятий по реинжинирингу бизнес-процесса на объекте исследования	56
3.2 Анализ CRM-систем для совершенствования бизнес-процессов	59
3.3 Обоснование выбора CRM-системы для совершенствования бизнес- процессов	61
3.4 Построение модели «TO BE» для оптимизируемого бизнес-процесса.	66
3.5 Обоснование эффективности мероприятий по реинжинирингу бизнес- процесса на объекте исследования.....	74
Заключение	80
Список использованных источников	82

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня торговля в России наиболее динамично развивающаяся отрасль хозяйства страны. Торговля оказывает значительное влияние на развитие производства, поскольку наиболее оперативно реагирует на любые изменения в экономической и политической ситуации в стране. Являясь отраслью экономики, наиболее приближенной к конечному потребителю, торговля регулирует процесс производства в части объема и ассортимента выпускаемой продукции с одной стороны, а с другой стороны – позволяет проанализировать структуру потребительских предпочтений и возможностей, а также динамику уровня жизни населения.

Современный рынок спецтехники находится на этапе активного развития. Появилась возможность использовать разнообразные виды техники для выполнения дорожно-строительных работ. Перед строительными компаниями стоит задача выбора соответствующего оборудования. Сегодня много машин автоматизированы, поэтому работы проводятся с экономией человеческих ресурсов и времени.

Актуальность темы магистерской диссертации в том, что в настоящее время, все организации стремятся сократить время, затрачиваемое при работе с документами. В рамках совершенствования бизнес-процессов взаимодействия подразделений многие компании внедряют CRM-системы, которые помогают оптимизировать бизнес-процесс «Обработка заявки от клиента», способствуют экономии рабочего времени, повышают эффективность работы сотрудников и качество управленческих решений.

Рост объемов продаж ООО «Карьерные машины» приводит к стремительному росту объемов информации, соответственно и объем документации имеет тенденцию к постоянному и все более ускоряющемуся росту. Как следствие, вопрос затронул систему документооборота, как основной элемент функционирования и управления на предприятии. Масштаб предприятия перешел на новый уровень, и обычная схема

обработки документов перестала быть эффективной. Все эти причины свидетельствуют о необходимости совершенствования бизнес-процессов взаимодействия подразделений, а именно бизнес-процесса «Документооборот».

Организация работы с документами - ключевая задача управления в любом учреждении. Весь процесс управления организацией пронизан информацией, являющейся основой принятых решений, и построен на работе с документами, в которых эта информация фиксируется. Поэтому документационное обеспечение управления в любой организации, учреждении, предприятии рассматривается сегодня как важнейшая функция управления.

Объектом исследования выступает финансово-промышленная группа «Карьерные машины», специализирующаяся на предоставлении услуг по поставке и сервисному обслуживанию специализированной техники и запасных частей ведущих мировых и отечественных производителей.

Предметом исследования являются CRM-системы, используемые для проведения реинжиниринга бизнес-процессов взаимодействия подразделений ООО «Карьерные машины».

Целью данной работы совершенствование бизнес-процессов взаимодействия подразделений финансово-промышленного холдинга, а также улучшение документооборота компании путем совершенствования бизнес-процесса «Обработка заявки клиента».

В рамках поставленной цели следует решить следующие задачи:

- охарактеризовать предметную область исследования и проанализировать рынок продаж специализированной техники и запасных частей в России, а также за рубежом;
- рассмотреть основные компании Красноярского края, занимающиеся продажей специализированной техники и запасных частей;

- провести анализ объекта исследования и выявить оптимизируемый бизнес-процесс на предприятии;
- построить модель «AS IS» и «AS TO BE» для данного бизнес-процесса;
- предложить мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов взаимодействия подразделений;
- провести оценку эффективности реинжиниринга.

Научная новизна магистерской диссертации:

- разработана модель бизнес-процесса «Обработка заявки клиента» в Финансово-промышленной группе «Карьерные машины»;
- разработан комплекс решений, позволяющих оптимизировать работу по согласованию документов между сотрудниками компании в офисе г.Красноярск, а также между сотрудниками филиалов в других городах и подразделений компании;
- сформирован способ применения CRM-системы для ООО «Карьерные машины» в целях улучшения документооборота компании и совершенствованию бизнес-процесса «Обработка заявки клиента»;
- смоделированы и проанализированы задачи совершенствования бизнес-процессов взаимодействия подразделений финансово-промышленного холдинга;
- разработана оптимальная цепочка бизнес-процесса «Обработка заявки клиента» от поступления заявки клиента до выставления счета.

Практическая значимость магистерской диссертации заключается в исследовании применении информационных технологий, а именно внедрение CRM-системы для улучшения документооборота компании. Разработанная цепочка обработки заявки от клиента с использованием CRM-системы позволяет сократить время на согласование документов и сокращает длительность процесса «Обработка заявки клиента», что увеличивает продажи компании.

Результаты работы были апробированы путем участия в конференциях и публикации в научных сборниках:

□ Публикация научной статьи «Методы научного исследования совершенствования бизнес-процессов документооборота» в научно-исследовательском журнале "Вектор экономики" (Пермь, 2018) - 8 стр.;

□ Участие в X Международной студенческой научной конференции "Студенческий научный форум 2018", публикация научной статьи «CRM-системы, как инструмент совершенствования деятельности организаций, а также обеспечение защиты информации при работе с ними в условиях цифровой экономики» в Международном студенческом научном вестнике (Москва, 2018) - 3 стр.;

□ Публикация научной статьи «Модернизация ИТ-инфраструктуры организаций с помощью бизнес-процессов» в польском международном журнале научных публикаций «Colloquium-journal» (Польша, Варшава, 2018) - 6 стр.;

□ Публикация научной статьи «Корпоративные порталы на основе CRM-систем» в научно-исследовательском журнале "Вектор экономики" (Пермь, 2018) - 13 стр.;

□ Участие в Международной студенческой конференции «Перспектив Свободный - 2018», публикация научной статьи «SMART-технологии в России и мире (Красноярск, 2018) - 3 стр.;

□ Участие в XIII Международной научно-практической конференции «Научный форум: экономика и менеджмент», публикация научной статьи «Оптимизация процесса управления взаимоотношениями с клиентами в оптово-розничной компании» (Москва, 2018) - 5 стр.;

□ Участие в XIII Международной научно-практической конференции «Научный форум: экономика и менеджмент», публикация научной статьи «Реинжиниринг бизнес-процессов: содержание и проблемы реализации в современной экономике» (Москва, 2018) - 5 стр.;

- Публикация научной статьи «Маркетинговые мероприятия в розничной торговле» в научно-исследовательском журнале "Дневник науки" (Пермь, 2018) - 8 стр.;
- Участие в Международной студенческой конференции «Перспектив Свободный - 2019», публикация научной статьи «Обеспечение защиты информации при работе с CRM-системами в условиях цифровой экономики» (Красноярск, 2019) - 5 стр.;
- Публикация научной статьи «Основные элементы бизнес-системы организации» в научно-исследовательском журнале "Вектор экономики" (Пермь, 2018) - 8 стр.;
- Участие в XIII Международной научно-практической конференции «Научный форум: экономика и менеджмент», публикация научной статьи «Цифровая экономика России» (Москва, 2018) - 5 стр.;
- Публикация научной статьи «Информационные системы в экономике» в научно-исследовательском электронном журнале "Постулат" (Биробиджан, 2017) - 4 стр.

1 Анализ предметной области исследования

1.1 Финансово-промышленный холдинг как организационно-производственная система

Финансово-промышленный холдинг – это объединение промышленных предприятий с финансовыми учреждениями на основе установленных между ними отношений экономического и финансового взаимодействия.

Контроль осуществляется через механизмы корпоративных (акционерных) полномочий. Холдинговые компании представлены в руководстве своих дочерних компаний, чаще всего в составе совета директоров.

Активы крупных холдингов, как правило, условно делятся на две части:

- профильные активы почти всегда оформлены как компании одного лица либо имеют контрольный пакет голосов.
- непрофильные активы оформлены компаниями с небольшим процентом участия головной (материнской) фирмы.

Подобная диверсификация бизнеса создает стабильность для холдинга, позволяет ему не зависеть от ситуации в определенном сегменте рынка.

Преимущества функционирования холдинговых систем:

- возможность создания замкнутых технологических цепочек от добычи сырья до выпуска готовой продукции и доведения ее до потребителя;
- экономия на торговых, маркетинговых и прочих услугах;
- использование преимуществ диверсификации производства;
- единая налоговая и кредитно-финансовая политика;
- возможность варьирования финансовыми и инвестиционными ресурсами в рамках холдинговой системы.

Кроме того, каждое предприятие, войдя в холдинговую систему и получив акции холдинга в обмен на переданную ему свою долю акций,

становится экономически заинтересованным в эффективной деятельности всех субъектов холдинга.

Холдинговые компании могут объединять под своим контролем, с одной стороны, промышленные и торговые предприятия, финансовые институты, а с другой стороны, функции холдинговой компании с помощью финансово-кредитных рычагов могут осуществлять крупные банки и иные финансовые институты, контролирующие производственные и коммерческие подразделения, инвестиционные фонды, страховые компании.

Появляется тенденция к формированию так называемых холдингов-рантье, которые, управляя пакетами акций промышленных предприятий, не занимаются производственными вопросами, а специализируются на организации залоговых аукционов. Эти компании прилагают усилия для захвата контрольного пакета, а потом значительная доля этого пакета распродается на залоговых аукционах по заниженным ценам. Такие холдинги создаются не без участия государственного капитала, но в то же время не всегда приносят государственному бюджету реальную пользу.

Холдинг может контролировать значительное число компаний, различных по сфере деятельности и отраслевой принадлежности, суммарный капитал которых значительно превышает активы материнской компании.

Высшим органом управления холдинговой компании является общее собрание акционеров, а ее исполнительным органом – правление. Как правило, правление, состоящее из директоров дочерних компаний, направляет политику и контролирует деятельность холдинговой системы в целом в соответствии с теми пакетами акций, которыми оно владеет. Советы директоров дочерних предприятий назначаются руководством холдинга и действуют в качестве их доверенных лиц. В ведении головной компании холдинга находятся вопросы выработка стратегии, формулировка целей развития, осуществление координационных и коммуникационных связей между субъектами холдинговой системы, единое финансовое руководство в целях оптимального распределения и использования ресурсов и привлечения

капитала, подбор и утверждение высшего управленческого персонала, аудиторская деятельность, управление всеми видами ресурсов. Тактические вопросы деятельности компании, находятся в ведении ее дочерних обществ, имеющих самостоятельность в принятии решений, касающихся их оперативной деятельности на рынке.

Холдинговые компании осуществляют общее стратегическое руководство, вырабатывают рекомендации, распоряжения и директивы, используют своих представителей, участвующих в наблюдательных советах дочерних обществ, для реализации своей стратегической линии, обладают правом вето, используют различные экономические и финансово-кредитные рычаги воздействия на дочерние фирмы.

Дифференцированный подход государства к образованию и поддержке холдинговых компаний позволяет повысить эффективность подобных структур. Холдинговая компания должна быть зарегистрирована в законодательном порядке. С момента регистрации она приобретает все права юридического лица. Холдинги от своего имени могут заключать договоры, приобретать имущественные и неимущественные права. Доходы холдинговых компаний формируются за счет дивидендов по акциям и процентов по иным ценным бумагам, находящимся в их портфеле, а так же за счет предпринимательской деятельности (для смешанных холдингов) и той части прибыли дочерних обществ, которая перечисляется на счет холдинговой компании.

В современных условиях получил значительное распространение такой метод, как взаимное холдинговое владение акциями, практикуемое между различными компаниями одной страны или разных стран. Интернационализация деятельности холдингов проявляется так же в том, что большинство крупных компаний стремятся открывать филиалы, представительства, дочерние общества в различных странах и регионах. При этом региональные подразделения управляются соответствующими региональными субхолдингами (чистыми или оперативными),

подконтрольными головной компании холдинга. Как свидетельствует мировой опыт, холдинговые компании столь активно развиваются, что можно говорить о формировании сети холдингов, контролирующей крупнейшие корпорации. Характерно, что вопрос о месте размещения субхолдингов решается головной холдинговой компанией на основе учета комплекса факторов, где помимо чисто практических задач производственного и коммерческого характера немалое место занимает сравнительная характеристика уровней налогообложения в различных странах.

Холдинговая компания называется диверсифицированной, если ее дочерние общества не имеют между собой функциональных и технологических связей и относятся к разнообразным отраслям экономики. Такая холдинговая компания осуществляет исключительно финансовое управление деятельностью дочерних обществ, а все управленческие вопросы решаются управленческим персоналом каждого дочернего общества самостоятельно.

По формам собственности холдинги могут подразделяться на государственные, частные и смешанные государственно-частные структуры. Государственные холдинги обеспечивают выполнение разнообразных задач, ставящихся государством перед хозяйствующими субъектами, входящими в холдинг, в соответствии с национальными интересами (содействие реорганизации отраслевой промышленности, модернизация производства, инновационной деятельности, завоеванию рынков сбыта и т.д.) государственные холдинги осуществляют свою деятельность в различных отраслях через субхолдинги, управляющие акционерными компаниями отдельных отраслей. В современных условиях на передний край выдвигаются частные холдинговые компании или смешанные частно-государственные структуры.

1.2 Анализ рынка продаж специализированной техники и запасных частей в России и за рубежом

Торговля одна из важнейших сфер жизнеобеспечения населения. Она осуществляет связь между производством и потреблением, доводит до потребителя продукцию промышленности и сельского хозяйства, обеспечивает сбалансированность товарного предложения и покупательского спроса. Являясь источником поступления денежных средств, торговля тем самым формирует основы финансовой стабильности государства. В торговле, как ни в одной другой сфере хозяйственной системы, сформировалась богатая конкурентная среда. Система свободного предпринимательства, основанная на самостоятельности и независимости хозяйствующих субъектов, способствовала повышению инвестиционной активности в сфере торговли. В результате чего торговля в настоящее время является одной из важнейших образующих бюджет отраслевых систем.

Торговля оказывает значительное влияние на развитие производства, поскольку наиболее оперативно реагирует на любые изменения в экономической и политической ситуации в стране. Являясь отраслью экономики, наиболее приближенной к конечному потребителю, торговля регулирует процесс производства в части объема и ассортимента выпускаемой продукции с одной стороны, а с другой стороны – позволяет проанализировать структуру потребительских предпочтений и возможностей, а также динамику уровня жизни населения.

Специализированная техника (спецтехника) – это особый вид техники, основное назначение которой, выполнение конкретных задач, которые возникают во время производственной либо сельскохозяйственной деятельности, во время строительства дорог и объектов.

Современный рынок спецтехники находится на этапе активного развития. Появилась возможность использовать разнообразные виды техники для выполнения дорожно-строительных работ. Перед строительными

компаниями стоит задача выбора соответствующего оборудования. Сегодня много машин автоматизированы, поэтому работы проводятся с экономией человеческих ресурсов и времени.

Строительно-дорожные машины (виды техники) бывают разными. Важно обеспечить бригаду полным циклом машин. Ведь на начальном этапе необходимо подготовить территорию, и лишь потом заниматься прокладкой дороги.

Рынок спецтехники в России после падения на протяжении последних лет начал восстанавливаться. Позитивный тренд наметился в конце 2016 г. и продолжился в 2017 г., причем он отмечается по многим ключевым позициям. Наряду с этим благодаря господдержке, модернизации производства, улучшению качества выпускаемой продукции и расширению номенклатуры свои позиции укрепляют российские заводы.

В обзоре рынка спецтехники в России на 2018 год справедливо можно отметить, что на нём по-прежнему действуют основные игроки-производители:

«Челябинский тракторный завод», который в состоянии самостоятельно изготавливать целиком даже дизель в своём подразделении «ЧТЗ – Уралтрак». Модели Т10, Т10М, Б10, Б10М, появившиеся в 2003 году и ранее, по-прежнему популярны. Завод работает над созданием новинок, более крупных моделей.

С «ЧТЗ» равноценно соперничает «Промтрактор» из Чебоксар – знаменитая марка бульдозеров «Четра». В отличие от «ЧТЗ», где предпочитают практически все узлы использовать отечественные или своего производства, «Промтрактор» активно пользуется немецкими, американскими, итальянскими комплектующими. Дизель приобретает «ЯМЗ» или Cummins, причём в линейке бульдозеров Т-9, Т-15, Т-25, Т-35 и прочих всегда есть исполнение как с российским, так и американским дизелем, то есть грамотно используется принцип дублирования важных

поставщиков. Завод «Промтрактор» выпускает один из самых крупных и мощных бульдозеров России – Т-40 с дизелем мощностью 590 л.с.

Автокрановый рынок определяется основными игроками – «Ивановским автокрановым заводом», «Клинцовским автокрановым заводом», «Галичским автокрановым заводом», «Челябинским механическим заводом». Свои краны теперь выпускает и «Газпром» на базе старого «Камышина». Все заводы работают с дилерами в разных городах, все трудятся над созданием новых моделей: с усовершенствованной овоидной удлинённой стрелой из стали Weldox, с расширенным опорным контуром, работающих на газе – метане – вместо дизельного топлива.

«Челябинский механический завод» остаётся единственным значимым производителем гусеничных стреловых кранов моделей ДЭК-251, ДЭК-321 (разработка 2003 года) и более крупных.

Автогрейдером по-прежнему славятся завод «ЧСДМ» («Челябинские строительно-дорожные машины») и «Дормаш» в Орле. По принципу лицензионной сборки машины ДЗ-98, ДЗ-122 и прочие выпускает много компаний, к которым так или иначе попала конструкторская документация из Брянска, Орла или Челябинска. Завод «ЧСДМ» активно пользуется импортными комплектующими, в том числе – качественными китайскими узлами в части ГМТ (китайская ГМТ давно включена в конструкторскую документацию завода и для автогрейдеров, и для мощных ковшовых погрузчиков В-140), немецкими зубчатыми передачами, мостами, дизелями, фильтрами.

Нельзя не упомянуть и тех отечественных производителей, которые сами не производят спецтехнику, но изготавливают важнейшие к ней комплектующие. Производителям как автокранов и автогрейдеров, так и бульдозеров туго пришлось бы без рабочих гидроцилиндров, которые выпускает, к примеру, «Берёзовский ремонтно-механический завод», который, по счастью, живёт и здравствует. Завод выпускает цилиндры с диаметром поршня до 250 мм, с ходом до 2000 мм, рассчитанные на давление

до 40 МПа, - такие возможности «БРМЗ» закрывают практически все потребности российских производителей спецтехники в гидроцилиндрах.

Российский рынок спецтехники сокращается на протяжении последних трех лет: с 2015 года объемы продаж новых машин упали в 5 раз. На фоне продолжающегося спада производители вынуждены менять тактику, переходя от производства готовых машин к выпуску запасных частей и комплектующих. Согласно исследованию рынка спецтехники в России, объем предложения в 2017 году составил 35% от уровня 2016 года. Основная причина текущего сокращения спроса - удорожание импортной техники, выросшей в цене более чем в 1,5 - 2 раза по сравнению с 2015 годом. В результате многие компании сейчас не закупают новую технику, а продлевают сроки службы имеющейся. По этой причине производители активизировали выпуск и продажу запасных частей. Так, в 2017 году производство гидравлических и пневматических двигателей и установок в России выросло на 64%, запасных частей к ним - на 37%, запасных частей для автотранспорта - на 7%. Импорт комплектующих для спецтехники в 2017 году сократился лишь на 31,5%, в то время как зарубежные поставки готовых машин упали на 69,1%.

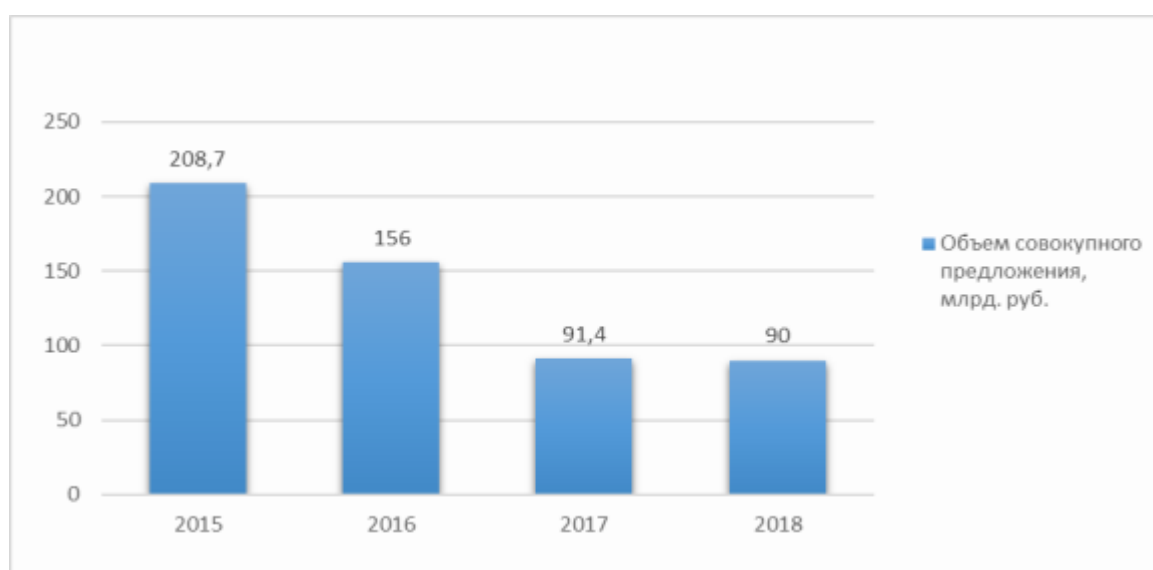


Рисунок 1 – Динамика рынка спецтехники в России в 2015-2018гг.

*Росстат, ФТС. Аналитика IndexBox

На основе анализа рынка спецтехники специалисты выделяют следующие тенденции:

- Уход с рынка ряда российских предприятий вследствие усиления конкуренции. В строю остаются лишь самые крупные производители, обладающие необходимыми исследовательскими и материально-техническими ресурсами для разработки новых машин и обновления модельного ряда;
- Рост популярности услуг по аренде дорожно-строительной техники, ежегодно рынок аренды спецтехники в России растет на 5 - 7%;
- Рост спроса на б/у технику импортного производства, обладающую меньшей ценой по сравнению с новой. В то же время, ставки утилизационного сбора, действующие с 1 января 2016 года, делают импорт техники, с момента выпуска которой прошло более 3-х лет, экономически невыгодным.

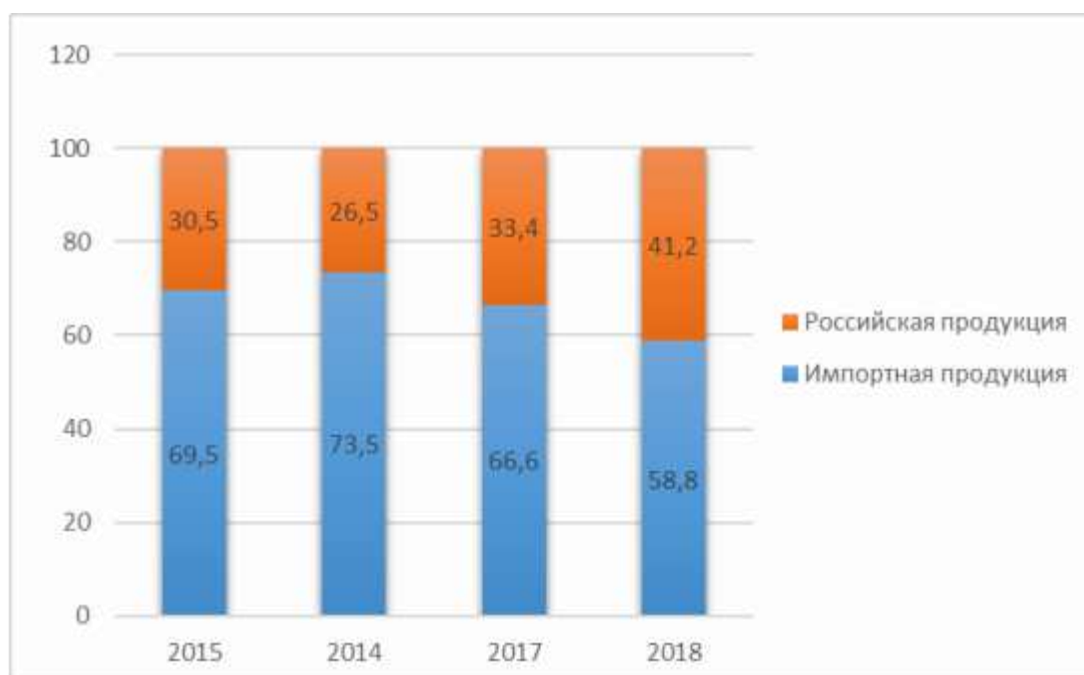


Рисунок 2 - Структура рынка спецтехники по происхождению в 2015-2018гг.

Российский рынок дорожно-строительной техники можно разделить на две большие группы: первую составляют землеройная техника, дорожные

катки и башенные краны, где доминирует импортная продукция, вторую - автомобили специального назначения (самосвалы, автокраны, автобетоносмесители), где позиции отечественных производителей традиционно сильны. На российском рынке дорожно-строительной техники в целом преобладает продукция импортного производства, доля которой на протяжении последних лет сохраняется на уровне в 66 - 74%.

Крупнейшими зарубежными поставщиками спецтехники являются KOMATSU, CATERPILLAR, HITACHI, JCB, VOLVO, XCMG, SHANDONG LINGONG, SHANTUI, BOBCAT COMPANY, DOOSAN INFRACORE, LIEBHERR и ряд других.

Российская отрасль дорожно-строительной техники отличается высоким уровнем консолидации: количество отечественных производителей в каждом из сегментов рынка невелико, а в ряде случаев исчисляется единицами. Связано это как с технологическими особенностями производства (сложный производственный процесс требует наличия специализированного оборудования), так и со сложностью выхода на рынок новых игроков (для организации и запуска производства необходимы значительные инвестиции). Также неблагоприятная ситуация в отечественном машиностроении на протяжении последних лет привела к уходу с рынка многих компаний. В результате на рынке остались наиболее крупные и конкурентоспособные предприятия.

Крупнейшими отечественными производителями дорожно-строительной техники являются ПАО «КАМАЗ» из Республики Татарстан, ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК» из Челябинской области, ОАО «АВТОКРАН» из Ивановской области, ПРЕДПРИЯТИЯ ГРУППЫ «КУДЕСНИК», ООО «ККУ «КОНЦЕРН «ТРАКТОРНЫЕ ЗАВОДЫ» с производствами в Чувашии, Волгоградской области и Карелии, ООО «РМ-ТЕРЕКС» с производственными площадками в Брянской, Тверской и Челябинской областях, ООО «КОМАЦУ МЭНУФЭКЧУРИНГ РУС» из Ярославской области, ООО «КАТЕРПИЛЛАР ТОСНО» из Ленинградской области и др.

Специалисты IndexBox отмечают концентрацию производства дорожно-строительной техники в трех федеральных округах: в Центральном, Приволжском и Уральском. В 2017 году на эти округа в совокупности приходилось 96,7% российского производства дорожно-строительной техники. Доля Центрального округа составила 43,4%, на Приволжский федеральный округ в 2017 году пришлось 40,9%, на Уральский - 12,4%.



Рисунок 3 – Производство спецтехники по видам в 2015-2018гг.

Объем потребления дорожно-строительной техники напрямую зависит от развития строительного сектора как жилого, так и коммерческого назначения. В среднесрочной перспективе, по данным Минэкономразвития, ожидается плавное восстановление строительного сектора: в 2019 году прогнозируется рост объемов строительства на 0,8%, в 2019 и 2020 годах - на 4%.

В 2019 году ожидается дальнейшее сокращение рынка, вызванное снижением объемов импорта. Сохранению негативных тенденций

способствуют высокие цены на зарубежные технику и комплектующие, сложности с получением кредитов строительными организациями, высокие ставки утилизационных сборов. Производители и импортеры дорожно-строительной техники вынуждены включать расходы на оплату утилизационного сбора в стоимость продукции, однако потребители зачастую отказываются от покупки техники из-за слишком высоких цен.

Таблица 3 - Импорт спецтехники в 4 квартале 2018

Вид техники	4 кв. 2018		4 кв. 2018/ 4 кв. 2017, %	
	шт	\$	шт	\$
	Землеройная техника			
Колесные гидравлические экскаваторы	95	9 821 517	58,33	51,52
Тяжелые гидравлические экскаваторы (свыше 33 т)	136	26 919 940	-21,39	-33,39
Средние гидравлические экскаваторы (20-33 т)	581	55 761 799	37,03	37,64
Малые гидравлические экскаваторы (10-20 т)	85	5 688 745	77,08	74,56
Средние гусеничные бульдозеры (100-360 л.с.)	234	34 201 060	-13,97	-18,96
Средние колесные погрузчики (100-360 л.с.)	772	39 211 707	-18,82	-18,64
Экскаваторы-погрузчики	567	34 755 308	4,81	9,27
Автогрейдеры	52	8 601 222	-21,21	-9,01
Карьерная техника				
Большие горные гидравлические экскаваторы (свыше 100 т)	37	47 268 077	19,35	17,94
Тяжелые гусеничные бульдозеры (свыше 360 л.с.)	71	38 550 934	14,52	19,78
Тяжелые колесные погрузчики (свыше 360 л.с.)	10	4 351 965	25	-29,85
Мини-техника				
Компактные колесные погрузчики	291	4 581 946	57,3	78,8
Мини-погрузчики с бортовым поворотом	377	10 091 180	-4,56	-13,06
Малый гусеничный бульдозер	4	21 785	-42,86	-93,71
Мини гидравлические экскаваторы (до 10 т)	243	4 524 746	107,7	116,2

Продолжение табл. 1

Дорожная и бетонная техника				
Асфальтовые тандемные вибрационные катки	93	3 788 172	40,91	-8,37
Грунтовые вибрационные катки	61	3 821 493	-51,59	-52,03
Дорожные фрезы	10	3 527 030	-16,67	-10,45
Пневмоколесные катки	10	522 430	-50	-61,8
Асфальтоукладчики	26	3 312 618	-25,71	-46,99
Подъемная техника				
Телескопические погрузчики	577	33 625 154	28,51	27,54
Гусеничные краны свыше 60 тонн	6	6 671 576	50	39,82
Башенные краны	19	2 984 548	5,56	43,1
Краны-манипуляторы (новые)	662	11 668 385	0,46	-6,33
Краны-манипуляторы (б/у)	170	552 038	246,9	208,9
Перегрузатели (гусеничные и колесные)	80	24 769 228	48,15	34,09
Складская техника				
Вилочные погрузчики	2 283	38 436 330	-17,13	-17,72
Ричтраки	407	11 146 910	-18,76	-6,36
Электрические тележки	1 305	6 225 917	19,89	9,79
Электроштабелеры	1 493	9 602 624	-2,1	-19,48

Цены на российскую спецтехнику демонстрируют рост с 2015 года во всех сегментах. Наибольший рост наблюдается в сегментах экскаваторов и погрузчиков, что связано с локализацией в РФ зарубежных производителей (прежде всего KOMATSU, CATERPILLAR, HITACHI и TEREX), которые используют в большинстве своем импортируемые узлы и комплектующие, осуществляя в России лишь конечную сборку. Из-за ослабления курса рубля импортные детали и компоненты значительно подорожали.

Таблица 2 – Динамика средних цен российских производителей по сегментам, в % к предыдущему году (*Росстат, ФТС. Аналитика IndexBox)

Вид техники	2015	2016	2017	2018
Автобетоносмесители	100,00%	104,00%	110,50%	105,00%
Автокраны	100,00%	99,00%	105,00%	116,40%
Самосвалы	100,00%	108,80%	112,60%	104,10%
Погрузчики	100,00%	109,40%	147,80%	110,00%
Бульдозеры	100,00%	103,40%	100,50%	148,40%
Грейдеры	100,00%	106,10%	116,50%	114,90%
Катки дорожные	100,00%	87,70%	109,40%	105,00%
Экскаваторы	100,00%	144,40%	135,10%	126,90%

В плане цены импортная спецтехника проигрывает российской, т.к. ее структура формирования стоимости включает в себя дополнительные расходы, такие как таможенные пошлины, акцизы и таможенные сборы, что приводит к значительному удорожанию зарубежной продукции. Помимо этого, транспортировка ввозимой в РФ техники обходится дороже, т.к. большинство поставок осуществляется из Сибири и Дальнего Востока, в то время как отечественное производство находится вблизи ключевых регионов потребления.

Согласно исследованию рынка спецтехники в России, объем предложения в 2015 году составил 35% от уровня 2014 года. Основная причина текущего сокращения спроса - удорожание импортной техники, выросшей в цене более чем в 1,5 - 2 раза по сравнению с 2013 годом. В результате многие строительные компании сейчас не закупают новую технику, а продлевают сроки службы имеющейся. По этой причине производители активизировали выпуск и продажу запасных частей. Так, в 2015 году производство гидравлических и пневматических двигателей и установок в России выросло на 64%, запасных частей к ним - на 37%, запасных частей для автотранспорта - на 7%. Импорт комплектующих для спецтехники в 2015 году сократился лишь на 31,5%, в то время как зарубежные поставки готовых машин упали на 69,1%.

Анализ российского рынка спецтехники за 2018 год показывает, что рынок спецтехники также нуждается в комплектующих. Импортные запчасти из-за утилизационного сбора очень дорогие, в связи с этим большинство компаний производят аналоги данных запчастей.

На сегодняшний день в России существует большое число компаний по производству комплектующих для спецтехники. Однако, данные производители сталкиваются с теми же системными проблемами, которые свойственны экономике в целом и машиностроению в частности: недостаточное качество продукции по сравнению с импортными аналогами,

утрата кадрового потенциала, высокая стоимость энергоресурсов и материалов и т. П [3].

Анализируя состояние производства в России комплектующих для спецтехники правительством были выявлены сильные и слабые стороны. В частности, некоторые компоненты (как мосты, трансмиссии, спутниковые навигационные системы и др.) вообще не производятся в России или производятся в недостаточном количестве и ненадлежащего качества [2].

Но для этого необходимо создать условия для развития производства комплектующих, конкурентных по качеству и цене (данная задача также может выполняться посредством партнерства с зарубежными производителями).

1.3 Анализ рынка продаж специализированной техники и запасных частей в Красноярском крае

В Красноярске продажей спецтехники и запасных частей к ней занимается около пятидесяти организаций. На рисунке 4 представлена карта города Красноярска с указанием мест расположения организаций, занимающихся продажей специализированной техники и запасных частей.

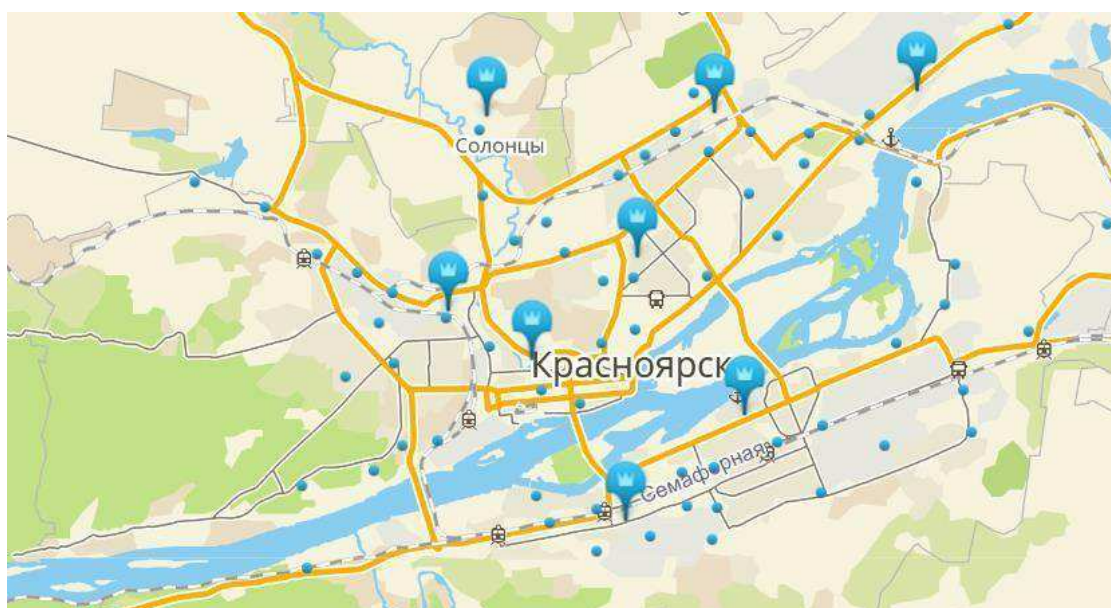


Рисунок 4 – Расположение организаций, занимающихся продажей специализированной техники и запасных частей в г. Красноярске

Обзор ряда предприятий, работающих в сегменте торговли специализированной техникой в городе Красноярске, позволяет выявить их особенности, спектр оказываемых услуг и проблемы функционирования.

1) Финансово-промышленная группа «Карьерные машины» - один из лидеров на рынке дорожно-строительной и специальной техники России. Более 15 лет холдинг предоставляет полный спектр услуг по поставке и сервисному обслуживанию техники, а также запасных частей ведущих мировых и отечественных производителей. В структуру холдинга входят компании, являющиеся официальными дилерами таких известных брендов-производителей спецтехники: бульдозеров ЧЕТРА, вездеходов ТРЭКОЛ, дорожно-строительной техники RM-TEREX, самосвалов SANY, запасных частей ЧАЗ,, горного оборудования TEREX FINLAY, грузовиков Урал, бульдозеров ЧТЗ, минипогрузчиков Уралмашзавод.

2) ООО «Комтранс» — официальный дилер спецтехники концернов XCMG, FAW, FRONTAL, HANGCHA, SHACMAN в Красноярске. На сегодняшний день компания КОМТРАНС является одним из лидеров на рынке запасных частей для европейских грузовых автомобилей и прицепов в России.

3) ООО «ПромТрансКомплект» – официальный представитель в Красноярском крае сельскохозяйственной, автотранспортной, и тракторной техники, такой как: трактора, погрузчики, бульдозера, самосвалы, комплектующие, прицепы, дизельные двигатели, почвообрабатывающая техника, автоцистерны для перевозки пищевых жидкостей. Фирма занимается поставкой всего перечня дорожно-строительной и коммунальной техники на автомобильных и тракторных шасси для предприятий города Красноярска и края.

4) ООО «АвтоСпецМаш» занимается поставками качественной и разнообразной спецтехники на территории России уже длительное время. ООО«АвтоСпецМаш» — лидер по продажам специализированной техники в Сибири, предлагающий широкий ассортимент, конкурентные цены и

возможность выполнения заказа в минимальные сроки. Помимо реализации техники, компания оказывает услуги по ремонту спецтехники, за которыми осуществляется строгий контроль.

5) ООО «Автотехцентр» является официальным представителем компании Doosan (Южная Корея) и MST (Турция) в Красноярском крае, республики Хакасия и Тыва. Компания занимается продажей строительной техники Doosan, MST в Красноярском крае. В ассортименте компании представлены экскаваторы-погрузчики, телескопические погрузчики.

Проведя обзор деятельности некоторых предприятий города Красноярска можно сделать выводы.

1. Большинство предприятий г. Красноярск, занимающихся продажей специализированной техникой и запасных частей, сотрудничают как с Российскими, так и с зарубежными поставщиками и покупателями, что положительно отражается динамике развития города и края в целом.

2. У каждого предприятия есть свои особенности: специально обученные за границей инженеры, занимающиеся сервисным обслуживанием; некоторые предприятия занимаются предоставлением документов и сертификатов на получение государственных дотаций на оборудование; помощь в оформлении техники в лизинг или кредит.

1.4 Применение CRM-систем на предприятиях в России

В последние годы технологии управления взаимоотношениями с клиентами стали для многих компаний стратегической основой и важнейшим фактором успешной деятельности. Перспективы технологий CRM завладели рынком, создавая основу долговременного успеха все большего количества компаний практически во всех отраслях.

Информационные технологии помогают оптимизировать большие объемы работ в компаниях, которые должны привести к увеличению базы клиентов, улучшению качества их обслуживания и, следовательно, к увеличению прибыли. Одна из первых технологий, которую начали внедрять

на предприятиях, для получения соответствующей информации, стала система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-система).

CRM-система (Customer Relationship Management или Управление отношениями с клиентами) — это — прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами), в частности, для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путем сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процессов и последующего анализа результатов. Таким образом, данная система выполняет функцию маркетинга, способствует оптимизации и росту продаж [1].

История CRM начинается с середины 80-х годов, когда появились первые системы работы с клиентами, но на тот момент компании считали, что они заинтересованы только в определенном круге клиентов. Со временем, количество информации о клиентах становилось больше, требовалось дополнять базу данных клиентов. С начала 90-х годов, на рынок вышла новая технология, благодаря несложному интерфейсу в совокупности с большим охватом информации, CRM набирала популярность. В настоящее время CRM системы могут быть классифицированы по следующим уровням обработки информации [2].

CRM-системы в России меньше распространены по сравнению с развитыми странами Запада, поскольку: средний уровень подготовки управляющих отстает от квалификации западных менеджеров; влияют структурные особенности российской экономики, в которой доля средних компаний на высококонкурентных рынках существенно меньше. Кроме того, сравнительно невелика и доля компаний сферы услуг, которые традиционно решают задачу повышения эффективности с помощью CRM-систем. Сама Россия в этом плане тоже очень неоднородна — уровень понимания технологии в Москве и регионах отличается довольно сильно.

Если раньше для учета клиентов использовались разрозненные, «самописные» системы на базе простейших СУБД или MS Excel, то сейчас все больше компаний делают выбор в сторону интегрированных CRM-решений.

В России бурно развивается рынок автоматизации CRM-систем для малого и среднего бизнеса. Отечественные и зарубежные производители предлагают десятки продуктов, находящихся в различных «весовых категориях» по цене и функциональным возможностям.

Для России ситуация высококонкурентных рынков еще не так характерна; даже в тех секторах, где уровень конкуренции требует оптимизации структуры управления, существуют факторы, ограничивающие применение CRM-стратегий, например это низкий уровень восприимчивости компании к информационным технологиям как таковым.

Первыми новые решения, подобно любым системам автоматизации бизнес-процессов, внедряют наиболее крупные и мощные компании. В странах Запада доля применения CRM-решений в малом и среднем бизнесе колеблется от 60 до 80% от общего количества внедрений. В России эти цифры меньше. Если же исходить из годовых оборотов компаний и среднего количества персонала, имеющего потребность в автоматизации рабочих мест, доля внедренных CRM-решений для малого и среднего бизнеса составит не менее 90%.

Для небольшой компании качество и эффективность обслуживания клиентов имеют критическое значение в конкурентной борьбе, но полнообъемные CRM-решения еще достаточно дороги и вложения в них будут неэффективны, если обороты компании невелики. Однако существуют решения, предлагаемые в рамках модели аутсорсинга ТУ-услуг.

По данным Форума «Global CRM» и других исследований, число полностью успешных проектов внедрения подобных систем как в России, так и за рубежом составляет 30%. Первый и главный фактор заключается в том, что CRM-система внедряется без проработанной CRM-стратегии развития

предприятия; второй фактор связан со слабым менеджментом проекта внедрения, т.е. проблемами реализации CRM-проектов в российских компаниях. Это:

- нежелание менять бизнес-процессы;
- неверно выбранное программное обеспечение;
- «неправильный» интегратор;
- две крайности в отношении к консультантам: одни компании полностью доверяют консультантам и считают, что консультанты все сделают за них; другие глубоко убеждены, что в услугах консультантов они не нуждаются. Однако без привлечения консалтинговых компаний СУШ-проекты крайне редко бывают успешными.

Особую актуальность CRM приобретает для отраслей, так или иначе связанных с предоставлением услуг большому количеству клиентов. Ситуация в банковском секторе России активно меняется — внедренная CRM-система позволяет повысить цену бизнеса, и одним из наиболее успешных внедрений здесь можно назвать проект в Альфабанке, где важнее были не сжатые сроки, а достижение поставленных целей: возможность точного планирования и упреждающего контроля исполнения бюджета доходов, аналитики по доходам на продавца, клиента и продукт, а также управления продажами большим холдинговым компаниям.

В телекоммуникационном бизнесе с ростом конкуренции понятие «клиент платит вам зарплату» раньше всего стало реальностью. Основные параметры CRM, влияющие на бизнес напрямую: уровень отключений клиентов, продолжительность отношений, выручка на одного абонента в месяц и коэффициент повторных покупок. Косвенные параметры — увеличение доли сервисов компании в телекоммуникационном бюджете клиента, рост продаж, сделанных по рекомендации клиентов, уровень их удовлетворенности и лояльности по отношению к бренду.

Традиционно интерес к CRM проявляют фармацевтические компании и бизнес, связанный с медициной, а также издательский бизнес, где CRM

помогает решить двуполярные задачи — улучшение отношений с рекламодателями и подписчиками. Примером решения первой задачи можно назвать внедрение MS CRM в издательстве «Бизнес-Медиакоммуникации». Помимо традиционных проблем отдела продаж, в издательстве обратили внимание на излишнее время, которое сотрудники тратят на составление отчетности. Кроме «наведения порядка», целью внедрения CRM было и совершенствование системы принятия управленческих решений за счет появления возможности оперативного предоставления отчетов по критичным для бизнеса параметрам: прогноз и анализ продаж, еженедельные отчеты в разрезе типов клиентов и групп услуг. Система позволила эффективно отслеживать и планировать загрузку рекламных площадей, а также автоматизировать многоуровневый механизм ценообразования и скидок.

Необходимость применения автоматизированной системы отдела подписки и распространения издательского дома «Бионика» была продиктована постоянно увеличивающимся количеством подписчиков и трудностями в решении задач, связанных со сбором, хранением и анализом больших массивов информации о них. Этот проект — дебютное внедрение в России CRM-системы WinPeak: Издательство. Помимо этого, необходимо было обеспечивать своевременное получение подписчиками свежих изданий, точную рассылку по целевой группе, намеченной рекламодателем, и отсылку номеров за прошедшие интервалы времени по заявке клиента.

2. Анализ объекта исследования

2.1 Характеристика ООО «Карьерные машины»

В данной работе объектом исследования является финансово-промышленная группа «Карьерные машины». Данная компания является одним из лидеров на рынке дорожно-строительной и специальной техники Сибири и Дальнего Востока. Холдинг предоставляет полный спектр услуг по поставке и сервисному обслуживанию техники и запасных частей ведущих мировых и отечественных производителей.

Сеть филиалов ООО «Карьерные машины» охватывает всю Россию. Компания имеет свои филиалы в таких городах, как: г. Якутск, г. Улан-Удэ, г. Иркутск, г. Москва, г. Кемерово, г. Грозный, г. Магадан.

В структуру холдинга входят компании, являющиеся официальными дилерами таких известных брендов, как спецтехники ЧЕТРА, вездеходов ТРЭКОЛ, дорожно-строительной техники RM-TEREX, коронок и адаптеров ESCO, запасных частей ЧАЗ, горного оборудования TEREX FINLAY, грузовых автомобилей Урал, бульдозеров ЧТЗ, минипогрузчиков ANT и шинозащитных цепей PEWAG.

Центральный офис Финансово-промышленной группы «Карьерные машины» расположен в г. Красноярске. Здесь одной территории расположены дилерские центры, сервисный центр и обширный склад запасных частей. Недалеко расположен грузовой терминал с удобными автомобильными и железнодорожными подъездными путями.

История «Карьерных машин» (до 2012 г. ООО «Красноярск-ЧТЗ-Сервис») началась в мае 2003 года. Тогда компания, коллектив которой состоял всего из 2-х человек, занималась продажей запасных частей к тракторам и размещалась в небольшом съемном офисе.

В 2006 году устойчивое развитие позволило инвестировать в приобретение собственной производственной базы и небольшого офисного

здания в г. Красноярске. За несколько лет территория была приведена в порядок, а в офисных помещениях сделан ремонт.

В том же году было получено официальное дилерство российского производителя запасных частей к спецтехнике – ООО «ЧКЗЧ» - торговая марка ЧАЗ.

В 2007 году «Карьерные машины» (до 2012 г. ООО «Красноярск-ЧТЗ-Сервис») смогли убедить одного из российских лидеров в производстве бульдозерной техники – ОАО «ЧЕТРА-ПРОМЫШЛЕННЫЕ МАШИНЫ» - в собственной компетенции и получить сертификат официального дилера.

В 2012 году на общем собрании участников общества было принято решение о смене фирменного названия с ООО «Красноярск-ЧТЗ-сервис» на ООО «Карьерные машины».

В том же году один из ведущих производителей вездеходной техники на шинах низкого давления – компания НПФ «ТРЭКОЛ» - доверила Компании представлять свои интересы в Красноярском крае и Магаданской области.

Перспективы интенсивно развивающейся Компании оценили международные партнеры. В 2013 году российское представительство британской марки, под которой производятся известные во всем мире мобильные дробильно-сортировочные комплексы, TEREX FINLAY официальным письмом подтвердило, что ООО «Карьерные машины» является официальным дистрибьютором марки.

В том же году в дилерский портфель компании вошел известный отечественный бренд дорожно-строительной техники – РМ-Терекс.

В 2014 году было введено в эксплуатацию новое офисное здание, строительство которого заняло 2 года. Более чем на 2 000 квадратных метров расположились шоу-рум, складские помещения и сервисный центр. В этом же году заработали представительства компании в г. Улан-Удэ и г. Якутске.

К концу 2015 года дилерский портфель ООО «Карьерные машины» пополнил еще один известный бренд бульдозерной техники – ЧТЗ.

В начале 2016 года компании удалось найти удовлетворяющего по цене и качеству отечественного производителя стационарного дробильно-сортировочного оборудования – завод «ДСМ». Чьим брендом и пополнился дилерский портфель.

В середине этого же года российское представительство швейцарского производителя уплотнительной и асфальтоукладочной техники – компании AMMANN – предложило ООО «Карьерные машины» партнерство в области продвижения техники в Красноярском крае, Республике Хакасия, Республике Тыва и Республике Саха (Якутия).

В тоже время РМ-Терекс доверил ООО «Карьерные машины» продвижение продукции бренда в Иркутской области, и как следствие, был открыт филиал в г. Иркутске.

Сегодня подходит к завершению работа в области получения дилерства АЗ «Урал» на территории республики Саха (Якутия).

В 2017 компания Карьерные Машины начала поставлять китайские фронтальные погрузчики марки JinGong на территорию РФ в качестве официально импортера.

В постоянном пакете брендов: 5 отечественных и 2 международных производителя техники, а также отечественный производитель запасных частей – компания ЧАЗ, международный производитель коронок и защит – ESCO и производитель шинозащитных цепей и цепей противоскольжения – PEWAG.

На сегодняшний день среднесписочная численность сотрудников компании достигает 115 человек. Ежегодно сотрудники основных департаментов проходят дополнительное обучение как организованное тренингами агентствами, заводами-изготовителями и учебными центрами.

В рамках реализации социальной ответственности бизнеса подписано соглашение о взаимодействии с Молодежным правительством дублеров Красноярского края и готовится программа проведения стажировок на предприятии для учащихся профильных вузов и техникумов.

Директором ООО «Карьерные машины» является Пестрикова Полина Геннадьевна, в подчинении у которой 15 отделов и 8 филиалов в других городах.

Главными задачами функционирования ООО «Карьерные машины» являются:

- удовлетворение клиентов за счет поставки качественной спецтехники, запасных частей и смазочных материалов от отечественных и зарубежных производителей;

- участие в разработке новых видов продукции, и способность к уменьшению времени промышленного внедрения новых транспортных средств, а также повышению эффективности всех предприятий и производственных процессов;

- создание и поддержка равноправных партнерских отношений с работниками, профсоюзами, дилерами и поставщиками.

2.2 Организационная и функциональная структуры ООО «Карьерные машины»

Организационная структура - это совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой сосредоточенности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Основными элементами организационной структуры являются состав, соотношение, расположение и взаимосвязь отдельных подсистем организации [5].

Для ООО «Карьерные машины» подсистемами будут являться сотрудники. В штат ООО «Карьерные машины» входит 115 человек. Штатом руководит директор, у которого в подчинении находятся 15 отделов, и 7 филиалов.

Когда директор отсутствует на месте, его обязанности переходят заместителю директора по общим вопросам. На заместителя возлагается обязательство доводить до сотрудников приказы и распоряжения

руководства, контролировать их выполнение. Первый заместитель становится обратной связью для директора, информируя его о проблемных ситуациях в работе компании и мерах, которые приняты для их решения.

Функциональная модель ООО «Карьерные машин» создана с учетом её основной функции «Предоставление услуг по обеспечению потребителей специализированной техникой и запасными частями».

С помощью функциональной модели можно наглядно посмотреть, благодаря каким основным функциям осуществляется деятельность всего предприятия. Функциональная модель, содержит иерархию целей, стоящих перед аппаратом управления, с совокупностью деревьев функций, необходимых для достижения поставленных целей.

Организационная и функциональная структуры данного предприятия представлены на рисунках 5, 6.

3 Совершенствование бизнес-процессов взаимодействия подразделений финансово-промышленного холдинга

3.1 Обоснование мероприятий по реинжинирингу бизнес-процесса на объекте исследования

В современных условиях торговли инструментами и оборудованием, когда конкуренция на некоторых рынках становится довольно ожесточенной, остро встает вопрос активного управления продажами.

Для оперативного реагирования на постоянно меняющуюся рыночную ситуацию просто необходим контроль за всеми этапами работы с клиентами, начиная от обработки заявки клиента до осуществления оплаты и выдачи товара.

Важными показателями для руководителя предприятия становятся не только результаты продаж (штуки, деньги), но и «непродажные» показатели, такие как число активных обращений к потенциальным клиентам, состояние ведущихся переговоров с поставщиками и клиентами, причины отказа от сотрудничества, число «новых» или «потерянных» клиентов и многое другое.

Для того чтобы эти показатели действительно работали на пользу предприятия в первую очередь необходимы изменения в управлении отделом продаж и ориентир на качественные изменения этих показателей.

Расширение деятельности ООО «Карьерные машины» и увеличение объемов продаж, привели к стремительному росту объемов информации, вследствие чего увеличилось количество документации. Согласование документов проходит не только между сотрудниками разных отделов, а также между сотрудниками филиалов и подразделений компании.

Вследствие этого, затрачиваемое время на обработку и согласование документов значительно увеличилось. Существующая корпоративная связь не позволяет сотрудникам разных отделов, филиалов и подразделений компании

своевременно решать задачи вследствие чего процесс «Обработка заявки от клиента» нуждается в совершенствовании.

Для дальнейшей оптимизации бизнес-процесса «Обработка заявки от клиента» необходимо определиться с ключевыми показателями бизнес-процесса, которые необходимы для достижения поставленной цели оптимизации бизнес-процесса.

Таблица 10 – Основные показатели оптимизируемого бизнес процесса «Обработка заявки клиента»

№	Название бизнес-процесса	Показатель	Фактический результат	Планируемый результат
1	Внесение заявки в реестр	Скорость внесения заявки	60 минут	20 минут
2	Составление и согласование договора с поставщиком	Скорость составления и согласования договора	1-5 дней	1-7 дней
3	Расчет и согласование цены, стоимости и сроков выполнения заявки	Скорость составления и согласования расчетов	1-5 дней	
4.	Составление и согласование договора с клиентом	Скорость составления и согласования договора	1-7 дней	
5	Выставление счета клиента	Скорость выставления счета	3-15 дней	1-7 дней

Из таблицы видно, какие цели стоят по совершенствованию бизнес-процесса. Исходя из моделей «AS IS» данных процессов были выявлены значительные недостатки при обработке заявки, что приводит к долгому выполнению процесса.

Оптимизировать данный процесс возможно за счет распараллеливания задачи благодаря внедрению CRM-системы в организации, возможно сокращение обработки заявки от клиента на 8 дней.

CRM-система помогает менеджерам планировать продажи и организовывать прозрачное управление сделками. Система хранит всю историю общения с клиентами, и это помогает департаменту продаж

анализировать его поведение, формировать лучшие предложения и завоевывать лояльность и доверие.

Система позволяет руководителям контролировать качественные показатели работы подчиненных, выполнение планов по продажам, соблюдение сроков оплаты и поставки. Также можно оценивать объем и вероятность сделок, управлять процессами продаж, следить за состоянием сделки.

Среди преимуществ CRM-систем — автоматизация рутинных задач, таких как:

- захват заявок с электронной почты и из формы сайта и закрепление за ними ответственных менеджеров;
- автоматическая постановка задач менеджерам на каждом этапе воронки продаж;
- формирование документов по шаблону с автозаполнением данных о клиенте и сделке;
- рассылку уведомлений по sms или e-mail;
- автоматический запуск сделок и проектов по шаблону и т.д.

Одна из важных функций CRM-системы — управление и учет рабочего времени. Можно не только протоколировать текущее рабочее время, но и планировать загрузку на будущее. Средства CRM предлагают удобный доступ к расписанию, в котором сотрудник может планировать свое рабочее время, отмечать результаты выполнения дел по плану. Это в свою очередь дает руководству возможность контролировать загруженность и эффективность работы подчиненных.

История работы формируется по каждой сделке или клиенту отдельно, генерация большей части задач автоматизирована и позволяет сотрудникам скинуть с себя рутину.

Коммуникации внутри компании страдают, малоэффективны и приводят к сбоям процессов в бизнесе. В следствие этого снижается прибыль. CRM система организывает взаимодействие и обмен информацией внутри

компании на высоком уровне, ликвидирует «информационные провалы» и потери важной информации.

Повысить рентабельность предприятия нельзя без анализа информации о клиентах, доходах от них, их ценности, анализа системы продаж в целом. Система CRM позволяет компании получить полную статистику и провести сложный анализ данных.

3.2 Анализ CRM-систем для совершенствования бизнес-процессов

На российском рынке представлено множество вариантов технических решений CRM-систем, основанных на различных компьютерных платформах - начиная от дополнительных модулей к программе 1С и заканчивая многочисленными программными продуктами, имеющими те или иные возможности интеграции с офисным программным обеспечением [3].

Внедрение CRM-системы индивидуально для каждой организации. Существует более десятка популярных систем, которые отличаются функционалом, платностью, языковыми настройками.

Наиболее популярные CRM-системы, внедряемые российскими предприятиями:

1) Корпоративный портал 1С: Битрикс24. Система управления внутренним информационным ресурсом Компании для коллективной работы над задачами, проектами и документами, для эффективных внутренних коммуникаций.

2) IBM Lotus Connections. Программное обеспечение для повышения эффективности коллективной работы в организациях включает в себя службы мгновенного обмена сообщениями, средства поддержки Web-конференций, порталы для совместной работы и среды, основанные на использовании ролей.

3) SAP NetWeaver Portal. Корпоративный веб-портал, входящий в состав SAP NetWeaver компании SAP. Пользователи, находясь как внутри, так и вне компании, и используя только веб-браузер, после аутентификации на портале, являющейся точкой единого входа, получают доступ к корпоративным

данным, приложениям и сервисам. SAP Netweaver Portal также предоставляет средства для управления этими знаниями (в терминологии компании SAP), для их анализа и совместного использования.

4) Microsoft Sharepoint Server. Система управления корпоративным контентом и совместной работы, которую можно использовать в качестве корпоративного портала. Имеет множество расширений и интегрированных систем. Тесно интегрирована с MS Office и MS Exchange. Может поставляться как SaaS сервис.

5) DeskWork. Корпоративный портал на базе Windows SharePoint Services. Содержит настраиваемый модуль документооборота, элементы социальной сети, коммуникационные инструменты. Все модули в портале можно настраивать визуально без помощи ИТ специалистов.

6) WSS Portal. Коробочный портал на платформе MS SharePoint Server 2007. Есть лайт версия для Windows SharePoint Services. Содержит дополнительные инструменты - адресная книга, дни рождения сотрудников, библиотека документов, информеры. Ускоряет и удешевляет внедрение Sharepoint-портала.

7) Ittilan Portal. Коробочное порталное решение, включающее более 60 информационных и коммуникационных модулей и блоков, в том числе: личный кабинет, узлы подразделений, заявки, динамическая визуализированная оргструктура с использованием Silverlight, удобный телефонный справочник, Банк идей, Горячая линия с руководством, структурированное хранилище документов, медиагалерею и многое другое.

8) Liferay Portal. Open-source корпоративный портал, написанный на Java. Содержит функции для управления контентом и совместной работы. Отличается простотой установки и настройки, а также продвинутыми возможностями для интеграции и кастомизации. Поддерживает Google Gadgets. Интегрирован с MS Office. Есть бесплатная версия. Есть русская локализация.

9) TopS BI Intranet Portal. Интранет решение на базе Sharepoint Server, представляет собой комплекс готовых модулей для публикации информации,

организации совместной работы, поддержки внутренних коммуникаций и общения сотрудников, автоматизации бизнес-процессов компании.

10) Drupal. Корпоративный портал: Оргструктура, Массовые рассылки партнёрам, Документооборот, Инвентаризация ТМЦ, Связь с 1С, Календарь и события. Управление задачами и проектами, Табель рабочего времени, Обсуждение документов, Чаты. Есть лёгкая версия для мобильных устройств. Есть версия для самостоятельной установки в сети предприятия [5; 6].

Таблица 11 – Сравнение CRM-систем по рейтингу 2017 года [3]

Возможности системы	1С: Битрикс 24	IBM Lotus Connections	SAP NetWeaver Portal	Microsoft SharePoint Server	DeskWork	WSS Portal	Ittilan Portal	Liferay Portal	TopS BI Intranet Portal	Drupal
Интеграция с 1С	3	1	1	3	2	2	2	2	3	2
Интеграция с IP-телефонией	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2
Интеграция с сайтом	3	2	2	1	3	1	3	3	2	2
Воронка продаж	3	1	1	2	3	2	3	3	2	1
Бизнес-процессы	3	2	1	2	2	0	2	2	3	1
Уровень сложности системы	Средний	Высокий	Низкий	Высокий	Высокий	Низкий	Высокий	Высокий	Средний	Высокий
Стоимость владения	Средняя	Средняя	Низкая	Высокая	Высокая	Средняя	Высокая	Высокая	Средняя	Средняя

В таблице 11 представлены 7 пунктов из 35 сравнения CRM-систем, по которым происходила экспертная оценка в рейтинге 2017 года

3.3 Обоснование выбора CRM-системы для совершенствования бизнес-процессов

В данной работе предложено внедрение CRM-системы 1С: Битрикс24. Корпоративный портал 1С: Битрикс24– это сервис, объединяющий в себе огромный набор функциональных возможностей. Пользователи могут опробовать в нём систему управления задачами, проектами, документами, социальная сеть, чат, видеозвонки, хранилище документов, календарь, почту, управление взаимоотношениями с клиентами.

Помимо этого, система включает инструменты телефонии, HR, сервис учёта рабочего времени и др. Сервис Bitrix24 позволяет:

- фиксировать все действия, связанные с клиентом (например, звонки, письма, встречи);
- создавать рабочие отчеты, счета и «воронку продаж»;
- позволяет вести аналитику процессов внутри компании;
- обладает базой знаний по вопросам работы системы;
- позволяет управлять задачами и отслеживать решения, предпринятые сотрудниками компании;
- поддерживает доступ с мобильных устройств и интегрирован с социальными сетями.

Набор основных функциональных блоков в продукте Битрикс24 возможно разделить на 4 основные группы: коммуникации, CRM, проектная деятельность (модуль «Задачи и проекты») и бизнес-процессы. Это наиболее востребованные возможности Битрикс24, которые используют более 80% всех пользователей.

Эти инструменты используются в повседневной деятельности компании – в виде корпоративного портала (коммуникации и корпоративная жизнь, организация внутренних бизнес-процессов, создании некоего единого информационного поля компании), в виде рабочего места отдела продаж (CRM в связке с задачами и проектами – для связи отдела продаж и производства), task-менеджер (модуль «Задачи и проекты»), либо как основа для разработки собственной информационной системы (начинается с бизнес-процессов (процессы согласования документов, прохождения различных внутренних заявок и пр.) и продолжается в неограниченном программировании «в коробке»)

Функционал коммуникаций представлен двумя основными инструментами – бизнес-чатом, который выполняет роль корпоративного мессенджера, и живой лентой – аналогом «ленты новостей» в социальных сетях.

Бизнес-чат предоставляет классические возможности – создание индивидуальных и общих чатов, отправка файлов, организация голосовой и видео связи между сотрудниками компании.

Живая лента – более односторонняя коммуникация, которая также позволяет обмениваться текстовыми (а в новой редакции Битрикс24.Токио еще и видеосообщениями), а также выполняет роль «доски почета» и коллективной «ленты новостей».

В живой ленте могут размещаться для ознакомления регламенты и важная информация компании, публично отмечаться отличившиеся сотрудники, организовываться опросы по острым темам.

Визуальное представление живой ленты позволяет оперативно переключаться между непосредственно коммуникацией (написать сообщение, создать событие), так и производственной деятельностью (поставить задачи, использовать типовые бизнес-процессы – оплата счета, командировка и прочее).

Бизнес-чат и живая лента позволяют замкнуть всю корпоративную коммуникацию в «едином окне» и не расплыться по различным сервисам, а также являются связующими звеньями для работы как в CRM-системе, так и в модуле «Задачи и проекты».

CRM-система Битрикс24 основана на исследовании среднего и малого бизнеса в России. Продукт предлагает работу в двух режимах – Простая CRM и Классическая.

Простая CRM отличается тем, что каждый запрос клиента классифицируется в этом случае как потенциальная сделка, в то время как в Классической запрос клиента является сначала лидом (потенциальным интересом) и лишь в процессе взаимодействия с данным обращением менеджер по продажам превращает интерес в заказ (сделку).

Простой режим подойдет, в первую очередь, небольшим компаниям, в то время как формат «лид+сделка» - для средних и крупных компаний, где уже

выстроены процессы первичной обработки клиентских запросов и существует многоуровневая структура работы с запросом.

Система позволяет интегрироваться с учетной информационной системой организации на базе 1С. На данный момент стандартная интеграция возможна для конфигурации «Управление торговлей» (11.2, 11.3, 10.3), «Управление производственным предприятием» (1.3), «Управление небольшой фирмой» (1.6), «Комплексная автоматизация» (1.1, 2.0), «ERP Управление предприятием» (2.2). Интеграция подразумевает односторонний обмен товарами (источник 1С) и двусторонний обмен счетами (счета выставляются из Битрикс24, 1С сообщает статус оплаты).

Одним из главных инструментов планирования и регулирования деятельности сотрудников являются «Задачи». Задачи могут объединяться в проекты, а работать с задачами можно в трех основных представлениях – список, система планирования канбан и классическая диаграмма Ганта. Благодаря постановке задач руководитель предприятия может избавиться от повседневных управленческих проблем, связанных с организацией рабочего времени сотрудников.

Постановка задач в Битрикс24 позволяет:

1. Контролировать работу сотрудников: отслеживать занятость и продуктивность работы;
2. Управлять стадиями проекта;
3. Обсуждать продвижение задачи в комментариях;
4. Видеть общую картину работы организации;
5. Создавать регулярные задачи для сотрудников;
6. Ставить индивидуальные и групповые задачи, а также сроки их выполнения.

Шаблоны задач помогают работать с регулярными задачами и ставить их в автоматическом режиме, не тратя дополнительное время. На основе встроенного конструктора отчетов также возможно строить отчетность по исполнению задач в различных разрезах.

Кроме того, раздел Задачи связан с другим функционалом Битрикс24. Например, создание задач доступно из обсуждения в Живой ленте, для обмена файлами внутри задач можно использовать Битрикс24. Диск, запланированные мероприятия могут отображаться в Календаре и т.д.

Работа с задачами в Битрикс24 позволяет упорядочить деятельность сотрудников, понять временные затраты на ту или иную деятельность, выстроить систему мотивации сотрудников.

Каждая из перечисленных групп функционала может быть разложена на множество инструментов, синтез которых в процессе внедрения инструмента приводит к успешной автоматизации компании. Но именно эти основные группы используются при типовом внедрении Битрикс24 как корпоративного портала, как CRM-системы или как системы управления задачами.

Учитывая все преимущества данной системы, одним из основных преимуществ работы системы является работа с удаленными сотрудниками крупных корпораций, что позволяет полностью контролировать все этапы работы и отделы крупной и территориально-разрозненной корпорации.

Это является большим преимуществом перед другими CRM-системами, т.к. сеть филиалов ООО «Карьерные машины» охватывает всю Россию. Компания имеет свои филиалы в таких городах, как: г. Якутск, г. Улан-Удэ, г. Иркутск, г. Москва, г. Кемерово, г. Грозный, г. Магадан. Согласование документов проходит не только между сотрудниками разных отделов, а также между сотрудниками филиалов и подразделений компании.

Также плюсом является то, что CRM-система 1С: Битрикс24 имеет внутреннюю социальную сеть, где сотрудники и руководители могут общаться друг с другом и решать задачи прямо в CRM, без скайпа и мессенджеров. Работа полностью переносится в Битрикс – это экономит время и помогает не отвлекаться.

При внедрении CRM-системы 1С: Битрикс24 ООО «Карьерные машины» может доработать систему под свою организацию и управлять всеми внутренними бизнес-процессами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ООО «Карьерные машины» является одним из лидеров на рынке дорожно-строительной и специальной техники Сибири и Дальнего Востока. Холдинг предоставляет полный спектр услуг по поставке и сервисному обслуживанию техники и запасных частей ведущих мировых и отечественных производителей.

Сеть филиалов ООО «Карьерные машины» охватывает всю Россию. Компания имеет свои филиалы в таких городах, как: г. Якутск, г. Улан-Удэ, г. Иркутск, г. Москва, г. Кемерово, г. Грозный, г. Магадан.

Цель данной магистерской диссертации заключается в совершенствовании бизнес-процессов взаимодействия подразделений финансово-промышленного холдинга.

Для достижения указанной цели был поставлен ряд задач:

- охарактеризовать предметную область и определить направление деятельности компании;
- выявить оптимизируемый бизнес-процесс на предприятии;
- построить модель «as is» и «to be» в нотации IDEF0 и DFD для данного бизнес-процесса;
- предложить мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов взаимодействия подразделений;
- провести оценку эффективности реинжиниринга.

В процессе достижения цели, были выполнены все поставленные задачи и была проведена комплексная работа по совершенствованию бизнес-процессов взаимодействия подразделений финансово-промышленного холдинга.

Расширение деятельности ООО «Карьерные машины» и увеличение объемов продаж, привели к стремительному росту объемов информации, вследствие чего увеличилось количество документации. Согласование документов проходит не только между сотрудниками разных отделов, а также между сотрудниками филиалов и подразделений компании.

Вследствие этого, затрачиваемое время на обработку и согласование документов значительно увеличилось. Существующая корпоративная связь не позволяет сотрудникам разных отделов, филиалов и подразделений компании своевременно решать задачи вследствие чего процесс «Обработка заявки от клиента» нуждается в совершенствовании.

В результате комплексного исследования бизнес-процесса «Обработка заявки от клиента» было выявлено, что для оптимизации процесса необходимо внедрение CRM-системы в ООО «Карьерные машины».

В данной работе предложено внедрение системы электронной корпоративной почты и совместной работы на корпоративном портале 1С: Битрикс24. Потому что предприятие использует для ведения финансовой деятельности 1С бухгалтерия.

1С: Битрикс24 поможет ООО «Карьерные машины» решить следующие задачи:

- внутренние и внешние коммуникации Компании;
- управление задачами и проектами;
- совместная работа с документами;
- планирование и учет рабочего времени;
- автоматизация бизнес-процессов Компании в части мелкого документооборота.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Шипило, Е.И. Реинжиниринг и оптимизация бизнес-процессов [Электронный ресурс] / Е.И. Шипило, В.О. Козлюк // Электронная статья. – Режим доступа http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2010/Economics/75990.doc.htm
2. Калянов, Г.Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов / Г.Н. Калянов – М.: Финансы и статистика, 2006. – 365 с.
3. Бойхман, Е.Г. Реинжиниринг бизнеса/ Е.Г. Бойхман М. Финансы и статистика, 2010. 152 с
4. Тельнов, Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие / Ю. Ф. Тельнов. – М.: МЭСИ, 2004. – 116 с.
5. Калянов, Г.Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов / Г.Н. Калянов. - М.: Финансы и статистика, 2007. – 240 с.
6. Business Studio - система бизнес-моделирования [Электронный ресурс] интернет-сайт системы бизнес-моделирования Business Studio. – Режим доступа: <http://www.businessstudio.ru>
7. Калинина, А.Э. Реинжиниринг бизнес-процессов на основе технологий дистанционного обслуживания: В 2ч. Ч. 1: Теория и методология. – Волгоград: Изд-во Волгогр. Гос. Ун-та, 2003. – 94 с.
8. Янковая, В. Ф. Оптимизация документооборота организации: журнал /В. Ф. Янковая // Справочник секретаря и офис-менеджера. – 2012. – № 7.
9. Каталевский, Д.Ю. Основы имитационного моделирования и системного анализа в управлении: учебное пособие; 2-е изд., перераб. и доп. / Д.Ю. Каталевский. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015. – 496 с.
10. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление: учеб. пособие / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – Москва: Инфра-М, 2013. – 512 с.

11. Коноков, Д. Г. Организационная структура предприятий: учеб. Пособие / Д. Г. Коноков, К. Л. Рожков. – Москва: Бизнес-Тезаурис, 2010. – 130 с.
12. Корпоративный портал 1С:Битрикс24 [Электронный ресурс] официальный сайт корпоративного портала 1С:Битрикс24. – Режим доступа: <https://www.bitrix24.ru/>
13. Жданова, О. Н. Показатели оценки эффективности: учебное пособие / О. Н. Жданова, В. И. Кияев. – Саратов: Лаборатория знаний, 2012. – 123 с.
14. Оптимизация бизнес – процессов [Электронный ресурс]: Бизнес – процессы / Учебные материалы для предпринимателей «Управление производством». – Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/optimizacija-biznes-processov.html>.
15. Рыжиков, Ю. И. Имитационное моделирование. Теория и технологии / Ю. И. Рыжиков . – СПб : М. : КОРОНА принт : Альтекс-А, 2014. – 384 с.
16. Ракитов, А. И. Информация, наука, технология в глобальных исторических изменениях [Электронный ресурс] / А. И. Ракитов. - Электрон. текстовые дан. (1,20 Мб). - Москва: Директ-Медиа, 2014. - 105 с. - Загл. с титул. экрана
17. Рахинский, Д. В. Россия в глобальном мире: информационные ресурсы воздействия [Текст]: монография / Д. В. Рахинский. - Красноярск: СФУ, 2014. - 183 с.
18. Осипов, Г. В. Становление информационного общества в России и за рубежом [Текст]: Учебное пособие / Г. В. Осипов, В. А. Лисичкин, М. М. Вирин; под общ. ред. В. А. Садовничий. - Москва: НОРМА; Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 304 с.
19. Проблемы прикладной информатики в современном информационном обществе [Электронный ресурс]: [учебное пособие для студентов напр. 230700.68 «Прикладная информатика» программы подготовки

230700.68.00.02 «Реинжиниринг бизнес-процессов»] / Сиб. федер. ун-т, Ин-т упр. бизнес-процессами и экономики; сост.: А. А. Ступина, Л. Н. Корпачева. - Электрон. текстовые дан. (PDF, 1 Мб). - Красноярск: СФУ, 2013. - 166 с. - Загл. с титул. экрана

20. Колин, К. К. Информатизация общества и глобализация [Текст]: [лекция] / К. К. Колин; Сибир. федер. ун-т, Российская академия наук [РАН]. Институт проблем информатики, Ведущий научно-образовательный центр "Информатика, информационные технологии и управление". - Красноярск: Сибирский федеральный университет [СФУ], 2011. - 51 с.

21. Юревич, А. В. Наука в современном российском обществе [Текст] / А. В. Юревич, И. П. Цапенко; Российская академия наук [РАН]. Институт психологии, Российская академия наук [РАН]. Институт мировой экономики и международных отношений. - Москва: Институт психологии РАН, 2010. - 334 с.

22. Индикаторы информационного общества: 2011 [Текст]: статистический сборник / Росстат, Нац. исслед. ун-т "Высш. шк. экономики"; редкол.: Л. М. Гохберг, Я. И. Кузьминов, К. Э. Лайкам. - М.: Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики", 2011. - 320 с.

23. Лазарев, И. А. Новая информационная экономика и сетевые механизмы развития [Текст] / И. А. Лазарев, Г. С. Хижа, К. И. Лазарев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Дашков и К, 2010. - 241 с.

24. Гагарина, Л. Г. Современные проблемы информатики и вычислительной техники [Текст] : учеб. пособие для студентов вузов направления подгот. магистров 552800 "Информатика и вычислит. техника", 230105.65 "Программное обеспечение вычислит. техники и автоматизир. систем" / Л. Г. Гагарина, А. А. Петров. - М.: Форум-Инфра-М, 2011. - 367 с.

25. Синергетические методы управления сложными системами. Энергетические системы [Текст] / А. А. Колесников, Г. Е. Веселов [и др.]; ред. А. А. Колесников. - 2-е изд. - Москва: URSS, 2013. - 247 с.

26. Зубова, М. А. Применение универсального конечного автомата в прикладных задачах теории формальных языков [Текст]: канд. физ.-мат. Наук / М. А. Зубова; Тольят. гос. ун-т. - Ульяновск: [б. и.], 2013. - 23 с.
27. Иванов, А. И. Методика моделирования дискретных нелинейных динамических систем [Текст] / А. И. Иванов. - Москва: ОнтоПринт: Издатель Мархотин П. Ю., 2013. - 92 с.
28. Певзнер, Л. Д. Практикум по математическим основам теории систем [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 220200 «Автоматизация и управление» / Л. Д. Певзнер. - Электрон. дан. - Санкт-Петербург; Москва; Краснодар: Лань, 2013. - 1 эл. опт. диск (CD-ROM). - (Учебники для вузов. Специальная литература). - Загл. с контейнера. - Электрон. версия печ. публикации
29. Мищенко, В. А. Модели и алгоритмы распознавания графических образов на основе нечетких нейронных сетей [Текст]: автореферат дис. канд. техн. наук : 05.13.17 : защищена 22.05.2013 / В. А. Мищенко; науч. рук. работы И. Ф. Астахова; Воронеж. гос. пед. ун-т. - Воронеж, 2013. - 16 с.
30. Теория информационных процессов и систем [Электронный ресурс]: [учебник для вузов] / Б. Я. Советов, В. А. Дубенецкий [и др.]; ред. Б. Я. Советов. - М.: Академия, 2010. - 432 с. - (Университетский учебник. Прикладная математика и информатика). - Загл. с титул. экрана. - Электрон. версия печатного издания. - Формат: DJVU; размер: 5 Мб; доступ: локальная сеть СФУ
31. Федотова, Е. Л. Прикладные информационные технологии [Текст]: учебное пособие / Е. Л. Федотова, Е. М. Портнов. - Москва: ИД Форум; Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
32. Резник С. Д. Управление изменениями: Учебник / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. С. Чемезов; под общ. ред. С. Д. Резника. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 382 с.

33. Корпоративные информационные системы управления [Текст]: учебник / под науч. ред.: Н. М. Абдикеев, О. В. Китова. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 464 с
34. Авдеев, П. Л. Совершенствование организационно-функционального механизма управления промышленной корпорацией: методы, инструменты, технологии [Текст]: автореферат дис. канд. экон. наук: 08.00.05: защищена 15.06.2011 / П. Л. Авдеев; науч. рук. работы М. А. Боровская. - Ростов-на-Дону, 2011. - 27 с
35. Колочева, В. В. Оценка и повышение результативности бизнес-процессов предприятия [Текст]: автореферат диссертации кандидата экономических наук / В. В. Колочева; Новосибирский технический университет [НГТУ]. - Новосибирск: Б. и., 2010. - 24 с.
36. Баранов, В. В. Исследование систем управления [Текст]: учебное пособие / В. В. Баранов, А. В. Зайцев, С. Н. Соколов; Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. Ин-т бизнеса и делового администрирования. - Москва: "Альпина Паблицер", 2013. - 212 с.
37. Шапот М., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнес-процессов и информационные технологии. [Режим электронного доступа]: <http://www.osp.ru>
38. Информационные системы и технологии в экономике и управлении [Текст] : учебник для бакалавров по направлению "Менеджмент" / Санкт-Петербург. гос. эконом. ун-т ; под ред. В. В. Трофимов. - Москва : Юрайт, 2014. - 542 с
39. Информационные системы и технологии в экономике и управлении [Текст] : учебник для вузов по специальности "Прикладная информатика (по областям)" и другим экономическим специальностям / Санкт-Петербургский университет экономики и финансов [ФИНЭК] ; под ред. В. В. Трофимов. - Москва : Высшее образование, 2007. - 480 с.
40. Баронов В.В. Автоматизация управления предприятием / В. В. Баронов и др. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 239 с. (Серия секреты менеджмента).

41. Карминский А. М. Информационные системы в экономике: Учебное пособие. В 2-х ч. Ч.1: Методология создания /А. М. Карминский, Б. В. Черников. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
42. Вендров А. М. Проектирование программного обеспечения экономических информационных систем / М., Финансы и статистика, 2000.
43. Оптимизация управления в интерактивных обучающих системах [Текст]: монография / А. А. Ступина, М. В. Карасева, Л. Н. Корпачева; Сиб.федер. ун-т, Ин-т упр. бизнес-процессами и экономики. - Красноярск: СФУ, 2013. - 115 с.
44. Редько, В Г. Эволюция, нейронные сети, интеллект [Текст]: модели и концепции эволюционной кибернетики / В. Г. Редько; предисл. Г. Г. Малинецкий. - М.: URSS, 2011. - 220 с.
45. Васильев, В. И. Интеллектуальные системы управления. Теория и практика [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов / В. И. Васильев, Г. И. Ильясов. - М.: Радиотехника, 2009. - 387 с.
46. Тюкин, И. Ю. Адаптация в нелинейных динамических системах [Текст] / И. Ю. Тюкин, В. А. Терехов; предисл. Г. Г. Малинецкий. - Изд. стер. Москва: URSS: Издательство ЛКИ, 2014. - 381 с.
47. Ноженкова, Л. Ф. Моделирование знаний [Текст]: методические указания к семинарским занятиям / Л. Ф. Ноженкова, Т. Г. Пенькова, Ю. В. Вайнштейн; Сиб. федер. ун-т, Ин-т космич. и информ. технологий. - Красноярск: ИПК СФУ, 2009. - 39 с.
48. Ярушкина, Н. Г. Основы теории нечетких и гибридных систем [Текст]: учебное пособие для студентов вузов по специальности 351400 "Прикладная информатика в экономике" и другим междисциплинарным специальностям / Н. Г. Ярушкина. - Москва: Финансы и статистика, 2009. - 320 с.
49. Асратян, Р. Э. Интернет-служба обеспечения информационного взаимодействия в современных распределенных гетерогенных системах [Текст] / Р. Э. Асратян, В. Н. Лебедев; Рос. акад. наук, Ин-т проблем упр. им. В. А.

Трапезникова. - М.: URSS, 2009. - 128 с.: ил. - (Перспективные информационные технологии и концепции).

50. Морозов, В. К. Моделирование информационных и динамических систем [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов, обуч. По направлению "Автоматизация и управление" / В. К. Морозов, Г. Н. Рогачев. - М.: Академия, 2011. - 377 с.

51. Система управления контентом [Электронный ресурс] : учеб.-метод. пособие для практич. занятий [для студентов напр. 080200.68 «Менеджмент»] / Сиб. федерал. ун-т ; сост. А. А. Ступина. - Электрон. текстовые дан. (PDF, 199 Кб). - Красноярск : СФУ, 2013. - 13 с. - (Магистратура). - Загл. с титул. экрана

52. Орлов, С. А. Теория и практика языков программирования [Текст]: учебник по направлению "Информатика и вычислительная техника" / С. А. Орлов. - Санкт-Петербург: Питер, 2013. - 688 с.

53. Агафонов, Е. Д. Математическое моделирование линейных динамических систем [Текст]: учеб. пособие / Е. Д. Агафонов, О. В. Шестернева; Сиб. федер. ун-т, Ин-т космич. и информ. технологий. - Красноярск: ИПК СФУ, 2011. - 94 с.

54. Бочкарев, С. В. Диагностика и надежность автоматизированных технологических систем [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению "Автоматизация технологических процессов и производств" / С. В. Бочкарев, А. И. Цаплин, А. Г. Схиртладзе. – Старый Оскол: ТНТ, 2013. - 615 с.

55. Гергель, В. П. Современные языки и технологии параллельного программирования [Текст]: учебник для студентов вузов, обуч. По направлениям 010400 "Прикладная математика и информатика" и 010300 "Фундаментальная информатика и информационные технологии" / В.П. Гергель. - Москва: Издательство Московского университета, 2012. - 406 с.

56. Трэвис, Д. LabVIEW для всех [Текст] / Дж. Трэвис, Дж. Кринг; обновление содержания 4-го изд.: П. М. Михеев, А. С. Соболев, А. С. Сомов. - М.: ДМК Пресс, 2011. - 903 с.
57. Трубецков, Д. И. Введение в синергетику. Хаос и структуры [Текст] / Д. И. Трубецков; предисл. Г. Г. Малинецкий. - М.: URSS, 2012. – 235 с.
58. Технология надежностного программирования задач автоматизации управления в технических системах [Текст] : монография / А. А. Ступина, С. Н. Ежеманская ; Сиб. федерал. ун-т, Ин-т. управления бизнеспроцессами и экономики. - Красноярск: СФУ, 2011. - 162 с.
59. Жуков, К. Г. Модельное проектирование встраиваемых систем в LabVIEW [Текст] : [учеб. пособие] / К. Г. Жуков. - М.: ДМК Пресс, 2011. - 687 с.
60. Мельников, Н. Б. Вариационные методы в прикладных динамических системах [Текст] автореферат дис. ... д-ра физ.-мат. наук: 05.13.18: защищена 19.10.2011 / Н. Б. Мельников; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. - Екатеринбург, 2011. - 39 с.
61. Лацис, А. О. Параллельная обработка данных [Электронный ресурс]: учебник для вузов / А. О. Лацис. - М.: Академия, 2010. - 336 с. - (Университетский учебник. Прикладная математика и информатика). - Загл. с титул. экрана. - Электрон. версия печатного издания. - Формат: DJVU; размер: 4 Мб; доступ: локальная сеть СФУ
62. Асратян, Р. Э. Распределенные аналитические системы на основе средств информационного взаимодействия в гетерогенной глобально-сетевой среде [Текст] / Р. Э. Асратян, В. Н. Лебедев ; Рос. акад. наук, Ин-т пробл. управления им. В. А. Трапезникова. - М.: URSS, 2010. - 119 с. - (Перспективные информационные технологии и концепции).
63. Путь в синергетику [Текст]: экскурс в десяти лекциях / Б. П. Безручко, А. А. Короновский [и др.]; предисл.: С. Мирон, Г. Г. Малинецкий. - Москва: URSS: ЛИБРОКОМ, 2010. - 303 с.

64. Романов, А. Н. Интеллектуализация сетевых систем поиска экономической информации [Текст]: монография / А. Н. Романов, Б. Е. Одинцов. - Москва: ИНФРА-М: Вузовский учебник, 2010. - 143 с.
65. Никитина, С. Е. Семантический анализ языка науки. На материале лингвистики [Текст] / С. Е. Никитина; отв. ред. Н. А. Слюсарева. - Москва: URSS: ЛИБРОКОМ, 2010. - 143 с.
66. Федеральный портал Российского Образования [Режим электронного доступа]: <http://www.edu.ru>
67. Сайт ассоциации консультантов по экономике и управлению (АКЭУ). [Режим электронного доступа]: <http://www.akeu.ru>
68. Сайт международного сообщества менеджеров. [Режим электронного доступа]: http://www.e_executive.ru
69. Проблемы управления и информатики / М.-народ. науч.-техн. ж. [Режим электронного доступа]: <http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/pui/index.html>
70. Информационный портал Российского Агентства развития информационно общества «РАРИО». [Режим электронного доступа]: <http://www.rario.ru/>
71. Нерешенные проблемы информатики. [Режим электронного доступа]: <http://ru.wikipedia.org/wiki>, <http://infosoc.iis.ru>
72. Информационное общество / Науч.-аналит.ж. Учредители: ИРИО и Российская Инженерная академия. [Режим электронного доступа]: <http://infosoc.iis.ru>
73. 4 Калянов, Г.Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов / Г.Н. Калянов. - М.: Финансы и статистика, 2007. – 240 с.
74. 6 Янковая, В. Ф. Оптимизация документооборота организации: журнал /В. Ф. Янковая // Справочник секретаря и офис-менеджера. – 2012. – № 7.

75. 7 Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление: учеб. пособие / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – Москва: Инфра-М, 2013. – 512 с.
76. 8 Коноков, Д. Г. Организационная структура предприятий: учеб. Пособие / Д. Г. Коноков, К. Л. Рожков. – Москва: Бизнес-Тезаурус, 2010. – 130 с.
77. 11 Оптимизация бизнес – процессов [Электронный ресурс]: Бизнес – процессы / Учебные материалы для предпринимателей «Управление производством». – Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/optimizacija-biznes-processov.html>.
78. Проблемы информатики / Ежекварт. науч. ж. [Режим электронного доступа]: <http://www.problem-info.ru>
79. . Проблемы управления и информатики / М.-народ. науч.-техн. ж [Режим электронного доступа]: <http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/pui/index.html>
80. Интернет-ресурс <http://www.cetus-links.org> (Сборник ссылок по программной инженерии и объектным технологиям)
81. Интернет-ресурс <http://www.infin.ru> (Информационная ERP-система ИНФИН)
82. Интернет-ресурс <http://www.monitor-crm.ru> (Информационная CRM-система Monitor-CRM)
83. Андрианова, Т. В. Глобальное мировоззрение [Электронный ресурс]: учебное пособие / Т. В. Андрианова; ред. Н. И. Яблокова. - Москва: Директ-Медиа, 2014. - 280 с. : табл. - Загл. с титул. экрана
84. Андрианова, Т. В. Глобальное мировоззрение [Электронный ресурс]: учебное пособие / Т. В. Андрианова; ред. Н. И. Яблокова. - Москва: Директ-Медиа, 2014. - 280 с. : табл. - Загл. с титул. экрана
85. Гагарина Л.Г., Петров А.А. Современные проблемы информатики и вычислительной техники: учеб. пособие / Гагарина Л.Г., Петров А.А. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2011. – 386 с.

86. Колин К.К. Философские проблемы информатики. / Колин К.К. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2010 – 264 с.
87. Бабурин, С. Н. Глобализация в перспективе устойчивого развития [Текст]: [монография] / С. Н. Бабурин, М. А. Мунтян, А. Д. Урсул; Российский торгово-экономический университет. - Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2011. - 494 с.
88. Программная инженерия. Теория и практика [Текст]: учебник для студентов вузов, обуч. по спец. 080801 "Прикладная информатика (по областям)" и др. эконом. спец. / О. А. Антамошкин; Сиб. федерал. ун-т, Гуманитар. ин-т. - Красноярск: СФУ, 2012. - 245 с.
89. Системный анализ и информационные технологии [Текст]: пятая международная конференция САИТ-2013, 19-25 сент. 2013 г.: труды : в 2-х т. / Рос. акад. наук, Рос. акад. наук, Отд-ние нанотехнологий и информ. технологий, Рос. акад. наук, Ин- системного анализа, Рос. акад. наук, Сиб. отд-ние, Ин-т вычислит. моделирования, Сиб. федерал. ун-т, Сиб. гос. аэрокосм. ун-т им. М. Ф. Решетнева. - Красноярск: ИВМ СО РАН, 2013. Т. 1. - 2013. - 341 с.
90. Когнитивные исследования. Проблема развития [Текст]: сборник научных трудов / Российская академия наук [РАН]. Институт психологии, Казанский университет им. В. И. Ульянова-Ленина. [КазГУ], Ассоциация когнитивных исследований. - Москва: Институт психологии РАН, 2006 - (Когнитивные исследования). Выпуск 4 / отв. ред.: Ю. И. Александров, В. Д. Соловьев. - 2010. - 303 с.
91. Business Studio - система бизнес-моделирования [Электронный ресурс]интернет-сайт системы бизнес-моделирования Business Studio. – Режим доступа: <http://www.businessstudio.ru>.
92. Consulting [Электронный ресурс] Статья «Основные методологии обследования организаций. Стандарт IDEF0» – Режим доступа: http://consulting.ru/econs_wp_4235

93. Microsoft CRM (Customer Relationship Management) [Электронный ресурс] / Центр компетенции Microsoft/ – Режим доступа: <http://csbims.ru/services/mscrm/>.
94. Ramus - кроссплатформенная система моделирования и анализа бизнеспроцессов [Электронный ресурс] интернет-сайт системы моделирования и анализа бизнес-процессов Ramus. - Режим доступа: <http://ramussoftware.com>.
95. SWOT-анализ. Анализ и разработка рыночной стратегии компании, продукции [Электронный ресурс] / Центр маркетинговых компетенций «Marketolog.biz». – Режим доступа: <http://marketolog.biz/index.php?pid=50>.
96. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление. - 6-е изд. / Д. Аакер. - СПб.: Питер, 2002. - 544 с.
97. Александров, Ю. Л. Исследование рынка потребительских товаров: методологические основы, практика использования : монография / Ю. Л. Александров, Н. Н. Терещенко. – Красноярск: СФУ ТЭИ, 2000. -320с.
98. Бархатова, Т.В. Вопросы совершенствования управления взаимоотношениями с клиентами в туристских организациях на основе CRMтехнологий. [Электронный ресурс] Т. В. Бархатова // Альманах современной науки и образования .– 2010. – № 12. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/voprosy-sovershenstvovaniya-upravleniyavzaimootnosheniyami-s-klientami-v-turistskih-organizatsiyah-na-osnove-crmtehnologiy>.
- Битрикс24 [Электронный ресурс] / интернет-сайт о CRM-продуктах «Startpack». – Режим доступа: <https://startpack.ru/application/1c-bitrix24>.
99. Богданова, О.В Введение в методы и средства формального моделирования бизнеса [Электронный ресурс] / сост. О.В. Богданова. – Электрон. дан. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2013.
100. Виноградова, Е.В Особенности бизнес-процессов управления торговым предприятием [Электронный ресурс] / Е. В. Виноградова.- донец. гос. унив. эк. и торг. им.М.Туган-Барановского. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/ONG/Economics/6_vinogradovaev.doc.htm.

101. ГОСТ 34.003-90 Комплекс стандартов на автоматизированные системы. Автоматизированные системы. Термины и определения. – Взамен ГОСТ 24.003-84, ГОСТ 22487-77; введ. 01.01.92. - М.: Стандартинформ, 1992. - 14 с.
102. Замыслов, А. Внедрение crm-системы: анализ российской практики [Электронный ресурс] / А. Замыслов // Финансовая газета. – 2010,. –№ 45.– Режим доступа: <http://www.sejchas.ru/bux/1289>.
103. Ивасенко, А.Г. Информационные технологии в экономике и управлении: учебное пособие, 4-е изд. / А.Г. Ивасенко, А.Ю. Гридасов, В.А. Павленко. - М.: КНОРУС, 2013. - 158 с.
104. Изменения в отрасли CRM и прогнозы аналитиков [Электронный ресурс] / Подбор и продажа CRM-систем «CRM74.ru». – Режим доступа: <http://crm74.ru/page/cloud-crm-news>.
105. Калянов, Г.Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов / Г.Н. Калянов. - М.: Финансы и статистика, 2007. – 240 с.
106. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. - 214 с/
107. Кислов, А. Оптимизация материального снабжения как механизм снижения затрат поставками [Электронный ресурс] / А. Кислов // Интернетресурс для бухгалтеров «Бух.1С» поставками.– Режим доступа: <http://buh.ru/articles/documents/14269/>.
108. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль / Ф. Котлер. - 2-е изд., испр. – СПб.: Питер, 1999. - 896 с.
109. Кузнецов, А.И. Методика проведения обследования бизнес-процессов компании [Электронный ресурс] / А.И. Кузнецов // Информационный портал «ITeam». – Режим доступа: http://iteam.ru/publications/it/section_51/article_1469/.
110. Кутелев П. В. Организационный реинжиниринг. Технологии реинжиниринга бизнеса / П. В. Кутелев. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2003. –21с.

111. Любанова, Т.П. Стратегическое планирование на предприятии: Учебное пособие / Т.П. Любанова, Л. В. Мясоедова, Ю. А. Олейникова. - М.: ПРИОР, 2001.-272 с.
112. Людоговский, А. Моделирование бизнес-процессов [Электронный ресурс] / А. Людоговский // Инф. портал «Script coding». – Режим доступа: <http://www.script-coding.com/bp.html>.
113. Методы генерирования идей [Электронный ресурс] / Электрон.библиотека «Студопедия». – Режим доступа: <http://studopedia.org/3-62528.html>.
114. О внесении изменений в Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (с изм. и доп., вступ. В силу с 10.01.2016)» [Электронный ресурс]: федер. закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 13.07.2015) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». Режим доступа: <http://www.consultant.ru..>
115. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Информационное общество (2011 - 2020 годы)» : постановление Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 313 // Российская газета. – 2014. – 24 апреля.
116. Облачные CRM-системы [Электронный ресурс] / Облачные решения для управления малым и средним бизнесом «РУЛИ24». – Режим доступа: <http://ruli24.ru/облачные-crm-системы/>.
117. Петрова, А. В. Моделирование бизнес-процессов на предприятиях розничной торговли [Электронный ресурс] / А. В. Петрова // Вестник Челябинского гос. унив.– 2009. – № 9.– Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-biznes-protsessov-na-predpriyatiyah-roznicnoy-torgovli>.
118. Цуканова, О. А. Методология и инструментарий моделирования бизнес-процессов: учебное пособие / О. А. Цуканова. – СПб.: Университет ИТМО, 2015. – 100 с.

119. Чернявский, Д. И. Моделирование и реинжиниринг бизнеспроцессов: учебное пособие / Д. И. Чернявский, Д. В. Рудаков. – Омск: ОмГТУ, 2010. – 84 с.

120. 53. Хроменков Р. Индекс потребительской лояльности [Электронный ресурс] / Р. Хроменков // Информационный портал «Хроменков»». – Режим доступа: <http://www.hromenkov.com/indeks-potrebitelskoi-lojalnosti-nps/>.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра экономики и информационных технологий менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 А.А. Ступина
подпись

« 10 » июня 2019 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Совершенствование бизнес-процессов взаимодействия подразделений
финансово-промышленного холдинга

09.04.03 Прикладная информатика

09.04.03.02 «Реинжиниринг бизнес-процессов»

Научный руководитель


подпись, дата

доцент, канд. техн. наук

Е.А. Юронен

Выпускник


подпись, дата

Ю.В. Лубягина

Рецензент


подпись, дата

доцент, канд. техн. наук

В.А. Федоров

Красноярск 2019