

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

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

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« _____ » _____ 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент
38.03.02.08 - Управление проектами (в организации)

Разработка проекта развития организации ООО «Пиэль»

Руководитель _____ старший преподаватель Н.Г. Макуха

Выпускник _____ Ю.Д. Ульянова

Красноярск 2021

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка проекта развития организации ООО Пиэль» содержит 66 страниц текстового документа, 9 рисунков, 18 таблиц, 35 использованных источников.

ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, АНАЛИЗ УСЛОВИЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, ПРОЕКТ, РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА, РИСКИ ПРОЕКТА.

Объект исследования является компания ООО «Пиэль», которая занимается разработкой CRM-систем для транспортных и экспедиторских предприятий.

Цели исследования – разработка проекта развития организации ООО «Пиэль».

Для успешного достижения цели исследования необходимо выполнить ряд задач, а именно:

- изучить теоретические основы проектной деятельности и этапы создания проекта;
- провести анализ условий развития организации ООО «Пиэль»;
- разработать проект развития организации ООО «Пиэль», разработать его бюджет, ресурсы и риски.

По результатам анализа условий были выявлены критерии для развития компании.

В итоге был разработан проект. с помощью которого стало известно, что необходимо делать организации для развития и сколько это будет стоить.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы проектной деятельности и этапы создания проекта	6
1.1 Понятие и сущность проекта	6
1.2 Классификация проектов	9
1.3 Этапы разработки проекта	15
2 Анализ условий деятельности ООО «Пиэль»	20
2.1 Российский рынок CRM-систем.....	20
2.2 Анализ деятельности организации ООО «Пиэль»	28
2.3 Анализ конкуренции ООО «Пиэль»	37
2.4 Условия развития компании ООО «Пиэль» на рынке CRM-систем	47
3 Разработка проекта развития организации ООО «Пиэль».	50
3.1 Описание проекта и разработка иерархической структуры работ	50
3.2 Разработка плана ресурсов и бюджета проекта	54
3.3 Разработка плана по рискам.....	57
Заключение	62
Список использованных источников	64

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы данной выпускной работы обусловлена тем, что в современное время развитие бизнеса, при наличии высокой неопределенности внешней среды, руководство, основанное лишь на опыте и интуиции руководителя недопустимо. Необходимо обращаться к основам, чтобы грамотно использовать возможности и оценивать риски, которые возникают в ходе предпринимательской деятельности. Управление проектами в данном контексте одно из ключевых направлений, позволяющих достичь качественных, эффективных показателей компании.

Управление проектами позволяет учитывать влияние изменения внешней среды, разрабатывать программы противодействия негативным факторам и программы использования благоприятных возможностей для организации. Это необходимо для минимизации негативных факторов и максимального использования благоприятных обстоятельств.

Объектом исследования для данной работы является компания ООО «Пиэль», которая занимается разработкой CRM-систем для транспортных и экспедиторских предприятий.

Предметом данного анализа является проектная деятельность компании ООО «Пиэль».

Целью написания бакалаврской работы является систематизация теоретических и практических знаний, закрепление профессиональных умений и опыта профессиональной организационно-управленческой и предпринимательской деятельности через разработку проекта развития организации ООО «Пиэль».

Чтобы достичь поставленной цели, необходимо выполнить следующие задачи:

- изучить теоретические основы проектной деятельности и этапы создания проекта;

- провести анализ условий развития организации ООО «Пиэль»;
- разработать проект развития организации ООО «Пиэль», разработать его бюджет, ресурсы и риски.

Теоретической и методологической основой исследования выпускной работы послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов в области теории менеджмента и проектного управления в организации.

К методам, используемым в работе относятся:

- интервьюирование;
- наблюдение;
- сравнение;
- анализ экономических показателей;
- анализ статистических данных.

К инструментам, при помощи которых были выполнены расчеты:

- Microsoft Excel;
- MS Project.

Структура работы обусловлена ее целью и задачами. Выпускная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

1 Теоретические основы проектной деятельности и этапы создания проекта

1.1 Понятие и сущность проекта

На современном этапе в мировой экономике происходят стремительные изменения, связанные с опережающим развитием новых видов экономической деятельности, становлением экономики знаний, появлением новых потребностей в социальной сфере, повышением требований к сохранению окружающей среды. Это вызывает необходимость быстрой адаптации компаний, фирм, отраслей и в целом стран к новым вызовам, выдвигаемым внешней средой.

Кроме того, высшим менеджментом остро осознается необходимость поиска и максимального использования возможностей для снижения расходов на выполнение работ и их сроков, повышения их качества, использования современных методов. В этих условиях успешность развития экономики зависит от способности менеджмента быстро перестроиться со старых методов на новые, более современные и эффективные, которые предлагаются в проектном менеджменте. Поэтому к нему возрастает интерес [35].

Стандартное толкование сущности проекта выглядит так: «Проект — это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений». Следовательно, к вышеназванным признакам добавлены: целевая направленность, взаимосвязь и взаимообусловленность, уникальность, срочность (выполнение в строго отведенный срок), ресурсная ограниченность. Поскольку проекты осуществляются во всех отраслях экономики, то для значительной их части, особенно для уникальных, значимым признаком является рискованность из-за недостатка или неопределенности используемой информации [33].

Совокупность приведенных выше признаков проекта, определяющих его сущность, и их взаимосвязи показаны на рисунке 1.



Рисунок 1 – Основные признаки проекта и их взаимосвязи

Хотя указанные признаки являются общими для всех проектов, каждый из них имеет особенности проявления в различных сферах, секторах и отраслях экономики. Например, любой проект можно рассматривать как средство достижения поставленной цели. Цель же формируется в зависимости от проектного замысла и может быть обусловлена международной ситуацией, внешнеэкономическим положением, приоритетами отдельных сфер, секторов и отраслей экономики, интересами заказчиков и предпринимателей, научно-техническим развитием страны, отраслей, компаний и др.

Следовательно, цели проекта могут различаться по интересам его инициаторов и характеру решаемой проблемы. Целевая направленность задаст проекту продолжительность срока, уровень риска, потребности в ресурсах. Поэтому проекты имеют характерные различия и по данным параметрам. Многомерность и многочисленность целей, различие характера их взаимосвязи с другими признаками проекта указывают на их видовые особенности.

Разный характер взаимосвязей и других признаков проектов в различных сферах, секторах и отраслях экономики указывает на необходимость классификации проектов. В практике управления их классификация помогает

выявлению потребности в финансовых ресурсах; установлению возможных проектных границ, как территориальных, так и временных; оценке последствий проекта для экономики [35].

Проект – это временный процесс, направленный на создание уникальных продуктов, услуг или результатов.

Так же проектом может быть отдельная организация с какими-либо целями, которые включают в себя требования по времени, стоимости и качеству достигаемых результатов. Еще одним определением проекта является рассмотрение проекта как предприятие, которое характеризуется неповторимостью условий в их совокупности (например, задание цели, временные, финансовые и другие ограничения, разграничения от других намерений, специфическая для проекта организация его осуществления). Понятие «проект» может обозначать комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения (в течение заданного периода времени и при установленном бюджете) поставленных задач с четко определенными целями [2].

Ограниченность по времени, уникальность – это две отличительных черты, выполняемых по проекту работ. Уникальность проекта означает то, что абсолютно у каждого проекта существуют специфические особенности, которые отличают проекты друг от друга. Ограниченность по времени выражается в том, что любой проект имеет конечную точку, которая означает либо приостановление проекта, либо достижение целей [25].

На основании приведенных выше черт проекта, общие признаки проекта:

- основное содержание проекта - это изменения;
- цель всегда ограничена во времени;
- новизна;
- продолжительность проекта ограничена во времени;
- проект имеет бюджет;
- ограниченность требуемых ресурсов;
- правовое и организационное обеспечение проекта;

- комплексность.

Проект при выполнении работ обычно разделяют на два различных процесса – управление проектом и создание продукта проекта.

Согласно определению, управление проектами считается относительно новой научной дисциплиной, разделом теории управления социально-экономическими системами, изучающие методы, формы и средства эффективного и рационального управления изменениями. Говоря простыми словами, управление проектами – это координация и руководство различными ресурсами проекта для достижения определенных целей проекта [37].

1.2 Классификация проектов

Практически каждый день мы встречаемся с проектами в жизни. Это может быть строительство бани, проведение ремонта в квартире, свадьба, день рождения, строительство промышленных объектов, разработка новой техники, открытие нового филиала компаний, разработка нового федерального закона, написание дипломной или курсовой работы.

Все эти проекты можно разделить по различным признакам. Например, проекты делят по затрагиваемому ими уровню управления народным хозяйством:

– мегапроекты – осуществление различного рода реформ и целевых программ на высшем уровне управления экономикой страны;

– мультипроекты – переплетение в одном проекте различных субпроектов: экономических, социальных, организационных, технических, а так же наличие многоканальной системы снабжения и сбыта продукции;

– монопроекты – решение преимущественно одной задачи на уровне функционирования предприятия [29].

Еще одним критерием классификации проектов является то, насколько масштабны задачи, которые проект решает:

- глобальные, такие проекты оказывают большое влияние на экономическую, экологическую и социальную ситуацию в мире;
- крупномасштабные, такие проекты затрагивают только одну страну, а не весь мир;
- региональные, такие проекты оказывают влияние только на город;
- локальные, данные проекты затрагивают только организацию.

Следующей классификацией проекта является возможность наиболее выгодного альтернативного выбора:

- независимые проекты, означает, что принятие проекта не влияет на принятие других проектов;
- взаимодополняющие проекты, которые не могут быть приняты или отвергнуты одновременно по каким-то причинам;
- взаимоисключающие проекты, это проекты, которые не могут быть приняты одновременно [24].

На данный момент существует огромное множество других классификаций, по которым разделяют проекты организаций.

Теперь рассмотрим какие типы проектов бывают.



Рисунок 2 – Классификация типов проекта

Согласно масштабу проекты бывают малыми, они очень просты и сильно ограничены объемами [35].

Примерами таких проектов являются небольшие промышленные организации, опытно-промышленные установки и модернизация действующих производств.

В малых проектах разрешается упрощать проектирование, реализацию и формирование команды проекта. Например, распределить интеллектуальные, трудовые и материальные ресурсы кратковременно. Однако возникают затруднения ошибок, которые были допущены, обычно это происходит из-за недостатка времени для их устранения. Требуется особо тщательного определения объемных характеристик проекта, участников проекта и методов их работы, графика проекта и форм отчета, а также условий контракта.

Для малых проектов обычно:

- создают максимально простой график проекта;

- назначают одного руководителя для координации проекта;
- прописывают задачи и объемы работ для каждого участника команды;
- создают такую организацию команды проекта, чтобы члены команды могли заменять друг друга;
- запуск объекта производят только те сотрудники, которые осуществляли работу над проектом [30].

Следующий тип проекта по размерности – это мегапроекты. Мегапроекты являются многоцелевой программой, которая содержит в себе огромное количество взаимосвязанных проектов. Они объединены одной целью, временем и ресурсами, которые были выделены. Существуют различные мегапроекты, например региональные (влияние на регион), национальные (влияние на страну) и международные (влияние на мир). Обычно такие проекты разрабатываются и реализуются на самых верхних уровнях управления (государственный, региональный и т.д.).

Как и все другие проекты, мегапроекты имеют определенные особенности:

- стоимость проектов обычно более 1 млрд. долларов;
- обладают реализацией 5-7 лет и более;
- требуют таких форм финансирования как акционерных или смешанных;
- сопровождаются участием в их реализации различных государств;
- обладают трудоемкостью 2 млн. чел.-ч. на проектирование и 15 – 20 млн. чел.-ч на строительство;
- влияют на экономическую и социальную среду страны или отдельных регионов;
- обычно реализуются в отдаленных районах, из-за этого имеют дополнительные затраты на инфраструктуру.

Следующим видом проекта является краткосрочные проекты. Они обычно требуют всего год для своей реализации, максимум 2.

Для краткосрочных проектов необходимо:

- ввести одно подразделение и предоставить ему определенные полномочия для взятия на себя ответственности за реализацию всего проекта;
- матричная структура управления;
- завершать проект должны те люди, которые его начинали;
- руководители, которые находятся на месте реализации проекта должны иметь полномочия управления проектом и участниками;
- обязательно сотрудничать с одним подрядчиком, который осуществляют весь спектр задач проекта или с небольшим количеством подрядчиков;
- последним условием является сокращение всех видов отчетности по проекту и всех видов согласований [28].

Еще одним видом проектов, у которых доминирует качество, являются бездефектные проекты. Стоимость таких проектов крайне высока, обычно составляет 100 млн. долларов или даже млрд. долларов, например разработка проекта гидроэлектростанций.

Признаками таких специфичных проектов является:

- график строительства и пусковые работы обязательно совмещены;
- строительные, проектные, сметные работы всегда объединены в общий план проекта;
- для быстрого выявления и реагирования на проблемы необходимо иметь максимально гибкую систему управления проекта;
- для проверки качества всех систем осуществлять ранний пуск отдельных технологических линий;
- для анализа проблем необходимо иметь специальную программу, которая позволит быстро обнаружить проблемы в проекте.

Мультипроекты – это отдельный проект, который включает в себя совокупность монопроектов. Мультипроект выполняет определенное количество других проектов, в рамках производственной программы компании, ограниченными определенными возможностями и требованиями заказчиков [24].

Монопроекты всегда имеют определенные ресурсные, временные и другие рамки, так же они реализуются одной проектной командой, представляя собой отдельные независимые проекты.

Международные проекты часто отличаются лишь определенной стоимостью и сложностью выполняемых задач проекта. Как и все проекты они имеет свои отличительные особенности и признаки:

- длительный подготовительный этап, связано это обычно со сложностями партнеров, часто для международных проектов создаются целые организации, которые объединяют участников для достижения каких-либо целей;

- частая практика международных проектов – это закупка оборудования на мировом рынке, из этого вытекают определенные требования к компаниям, которые занимаются закупками;

- если сравнивать проекты, которые влияют на одну организацию, то у международных гораздо выше подготовка проекта.

Обязательным условием данных проектов является внесение части вклада партнеров в проект, в последствии распределении прибыли в зависимости от объема вклада участников.

Особыми проектами среди всех остальных являются инвестиционные проекты. Инвестиционный проект направлен на развитие активов организаций. Это инвестиционная акция, которая предполагает инвестирование некоторого количества ресурсов, например финансового, трудового, интеллектуального или материального. Как и все проекты, инвестиционные создаются для достижения каких-либо результатов в определенные сроки.

Результатами инвестиционных проектов обычно является: доход или прибыль, приобретение финансовых инструментов или нематериальных активов для получения от них дохода в будущем [24].

1.3 Этапы разработки проекта

Рассмотрим основные этапы разработки проектов.

Формирование концепции проекта начинается с определения идеи проекта. На этой стадии формулируется миссия проекта.

Миссией проекта является главная цель проекта, которая объясняет причины существования проекта. Миссия уточняет статус проекта, определяет существующие принципы конкурентной борьбы, определяет базу, которая необходима для разработки целей проекта. Определение миссия является одним из важных этапов формирования будущей архитектуры проекта, всей системы управления проектом, а также его эффективности и качества [18].

Проектный анализ является одним из главных этапов в процессе формирования концепции проекта. К основным видам проектного анализа относятся:

1. **Технический.** Данный вид анализа рассматривает экономические и технические альтернативы проекта, затраты проекта и доступность ресурсов. Основным моментов в данном анализе является определение объемов проекта и соблюдение сроков проекта и графика работ. С помощью такой последовательности, определяется наилучший результат реализации с точки зрения технологии.

2. **Экономический.** Данный вид рассматривает основные параметры проекта, которые дают объективную оценку результатов проекта.

3. **Коммерческий.** Основная идея этого анализа - проанализировать продажи продукции компании, предназначенной для производства в рамках проекта, то есть оценить объем и структуру спроса, чтобы сформировать производственную программу проекта.

4. **Экологический.** С помощью данного вида оценивается ущерб, который может нанести окружающей природной среде. Чтобы рассчитать, необходимо в смете рассмотреть все средства по защите природного

благополучия. Если же провести некачественный анализ, то это может привести к необратимым изменениям.

5. Социальный. Анализ рассматривает влияние замысла на внешнюю среду с двух сторон. Отрицательной и положительной. После этого разрабатываются мероприятия по улучшению отношений.

6. Институциональный. Проводится за счет оценки административной, политической и правовой среды в рамках которой будет происходить реализация проекта.

7. Финансовый. Определяет основные финансовые коэффициенты и анализ полученных результатов [15].

Первым этапом формирования является инициация проекта. Это сбор информации перед началом проекта, а так же анализ собранной информации о содержании и основных условиях реализации проекта. Данный этап начинается с определения источника, проблемы или потребности в жизни людей. Например, неудовлетворенность пользователей первоначальным дизайном приборной панели автомобиля из-за несоответствия эргономическим требованиям (к примеру, руль загораживает спидометр). Примером потребности является желание водителя иметь в автомобиле систему навигации. В организации выявление проблем может осуществляться на уровне высшего руководства (при формировании стратегии фирмы или в ходе работы профессиональных консультантов, приглашенных руководством) или на уровне рядовых исполнителей и линейных менеджеров, если в организации создана система сбора информации о назревающих проблемах/потребностях, которая мотивирует сотрудников на постоянное улучшение работы компании. Существует несколько способов выявления проблем или потребностей, все они изучаются в рамках смежных управленческих дисциплин – общего менеджмента, маркетинга, социологии, теории статистики, финансового менеджмента и др. [10].

Самое главное условие результата проекта любой компании состоит из целей, которые удовлетворяют критериям SMART:

- конкретная (specific), четко обозначает то, чего стремится достичь проект;
- измеримая (measurable), данное условие обязывает указывать измеримые критерии достижения целей;
- достижимая (achievable), данное условие показывает, что поставленная цель будет достигнута в существующем окружении и при имеющихся ресурсах;
- актуальная (relevant), необходимо, чтобы цель была важной в настоящее время;
- ограниченная во времени (timebound), сроки достижения поставленных целей должны диктоваться реальными потребностями.

Важное место в проекте занимает цель проекта. Она показывает, что происходит после завершения проекта. Имеет три характеристики - сроки, бюджет и качество. Эти три измерения взаимосвязаны и образуют так называемый проектный треугольник – это направления, в которых руководитель проекта должен сохранять равновесие.

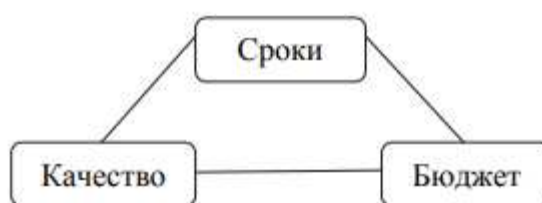


Рисунок 3 – Треугольник проекта

Следующим этапом прединвестиционного анализа является разработка концепции проекта - вариантов достижения целей.

Концепция дает ответ на вопрос, как будет реализован проект. Концепция всегда подразумевает множество путей реализации проекта: выбор технологии, ресурсов, время реализации проекта. Все решения в области концепции

должны быть обоснованы и мотивированы. К примеру, выбор места для размещения нового бизнеса подразумевает обоснование расположения, площади помещения, способ передачи помещения в проект (аренда или покупка) и др. Концепция проекта, как правило, освещает следующие аспекты реализации проекта:

- используемая технология;
- типы ресурсов и источники их получения;
- источники и способы финансирования;
- юридические вопросы;
- место реализации;
- сроки реализации;
- бюджет проекта и др.

Реализация концепции проекта проверяется с помощью фильтров финансового, экономического, маркетингового, экологического и других анализов. Основой для дальнейшего развития проекта является разделение области проекта на более мелкие, более управляемые части. Предметная область (или содержание проекта) - это основной результат проекта.

В ходе определения составных частей этого результата создается иерархическая структура работ (ИСР) – структурное представление результатов проекта и работ по проекту [10].

Результат проекта, полученный в результате декомпозиции, размещается в логическом порядке, определяемом технологией, выбранной для выполнения проекта, доступностью ресурсов и другими условиями. После того, как вы установили рабочий процесс, вы можете добавить фактор времени и рассчитать рабочий план для проекта. Результатом сетевого планирования, оценки ресурсов и продолжительности деятельности является рабочий план проекта. Его можно представить в виде диаграммы Ганта – это самый длинный путь для проекта.

Основные параметры будущего проекта (время, содержание, стоимость) фиксируются в базовом плане проекта – документе, необходимом для

отслеживания хода реализации проекта. Для облегчения процессов планирования и последующего отслеживания хода реализации проекта разработан и активно применяется широкий спектр программных продуктов: Microsoft Project, Spider Project, Адванта и др. [11].

2 Анализ условий деятельности ООО «Пиэль»

2.1 Российский рынок CRM-систем

Спрос на CRM-системы непрерывно растет и имеет огромный потенциал. В ближайшие годы CRM-системы будут присутствовать в практически каждой компании. Данные системы необходимы не только крупным предприятиям, но и малому и среднему бизнесу.

Институт проблем предпринимательства совместно с международной консалтинговой компанией «J'son & Partners Consulting» провели опрос 1600 компаний для того чтобы узнать насколько компании осведомлены о CRM-системе. Результаты опроса показали, что больше половины компаний пока не слышали о системе управления отношений с клиентами. Так же в консалтинговой компании «J'son & Partners Consulting» отметили, что уровень проникновения CRM-систем в России по итогам 2019 года составляет 17%, тогда как в Европе этот показатель достигает 35-40%, а в США – больше 90%.

На сегодняшний день практически любой рынок имеет огромное количество компаний, которые предлагают похожие услуги или продукты, поэтому идет борьба за клиентов. Любая организация теперь стремится управлять отношениями с клиентами и видеть своего конечного клиента.

Организации, которые внедрили CRM-системы 5-10 лет назад, столкнулись со следующим выбором, переходить на облачные системы или продолжить пользоваться старыми IT-решениями, которые уже устарели.

Пандемия в 2020 году отразилась на большей части организаций. Компаниям пришлось принять для себя важное решение - либо уходить в онлайн, либо совершенствовать свои онлайн процессы с «космической» скоростью, также в ближайшие пару лет многие компании пересмотрят свое отношение к облачным решениям. В Европе и США растет количество компаний, которые предпочитают облачные решения, т.к. они гораздо быстрее и гибче нежели коробочные. На данный момент у многих компаний главным

приоритетом является скорость внедрения CRM-систем, своевременное обновление и гибкость.

В 2020 году из-за пандемии изменился рынок CRM-систем. В кризисные времена покупатели становятся более требовательными к уровню клиентского сервиса. Именно поэтому компании приняли решение внедрять CRM-системы, чтобы не потерять клиентов, которым пришлось находиться дома во время пандемии. Компании у которых уже была внедрена CRM-система стали дорабатывать ее с акцентом на e-commerce и онлайн-продажи.

Произошел выход CRM за пределы классической формулы «продажи-маркетинг-сервис». Теперь решения включают интеграции с «личными кабинетами» и мобильными приложениями, системами отслеживания доставки и логистическими сервисами, ML-моделями для прогнозирования продаж, управления оттоком, cross- и up-sell. В целом же, многие проекты по внедрению CRM стали представлять автоматизацию сквозных процессов от закупок до продаж.

Теперь компаниям больше не интересны большие проекты, которые тянутся по несколько лет. С появлением облачных CRM-систем появилась возможность быстрого внедрения и быстрого запуска для малого и среднего бизнеса, а крупные компании заинтересованы в гибкой и быстрой настройке системы под новые потребности бизнеса. Еще один важный момент для CRM-систем – это интеграция с 1С, BI, СЭД, ERP скоринговыми системами, с сайтами, SMS-шлюзами и e-mail.

Сегодня CRM-система охватывает весь жизненный цикл клиента - от первого контакта с потенциальным клиентом до послегарантийного обслуживания. CRM автоматизирует продажи, обслуживание и сопровождение клиентов, а также внутренние процессы, которые не касаются клиентов напрямую, но влияют на скорость и качество их обслуживания. Компании больше не готовы ждать долгого внедрения CRM-систем, лучше в ограниченном виде, но за 1,5-2 месяца. Так происходит, потому что заказчик ожидает первые результаты, которые можно получить в первые месяцы после

внедрения системы и уменьшить срок окупаемости проекта. Это означает, что решение должно быть легко интегрируемым в практически любой ИТ-ландшафт заказчика и обеспечивать хорошую масштабируемость в ходе дальнейшей эксплуатации.

Так как важным требованием к CRM-систем стало то, что компании хотят быстрой реакции на изменения, то исполнители применяют различные подходы для удовлетворения таких запросов. Например, использование agile-метода при разработке и внедрении системы, чтобы за короткий срок представить клиенту MVP (минимально жизнеспособный продукт). Такой метод сокращает время вывод на рынок, стоимость разработки и соответствовать всем потребностям пользователей.

Еще одним важным требованием заказчика необходимость комплексной операционной CRM-системы. Такое требование образовалось благодаря компаниям, которые хотят сформировать «Портрет клиента 360°», с помощью которого можно получить ответы на большое количество вопросов. Например, как компании общаться с клиентом, с помощью каких каналов клиенту направлять материалы для рекламы, что клиент читает и от чего отписывается, в каких объемах компания продает продукт клиенту и какой это продукт, какие существуют потребности у клиента, какие есть жалобы и замечания у клиента.

Получается, что CRM-система ведет сбор всей информации о клиенте и компаниям понятно, что интересно клиенту, какой он и как с ним общаться. Однако теперь просто собрать все данные о клиенте в единое целое недостаточно, необходимо быть проактивным и быть всегда на шаг впереди, так формируется новое требование к CRM-системе.

В таблице 1 приведена выручка самых крупных российских компаний, которые разрабатывают CRM-системы. Вендором считают компанию-производителя CRM-системы, а интегратором называют компании, которые берут CRM-систему и внедряют его в бизнес, учитывая все индивидуальные потребности отрасли деятельности заказчика.

Таблица 1 – Выручка российских компаний от CRM-проектов в 2018-2019 годах

№	Название компании	Статус компании	Выручка, млн. руб	Ключевые клиенты по направлению CRM-систем
1	1С-Рарус	Интегратор	811,9	Метро, А101, Атомэнергомаш, Русклимат, Сбербанк Факторинг
2	Ланит	Интегратор	807	«Бритиш Американ Табакко Россия», «Сбербанк Лизинг», Segezha Group, «Ниармедик», СК Согласие, ОМК, Электролюкс Рус, Инвестгеосервис, Эталон
3	GlowByte Consulting	Интегратор	805,7	-
4	АмоCRM	Вендор	766,3	-
5	Инфосистемы Джет	Интегратор	575,2	-
6	Navicon	Интегратор	272	Нижфарм, "Майкрософт РУС", "РУСКАН Дистрибьюшн", Банк «Возрождение», "Московский Индустриальный банк", "ВАЛЕАНТ"
7	Корус Консалтинг	Интегратор	224	Абамет, ВТБ Лизинг, ТРАСКО, SKL Group
8	Новардис Консалтинг	Интегратор	223,2	-
9	GMCS	Интегратор	221	«Леруа Мерлен Восток», Tele2, Yota, «Нэт Бай Нэт Холдинг» (NetByNet), Фонд Сколково и др.
10	РосБизнесСофт	Вендор	140	OZON.RU, KARCHER, IMMERGAS, WEILANDT, ESPA
11	Монолит-Инфо	Вендор	110	Пивоваренная компания «Балтика», ГК «Мегаполис», ООО «Келлогг Рус»
12	Первая форма	Вендор и интегратор	33,7	ВСК, Фонд Сколково, Егорьевск-обувь, Институт Гидропроект

Согласно исследованию, которое провел институт проблем предпринимательства совместно с международной консалтинговой компанией «J'son & Partners Consulting», в следующие 5 лет российский рынок облачных CRM увеличится в 3 раза. Это в 2 раза больше, чем рынок коробочных CRM-систем. Общая доля облачных CRM на российском рынке вырастет до 61%.

Коробочными CRM-системами в 2019 году пользовались 11 тысяч крупных и средних бизнесов, 5,5 тысяч малых и 2,5 тысячи микропредприятий.

Рассмотрим структуру рынка CRM-систем в денежном выражении на рисунке 4.

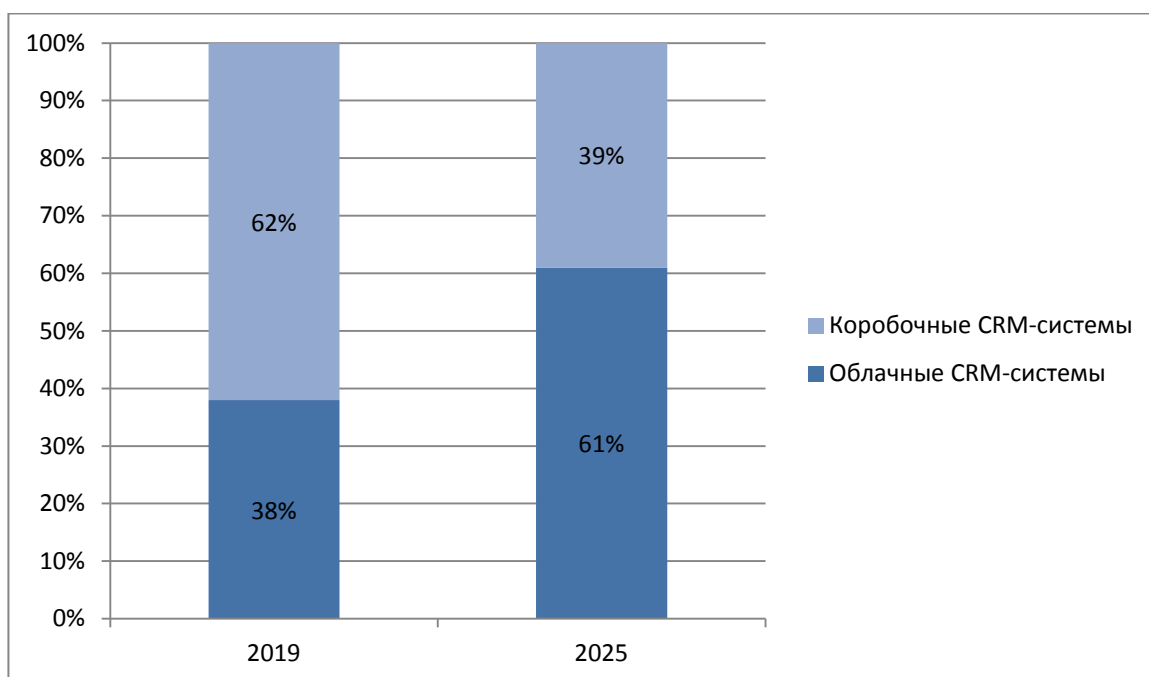


Рисунок 4 – Структура рынка CRM в денежном выражении (%)

Тренд активного роста облаков на рынке CRM в России повторяет мировую тенденцию. Доля коробочных CRM-систем будет сокращаться.

Главный фактор облачных CRM-систем – это востребованность для малого бизнеса. Для облачных CRM-систем:

- не нужны большие начальные инвестиции;
- возможность быстрого внедрения;
- не нужно перевнедрять – вендор сам постоянно оптимизирует продукт.

Это единственный доступный инструмент для малого и микробизнеса, который помогает снижать издержки и повышать производительность труда.

На сегодняшний день на рынке облачных CRM-систем преобладают вендоры, которые адаптировали ценообразование и функционал продуктов под российский рынок. Такое программное обеспечение используют обычно малые организации. Эта тенденция не изменится в следующие 5 лет.

В сегменте с моделью On-Premise лидируют иностранные вендоры. Их клиенты — телеком, банки, крупные ритейлеры. На долю этих отраслей приходится порядка 90% потребления всех коробочных CRM-систем.

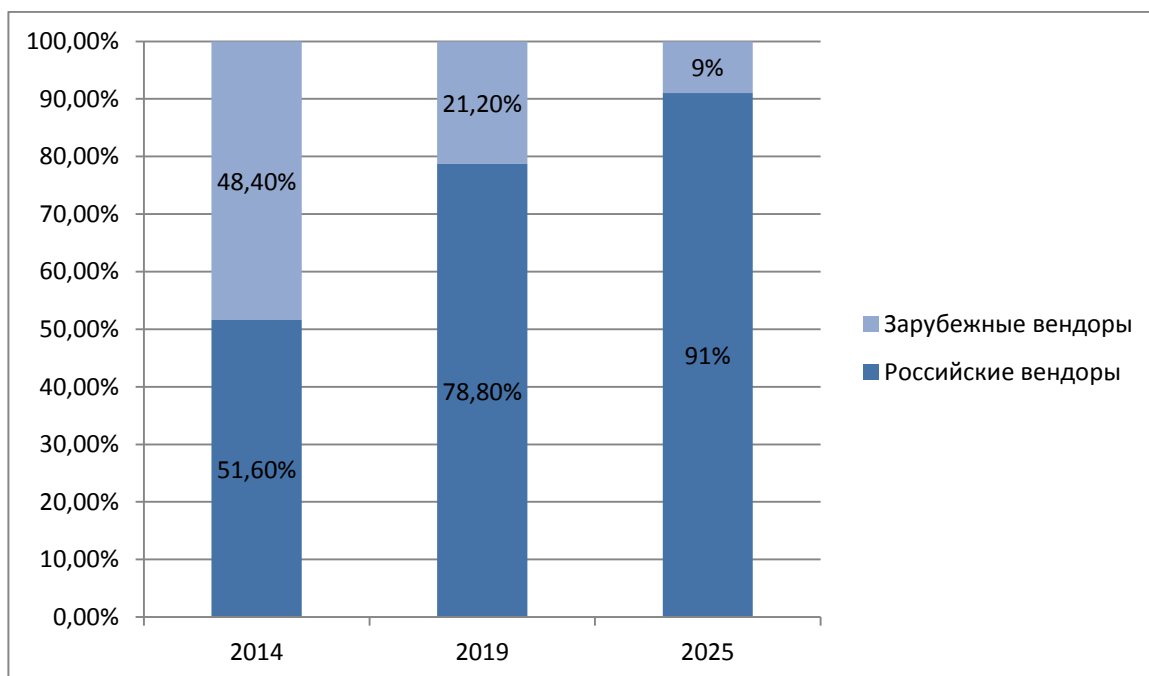


Рисунок 5 – Ключевые игроки на российском рынке CRM-систем (%)

Зарубежные вендоры не будут лидировать на российском рынке облачных сервисов. Предлагаемые ими продукты слишком дорогие для средних, малых и микропредприятий. А Вендоры, которым удалось адаптировать ценообразование и продукт под локальный рынок, укрепятся еще сильнее

На данный момент в России низкий уровень проникновения систем автоматизации. Производительность труда в нашей стране в 3 раза ниже, чем в США или Европе. Значит, бюджеты на ИТ и выручка — меньше.

Мы попадаем в «замкнутый круг»: качественно улучшить рабочие условия не получается. А доступная облачная CRM-система может исправить это.

Рассмотрим влияние внешних факторов на организацию.

К внешним, косвенным факторам относятся: международная и политическая ситуация, состояние экономики, научно-технический прогресс и социально-культурные факторы, действуют косвенно через элементы внешней среды прямого воздействия и стимулируют компания для реализации стратегических изменений [17].

Политико-правовые факторы

Президент РФ Владимир Владимирович Путин подписал Указ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». Этот указ говорит о том, что многим компаниям придется сменить зарубежное программное обеспечение на отечественное. Для этого в России будут созданы системы правового регулирования цифровой экономики, внедряться гражданский оборот на базе цифровых технологий. Планируется создание глобальной конкурентоспособной инфраструктуры передачи, обработки и хранения данных преимущественно на основе отечественных разработок, обеспечение информационной безопасности на основе отечественных разработок при передаче, обработке и хранении данных, а также создание сквозных цифровых технологий преимущественно на основе отечественных разработок.

CRM-системы связаны с базами данных, а это политика конфиденциальности. Модель хранения и обработки данных, используемая в компании, должна позволять выполнять законодательные требования, касающиеся законов о связи и хранении персональных данных. Предлагаемая CRM-система является облачной, она полностью удовлетворяет требованиям российского законодательства, включая 152-ФЗ "О персональных данных".

Так же согласно 246.1 НК РФ существуют возможность освобождения от исполнения обязанностей налогоплательщика организации, получившей статус участника проекта по осуществлению исследовательской и научно-технологической деятельности. Для этого необходимо стать резидентом Сколково, для того чтобы стать резидентом, компании необходимо быть на

общей системе налогообложения. Льготы действуют в течение 10 лет после получения статуса резидента.

Экономический фактор

Ухудшение условий развития бизнеса в России. Нестабильная экономическая обстановка в России, оказывает огромное влияние на компании, они не готовы вкладываться в IT – технологии. Это приведет к тому, что снизится спрос на товары и услуги организации. А снижение спроса спровоцирует снижение доходов организаций.

Социально-культурный фактор

Пандемия в 2020 году, она оказала огромное влияние на весь бизнес в мире. Пандемия стала основным драйвером для многих рынков, в том числе и для рынка CRM-систем. Многие компании были вынуждены уходить из офлайн формата в онлайн или совершенствовать свои онлайн-процессы с «космической» скоростью.

В 2020 году из-за пандемии изменился рынок CRM-систем. В кризисные времена покупатели становятся более требовательными к уровню клиентского сервиса. Именно поэтому компании приняли решение внедрять CRM-системы, чтобы не потерять клиентов, которым пришлось находиться дома во время пандемии. Компании у которых уже была внедрена CRM-система стали дорабатывать ее с акцентом на e-commerce и онлайн-продажи.

Технологический фактор

Стремительное развитие IT-технологий в мире, благодаря этой тенденции на рынке появляются много новшеств с помощью которых компания может увеличить эффективность своей деятельности за счет внедрения их в свою деятельность.

Так же быстрое развитие информационных технологий, приводит к тому, что IT компании быстро устаревают и требуют постоянного обновления. В наше время технологии развиваются очень стремительно, поэтому обновлять IT приходится как минимум раз в год.

Таким образом, проанализировав все данные, мы получили представление о рынке внешних факторах, которые оказывают на нее непосредственное влияние.

2.2 Анализ деятельности организации ООО «Пиэль»

ООО «Пиэль» находится по адресу Красноярский край, город Красноярск, Джембульская улица, дом 4, офис 411. Компания основана 27 мая 2020г. специалистом сферы информационных технологий.

Компании был присвоен ОГРН 1202400011440 и выдан ИНН 2465331802. По форме собственности организация относится к обществу с ограниченной ответственностью. Учредителем и руководителем компании является Смирнов Евгений Дмитриевич.

Численность персонала компании составляет 4 человека.

Размер уставного капитала ООО «Пиэль» составляет минимальный размер, согласно Российскому законодательству – 10000 рублей.

Если рассматривать общество по форме собственности, то имущество организации ООО «Пиэль» является частным.

По видам предпринимательской деятельности, компания ООО «Пиэль» относится к коммерческим организациям. Основная цель компании – получение прибыли.

Официальный сайт компании – www.crmp1.ru

Идея создания компании ООО «Пиэль» появилась в начале 2020 года, когда группа специалистов пытались найти на российском рынке подходящее программное обеспечение, которое было предназначено для транспортных компаний. Рассматривались несколько CRM-систем, которые разрабатывались для транспортных и экспедиторских организаций, но в каждой из них, что-то не устраивало. Поэтому было решено создать CRM-систему с простым функционалом, которая подходила по всем критериям.

Позже было принято решение продавать данную CRM-систему для компаний, которые занимаются перевозками и доставкой товаров.

Компания занимается разработкой CRM-систем для транспортных и экспедиторских предприятий, автоматизирует стандартные операции, помогает вести финансовую аналитику и отслеживать документооборот с контрагентами.

Работа транспортных компаний связана с огромным количеством бизнес-процессов и регулярными взаимодействиями с клиентами. Компания «Пиэль» предлагает автоматизировать стандартные операции для снижения затрат и повышения эффективности работы.

Система для транспортных и экспедиторских предприятий "Простая логистика" предлагает сократить время на такие операции как: заведение договора, создание заявки, заполнение сопроводительных документов, ведение финансовой аналитики, планирование, расчеты с контрагентами, баланс, отслеживание документооборота с контрагентами. Программа обладает обширными возможностями для персонала и для руководителей. Опыт внедрения программы показал рост прибыли компаний минимум на 30%, повышение эффективности менеджеров и логистов минимум в 2 раза. Все данные хранятся на надежных резервируемых серверах, интерфейс программы прост, заявка разделена на блоки для менеджера, логиста и информацию по грузу, корпоративный чат. Возможность обсуждения деталей внутри заявки помогают оперативно решить любой непонятный вопрос. У программы есть возможность интеграции с другими сервисам, связанными со сферой логистики (1С, АТІ.SU). Все инструменты программы доступны на смартфонах и планшетах, выгружать заявки и договоры с телефона можно в несколько кликов, все документы имеют логотип компаний.

Компания предлагает 2 вида тарифов CRM-системы для транспортных и экспедиторских предприятий, они представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Тарифы CRM-системы, которые предлагает компания ООО «Пиэль»

№	Тариф	Цена	Возможности
1	Базовый тариф	Бесплатно	<p>1) Создание: - заявок; - разовых договор-заявок; - рамочных договоров; - и выгрузка их в pdf.</p> <p>2) Справочники: - контрагентов; - водителей; - транспортных средств.</p> <p>3) Финансы</p> <p>4) Базовые отчеты</p> <p>5) Редактор шаблонов документов</p> <p>6) Настраиваемая нумерация</p> <p>7) Внутренний чат по заказам (с возможностью отправки сообщения на почту)</p> <p>8) Уведомления (внутри системы и на почту)</p> <p>9) Заметки</p> <p>10) Почтовые отправления</p> <p>11) Контроль дат</p>
2	Расширенный тариф (Дополнительно к базовому тарифу)	<p>1) Ежемесячно: 500 Р / мес. - пользователь без прикрепления скан-копий 1000 Р / мес. - пользователь с хранилищем 1 Gb</p> <p>2) При годовой оплате: 300 Р / мес. (3600 Р / год) - пользователь без прикрепления скан-копий 500 Р / мес. (6000 Р / год) - пользователь с хранилищем 1 Gb</p>	<p>1) Возможности базового тарифа</p> <p>2) Мультифирма (работа в одной программе от нескольких юридических лиц)</p> <p>3) Документы с факсимиле подписи и печати (создание документов в pdf формате сразу с подписью и печатью)</p> <p>4) Загрузка файлов в систему</p> <p>5) Сопроводительные документы и счета</p> <p>6) Дополнительные отчеты</p> <p>7) Теги (формируй перевозчиков и клиентов по группам)</p> <p>8) Расширенный функционал расходов</p> <p>9) Мастер платежей (оплата одним платежным поручением контрагенту по нескольким рейсам)</p> <p>10) Портал (Личный кабинет вашим клиентам с возможностью выгружать файлы, контролировать даты погрузок и выгрузок, данные на транспортное средство и дебиторскую задолженность.</p> <p>11) Псевдонимы (от разных юридических лиц под разными контактными данными сотрудников)</p> <p>12) Интеграция с 1С, выставление грузов и авто АТІ.su , Почта России (квитки), Отправка e-mail из системы в ближайшие 2 месяца.</p>

В свою деятельность компания включила 5 видов. Основным видом деятельности по ОКВЭД является:

- 52.29 деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками.

Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД:

- 49.41 – Деятельность автомобильного грузового транспорта;

- 49.42 – Предоставление услуг по перевозкам;

- 52.10.4 – Хранение и складирование прочих грузов;

- 52.24 – Транспортная обработка грузов.

Основной миссией компании является разработка качественного программного обеспечения и адаптация готовых CRM-систем для конкретных компаний. Проведя интервью с руководителем компании, получилось сформировать видение ООО «Пиэль», звучит оно следующим образом: «Наша компания не просто продает CRM-системы транспортным и экспедиторским предприятиям, а продаёт инструмент, который упрощает работу компаний за счет автоматизации стандартных действий».

Рассмотрим количество продаж CRM-систем ООО «Пиэль» в таблице 3. Опираясь будем на данные, которые сообщил руководитель компании ООО «Пиэль».

Следует помнить, что организация существует чуть больше года, возможность сравнить показатели за последние несколько лет деятельности отсутствует, поэтому сравним показатели по кварталам. Также стоит учитывать, что первый год деятельности организаций обычно связан с расходами на открытие компании и регулирование внутренних процессов.

Таблица 3 – Продажи ООО «Пиэль» за 2020-2021 год

Показатель	2 квартал 2020	3 квартал 2020	4 квартал 2020	1 квартал 2021
Количество регистраций на сайте	34	54	257	407
Количество проданных CRM-систем	0	0	0	5
Выручка, тыс.рублей	0	0	0	15

Согласно данным таблицы 3, выручка компании на конец 2020 года составила 0 тыс.руб. За 2020 год не было продано ни одной CRM-системы. За первый квартал 2021 года удалось увеличить количество регистраций на 150 и количество продаж, CRM были проданы 5 транспортным компаниям на сумму 15000 рублей. Количество регистраций и продаж было увеличено за счет размещения баннера на сайте Ati.su.

Исходя из вышеописанных данных, можно сделать вывод, что компания только начинает осуществлять деятельность и ей необходимо время для стабилизации ситуации. На данный момент организация не знает где найти клиентов и существует на средства, полученные с заказов, которые ей удалось получить.

Далее рассмотрим основные цели компании ООО «Пиэль»:

1. К концу 2021 года увеличить прибыль на 10-15%;
2. Повышение качества имеющихся CRM-систем для транспортных компаний

Организационная структура

ООО «Пиэль» - молодая компания, которая имеет достаточно простую схему функционирования и немногочисленную организационную структуру. Руководителем компании является Смирнов Евгений Дмитриевич. Бухгалтерский учет в компании осуществляется с помощью аутсорсинга.

Организационная структура представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Организационная структура ООО «Пиэль»

Организационная структура компании – линейная. Состоит из руководителя компании и нескольких подчиненных работников. Это самая простая иерархическая структура управления организацией, каждым подразделением занимается свой руководитель. Данная структура используется малыми и средними фирмами, осуществляющими несложное производство. Сильной стороной такого типа является единство и четкость распорядительства, простота управления, согласованность действий и личная ответственность руководителя за результаты своего подразделения. Недостатком данной организационной структуры являются высокие требования к руководителю для эффективного управления, перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих кадров, сложные коммуникации между исполнителями, ярко выраженный авторитарный стиль руководства.

Рассмотрим основные обязанности сотрудников ООО «Пиэль».

Директор осуществляет планирование деятельности, координацию работы организации и контролирует все процессы, которые протекают в компании. Занимается постановкой задач сотрудникам фирмы, взаимодействует с поставщиками, партнерами и участвует в разработке продукта.

Бухгалтер осуществляет ведение первичного бухгалтерского учета, начисляет заработную плату сотрудникам организации, минимизирует налоговые выплаты и составляет налоговые отчетности в фонды РФ и налоговую инспекцию.

Программист занимается разработкой CRM-систем, внесение изменений для отдельных компаний и взаимодействие с заказчиками в рамках технических и организационных вопросов.

Менеджер по продажам осуществляют взаимодействие с клиентами компании. Размещают информацию о CRM-системе на специальном сайте,

проводят первичные переговоры с клиентами после оставления заявки на сайте, проводят презентацию CRM-системы клиентам.

Персонал

В компании ООО «Пиэль» работает всего 4 человека. В организации действует простая сдельная система оплаты труда. График работы – пять дней в неделю с 8 до 17 часов с перерывом на обед с 12 до 13 часов. Из-за маленькой численности персонала, в компании легко решаются организационные вопросы. В организации работают высококвалифицированные сотрудники, которые понимают и разбираются в продукте, который организация разрабатывает.

Технология работы

Технология работы с клиентом в ООО «Пиэль» проиллюстрирована на рисунке 7.

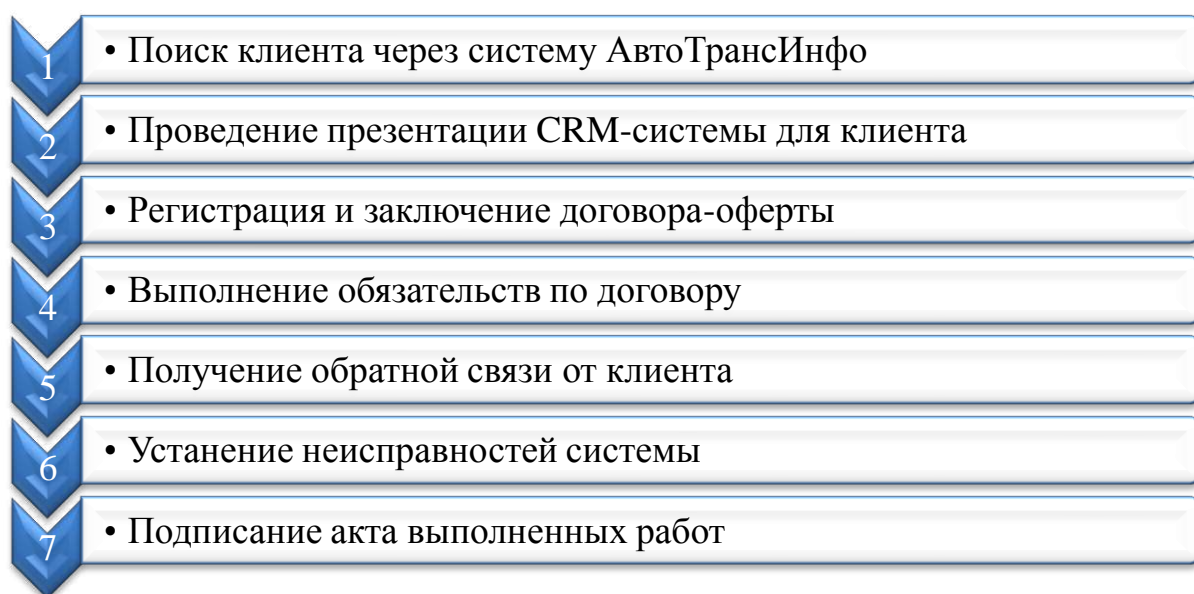


Рисунок 7 - Технология работы с клиентом компании ООО «Пиэль»

Данная технология была разработана всеми специалистами компании.

Раз в 6 месяцев компания ООО «Пиэль» размещает информацию на сайте АвтоТрансИнфо о том, что предоставляет CRM-систему для транспортных и экспедиторских предприятий.

Клиент проходит по ссылке и оставляет заявку. Менеджер по продажам проводит презентацию CRM-системы для клиента.

Если клиента устраивает продукт, то он проходит регистрацию и соглашается с условиями договора-оферты.

Обучение клиента пользоваться CRM-системой и получение обратной связи.

Устранение неисправностей системы и учет всех пожеланий клиента.

Подписывается акт выполненных работ с клиентом.

Потребители

Продажи продукта компании ООО «Пиэль» направлены на рынок B2B. Это означает, что заказчиками выступают одни юридические лица, а поставщиками или подрядчиками – другие юридические лица.

Основными потребителями CRM-систем ООО «Пиэль» являются физические и юридические лица. Обычно это транспортные компании, которые хотят перейти от электронной таблицы к использованию CRM-системы для работы с клиентами. Это фирмы, которые имеют в собственности грузовой транспорт, до 10 единиц, обычно приобретают доступ на месяц для тестирования, если все устраивает, то приобретают на год.

Работа транспортных компаний связана с огромным количеством бизнес-процессов и регулярными взаимодействиями с клиентами. Компания «Пиэль» предлагает автоматизировать стандартные операции для снижения затрат и повышения эффективности работы. Результатом внедрения CRM-стратегии для компании является высокое значение показателя LTV клиента. Показатель LTV – это суммарная прибыль, которую компания получает от клиента за все время сотрудничества с клиентом.

На сегодняшний день практически невозможно найти такую крупную компанию, которая не использует CRM-систему для взаимодействия с

клиентами. Уже давно установлено, что грамотно выстроенный механизм взаимодействия компании с клиентом, оказывает прямое воздействие на прибыль организации, а после внедрения CRM-систем прибыль повышается в разы. Обычно происходит это из-за следующих факторов:

- увеличение среднего чека компании;
- снижение затрат на обслуживание клиентской базы;
- снижение среднего времени принятия решения клиентом.

CRM-система собирает данные о клиенте, проанализировав их, компания понимает как эти собранные данные использовать для дальнейшего взаимодействия с клиентами.

Так как компания разрабатывает программы, не привязанные к определенному месту, география рынка, на которую опирается компания ООО «Пиэль» не только Красноярский край, но и вся Россия.

Для того чтобы понять необходима ли CRM-система для компании или нет, нужно понять какие предпосылки есть за и против принятия такого решения. Обычно самой главной ошибкой является внедрение CRM-системы на раннем этапе развития компании, когда она еще не нужна. Если в организации работает несколько сотрудников, клиентов можно пересчитать по пальцам, а отдел продаж состоит из 1-2 человек, можно обойтись и простыми решениями, не требующими больших затрат времени и ресурсов для внедрения. Завести таблицу в EXCEL, телефонную и записную книжку в которую помечаются результаты обзвона клиентов, устанавливать напоминания используя приложения в сотовых телефонах, написать скрипты продаж на листе формата А4 и т.д.

Вторая распространенная проблема – это отсутствие CRM-системы в крупной и уже сформировавшейся организации. Компания уже имеет отдел продаж, который состоит более чем из 3-5 сотрудников, а общее число работников больше 20. В таких компаниях уходит слишком много времени на поиск необходимых данных о клиентах. База клиентов, которая собиралась все время работы организации может быть утеряна из-за одной ошибки, объемы

продаж перестают расти, для руководителя становится все сложнее анализировать данные, оценивать работу каждого сотрудника, а также находить ошибки в системе продаж и выстраивать стратегию организации.

2.3 Анализ конкуренции ООО «Пиэль»

Анализ конкурентов проведем с помощью стратегической модели «Анализ 5 сил Портера». Данный анализ заключается в оценке неблагоприятных событий, которые помогут определить способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность. Майкл Юджин Портер рассматривает 5 конкурентных сил: угроза появления продуктов-заменителей, рыночная власть потребителей, рыночная власть поставщиков, угроза появления новых игроков на рынке и уровень конкурентной борьбы. Данный метод анализа будет актуален в том случае, если вы планируете запуск новой стратегии развития, выпуск нового продукта или анонсирование услуги. Также методика подойдет владельцам стартапов, которые хотят оценить возможные риски в перспективе развития проекта.

Анализ 5 сил Портера

Для того, чтобы определить силу покупателей необходимо провести классификацию потребителей.

Основным критерием для классификации является величина закупок, основные потребители – это юридические лица и индивидуальные предприниматели.

Таблица 4 – Классификация покупателей ООО «Пиэль»

Потребители	Пример
Крупные	Юридические лица
Мелкие	Физические лица

Далее проведем анализ силы покупателей, полученные данные внесем в таблицу 5.

Таблица 5 – Анализ силы покупателей ООО «Пиэль»

№	Вопросы анализа конкурентной силы покупателей	0	1	2
1	Сконцентрирована ли группа потребителей (например: состоит из нескольких доминирующих структур)?		x	
2	Приобретает ли группа потребителей значительные объемы продукции предприятия относительно всего объема его производства?		x	
3	Являются ли покупаемые продукты важной составляющей затрат группы потребителей?		x	
4	Являются ли приобретаемые продукты стандартными или недифференцированными?			x
5	Влечет ли смена поставщика существенные затраты для группы потребителей?			x
6	Имеет группа потребителей относительно низкую прибыльность?		x	
7	Есть ли у группы потребителей реальная возможность обратной интеграции, т.е. возможность самостоятельно производить покупаемый продукт?	x		
8	Является ли предлагаемый продукт важным для обеспечения качества продукта группы потребителей?			x
9	Имеет ли группа потребителей подробную информацию о предприятии. Например: знают ли норму прибыли предприятия и т.д.?		x	
10	Есть ли у группы потребителей эксперты по закупкам?		x	
11	Существуют ли организации или программы поддержки потребителей (например: социальные программы для инвалидов)?	x		
Итого: 12		0	6	6

Проанализировав таблицу можно сделать вывод, что конкурентное давление потребителей среднее. Наибольшее давление потребителей оказывают следующие факторы: продукт дифференцированный и является для потребителя важным, т.к. обеспечивает качество услуг, так же смена CRM-системы несет за собой большие затраты и дополнительные риски для

потребителя. Для того, чтобы снизить влияние потребителей необходимо показать выгоду (обучение сотрудников, пробный бесплатный период системы) приобретаемых CRM-систем и обязательно прописывать в предложении преимущества CRM-системы компании ООО «Пиэль».

Определим входные барьеры рынка и все данные внесем в таблицу 6.

Таблица 6 – Анализ входных барьеров

№	Вопросы для анализа входных барьеров.	Степень влияния рыночных барьеров		
		Значительно	Средне	Незначительно
1	Насколько политика правительства ограничивает вход на рынок?		x	
2	Насколько доступны капиталы?			x
3	Насколько существенно влияние кривой "затраты-объем"?		x	
4	Насколько существенно влияние кривой "знание/опыт"	x		
5	Насколько велики абсолютные стоимостные преимущества фирм, действующих на данном рынке?			x
6	Насколько дифференцированы товары на данном рынке?	x		
7	Насколько велика для потребителя стоимость перехода к продуктам новой фирмы, входящей на рынок?	x		
8	Насколько доступны необходимые знания и технологии?			x
9	Насколько доступна сеть дистрибуции?			x
10	Насколько доступны необходимые людские ресурсы?		x	
11	Насколько влияет место расположения фирм на возможность выхода на рынок?			x

Окончание таблицы 6

№	Вопросы для анализа входных барьеров.	Степень влияния рыночных барьеров	№	Вопросы для анализа входных барьеров.
12	Насколько влияет на выход на рынок криминальная обстановка?			x

Потенциальными конкурентами могут быть любые компании, которые смогут перешагнуть входные барьеры с небольшими затратами. Проанализировав таблицу 6, можно сделать вывод, что для входа на рынок, компаниям необходимо:

- иметь опыт разработки и внедрения информационных систем;
- предлагать уникальный продукт;
- уметь четко доносить до клиента преимущества CRM-систем;
- доносить выгоды при переходе с CRM-системы конкурента на CRM-систему компании (разбить затраты на этапы, индивидуальный подход к каждому клиенту).

Далее проведем анализ борьбы конкурентов, чтобы понять насколько сильная конкуренция среди фирм.

Таблица 7 – Борьба среди конкурентов ООО «Пиэль»

Вопросы для анализа борьбы среди конкурентов.	Да	Нет
Велико ли число предприятий на данном рынке?	x	
Есть ли на данном рынке фирмы с развитой системой сбыта?	x	
Является ли рост данного рынка относительно медленным?		x
Высоки ли постоянные расходы на данном рынке?		x
Высоки ли расходы потребителя по смене поставщика?	x	

Окончание таблицы 7

Вопросы для анализа борьбы среди конкурентов.	Да	Нет
Высока ли дифференциация продуктов на данном рынке по сравнению друг с другом?	х	
Сильно ли различаются фирмы, действующие на данном рынке по стратегии, по «идеологии» конкуренции?	х	
Делают ли существующие фирмы высокие ставки на данный рынок?	х	
Высоки ли барьеры ухода с данного рынка?		х

Чем больше раз да отвечаем на вопрос, тем сильнее борьба среди конкурентов. Изучив таблицу 7, можно сделать вывод, что конкурентная борьба жесткая. На данном рынке уже существуют много успешных и крупных компаний, которые имеют развитую систему сбыта, существующие организации имеют высокие ставки на данный рынок. Потребитель при смене CRM-системы несет высокие затраты, т.к. необходимо внедрять новую систему и обучать сотрудников работать на ней. Так же стоит отметить, что продукты данного рынка дифференцированы.

Таблица 8 – Анализ 5 сил Портера компании ООО «Пиэль»

Сила Портера	Описание	Сила давления
Власть поставщиков	В данной сфере не имеет большого давления, так как используется программное обеспечение у организаций, оно примерно одинаковое у всех компаний.	Низкая
Власть потребителей	Давление потребителей среднее. Наибольшее давление потребителей оказывают следующие факторы: продукт дифференцированный и является для потребителя важным, т.к. обеспечивает качество услуг, так же смена CRM-системы несет за собой большие затраты и дополнительные риски для потребителя.	Средняя

Окончание таблицы 8

Сила Портера	Описание	Сила давления
Уровень конкурентной борьбы	<p>Конкурентная борьба жесткая. На данном рынке уже существуют много успешных и крупных компаний, которые имеют развитую систему сбыта, существующие организации имеют высокие ставки на данный рынок.</p> <p>Потребитель при смене CRM-системы несет высокие затраты, т.к. необходимо внедрять новую систему и обучать сотрудников работать на ней. Так же стоит отметить, что продукты данного рынка дифференцированы.</p>	Высокая
Угроза появления новых игроков	<p>Барьеры входа на рынок достаточно высокие.</p> <p>Потенциальными конкурентами могут быть любые компании, которые смогут перешагнуть входные барьеры с небольшими затратами. Для входа на рынок, компаниям необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> - иметь опыт разработки и внедрения информационных систем; - предлагать уникальный продукт; - уметь четко доносить до клиента преимущества CRM-систем; - доносить выгоды при переходе с CRM-системы конкурента на CRM-систему компании (разбить затраты на этапы, индивидуальный подход к каждому клиенту). 	Высокая
Угроза появления продуктов-заменителей	<p>Появление заменителей не является угрозой, так как не имеет продуктов-заменителей. Продукт дифференцирован.</p>	Низкая

Таким образом, изучив конкурентные силы, можно сделать вывод, что для компании ООО «Пиэль» отсутствуют угрозы со стороны продуктов-заменителей, т.к. продукт дорабатывается под каждую отдельную компанию. Так же сила поставщиков имеет низкий уровень. Со стороны же конкуренции, потребителей и появления новых игроков на рынке уровень угроз высокий.

Теперь необходимо понять, чем отличается CRM-система компании ООО «Пиэль» от ближайших конкурентов, которые занимаются разработкой CRM-систем для транспортных компаний.

В таблице сравним продукты ближайших конкурентов по выбранным критериям, которые наиболее важны для потребителей в таблице. Данные критерии были выявлены с помощью получения обратной связи от клиентов.

Таблица 9 – Сравнение CRM-систем ближайших конкурентов ООО «Пиэль»

№	Критерий	Название организации			
		ООО «Пиэль» (Красноярск)	ООО «4logist» (Москва)	ООО «Умная Логистика» (Москва)	ООО «Кларкк» (Москва)
1	Функции CRM-системы	<p>Базовый тариф: создание заявок и других документов, контроль доходов и расходов, систематизация базы контрагентов базовые отчеты, редактор шаблонов документов, чат по заказам, уведомления, почтовые отправления, контроль дат.</p> <p>Расширенный тариф: создание документов в pdf формате сразу с подписью и печатью, загрузка файлов в систему, оплата одним платежным поручением контрагенту по нескольким рейсам, личный кабинет вашим клиентам с возможностью выгружать файлы, интеграция с 1С, выставление грузов и авто ATI.su.</p>	<p>Создание заявок и других документов, контроль доходов и расходов, систематизация базы контрагентов, возможность работы вне офиса, расчет з/п сотрудникам, взаимодействие бухгалтерии с менеджерами.</p>	<p>Автоматизация всех бизнес-процессов в транспортной компании, неограниченное участие в аукционах, электронный обмен документами среди всех участников системы, аналитические отчеты для принятия верных управленческих решений, мобильное приложение для определения местонахождения водителя</p>	<p>Создание заявок и других документов, контроль доходов и расходов ,подпись и печать PDF документов, систематизация базы контрагентов, не полная интеграция с 1С.</p>
2	Простой интерфейс	Есть	Нет	Нет	Нет
3	Стоимость услуг	<p>Базовый тариф – бесплатный</p> <p>Продвинутый – 500 Р / мес. - пользователь без прикрепления скан-копий, 1000 Р / мес. - пользователь с хранилищем 1 Gb</p> <p>При годовой оплате: 300 Р / мес. (3600 Р / год) - пользователь без прикрепления скан-копий</p> <p>500 Р / мес. (6000 Р / год) - пользователь с хранилищем 1 Gb</p>	<p>За каждого пользователя 1362 рубля в месяц</p>	<p>Флагман 2.0 – 27990 рублей в месяц (лицензия 800 рублей, место в облаке 20 гб)</p> <p>Эконом 2.0 – 14990 рублей (лицензия 1100 рублей, место в облаке 10 гб)</p> <p>Страт 2.0 – 5990 рублей (лицензия отсутствует, место в облаке 5 гб)</p>	<p>3 сотрудника – 1799 рублей (год – 10999)</p> <p>6 сотрудников – 2999 рублей (год – 18999)</p> <p>9 сотрудников – 4999 рублей (год – 29999)</p> <p>15 сотрудников – 7999 рублей (год – 40999)</p>

Окончание таблицы 9

№	Критерий	Название организации			
		ООО «Пиэль» (Красноярск)	ООО «4logist» (Москва)	ООО «Умная Логистика» (Москва)	ООО «Кларк» (Москва)
4	Бесплатный пробный период	Отсутствует пробный период, но существует бесплатный тариф	Есть Доступ к полной версии программы на 14 дней	Есть Доступ 7 дней без ограничений (в подарок присылают алгоритм проверки надежности контрагентов)	Есть 30 дней бесплатного теста без ограничений
5	Насколько удобно работать с сайтом (0 до 10)	5 (простой сайт, не хватает отзывов и более подробной информации о CRM)	10 (удобный сайт, прописана вся полная информация о CRM)	8 (удобный сайт, не было указан пробный период)	4 (простой сайт, не хватает более подробной информации о CRM)
6	Отзывы клиентов на сайте	Отсутствуют	Размещено 10 отзывов на сайте	Размещено 7 отзывов на сайте	Отсутствуют
7	Поддержка клиентов	Обучение и поддержка после регистрации Обучающие уроки на YouTube	Обучающие уроки Раздел на сайте с вопросами и ответами	Обучение сотрудников с последующей сертификацией Персональный менеджер и актуальная база знаний Линия поддержки 7 дней в неделю	Обучающие уроки на YouTube

Проанализировав таблицу 9 определили, что отличительным свойством CRM-систем компании ООО «Пиэль» является: простой и удобный интерфейс, подходящий именно для транспортных и экспедиторских компаний, в CRM-системе легко и быстро разобраться, так же среди конкурентов компания ООО «Пиэль» имеет бесплатный тариф с неограниченным периодом. Так же выявили недостатки компании, к ним относятся: отсутствие отзывов клиентов о CRM-системе ООО «Пиэль» и недостаточное количество информации о системе на сайте компании.

Далее необходимо узнать какие каналы сбыта существуют для продукта компании ООО «Пиэль». Для этого были отобраны различные транспортные компании и проанализированы в каких именно социальных сетях и специальных сайтах компании зарегистрированы.

Таблица 10 – Анализ каналов сбыта транспортных компаний

Транспортная компания	Instagram	YouTube	VK	FB	Ati.su	2ГИС
ООО «ТрансЛогистик» (https://tl-24.ru/)						x
ООО «АнтеК» (http://antektk.ru/)			x	x	x	x
ООО «VTEK» (https://vtek-tk.ru/)						x
ООО «КрасТранс» (https://krastrans.net/)	x		x		x	x
ООО «Ютиджи»						x
ЗАО «Веал» (http://www.veal.ru/)					x	x
ООО «Мэйджор Экспресс» (http://me-krasnoyarsk.ru/)	x			x		x
ООО «Енисей Норд» (https://www.enisey-nord.ru/)						x
ООО «Енисей-экспресс» (http://енисей-экспресс.рф/)					x	x
ООО «Трасса-Экспресс» (http://trassa-express.com/)					x	x
Итого	2	0	2	2	5	10

Проанализировав таблицу 10, можно сделать вывод, что все перечисленные компании используют 2ГИС, 50% компаний используют специальный сайт для транспортных компаний – Ati.su. Instagram, VK, FB используют 20% компаний. После данного анализа стало ясно, на каких именно каналах сбыта необходимо размещаться компании ООО «Пиэль».

2.4 Условия развития компании ООО «Пиэль» на рынке CRM-систем

Согласно исследованию, которое провел институт проблем предпринимательства совместно с международной консалтинговой компанией «J'son & Partners Consulting», в следующие 5 лет российский рынок облачных CRM увеличится в 3 раза. Это в 2 раза больше, чем рынок коробочных CRM-систем. Общая доля облачных CRM на российском рынке вырастет до 61%.

В 2020 году из-за пандемии изменился рынок CRM-систем. В кризисные времена покупатели становятся более требовательными к уровню клиентского сервиса. Именно поэтому компании приняли решение внедрять CRM-системы, чтобы не потерять клиентов, которым пришлось находиться дома во время пандемии.

Потенциальными конкурентами могут быть любые компании, которые смогут перешагнуть входные барьеры с небольшими затратами. Для входа на рынок, компаниям необходимо:

- иметь опыт разработки и внедрения информационных систем;
- предлагать уникальный продукт;
- уметь четко доносить до клиента преимущества CRM-систем;
- доносить выгоды при переходе с CRM-системы конкурента на CRM-систему компании (разбить затраты на этапы, индивидуальный подход к каждому клиенту).

Конкурентная борьба на рынке CRM-систем жесткая. На данном рынке уже существуют много успешных и крупных компаний, которые имеют

развитую систему сбыта, существующие организации имеют высокие ставки на данный рынок.

Выяснили, что CRM-системы являются дифференцированным продуктом и крайне важны для потребителя, т.к. обеспечивают качество услуг, так же смена CRM-системы несет за собой большие затраты и дополнительные риски для потребителя, т.к. необходимо внедрять новую систему и обучать сотрудников работать на ней.

Рассмотрели ближайших конкурентов, а именно компании, которые занимаются разработкой CRM-систем для транспортных компаний и сравнили предлагаемый продукт компаний. Отличительным свойством CRM-систем компании ООО «Пиэль» является: простой и удобный интерфейс, подходящий именно для транспортных и экспедиторских компаний, в CRM-системе легко и быстро разобраться, так же среди конкурентов компания ООО «Пиэль» имеет бесплатный тариф с неограниченным периодом и индивидуальную доработку системы специально под запросы клиента.

Проанализировали какие существуют каналы сбыта у транспортных и экспедиторских компаний, для того чтобы понять где именно необходимо продвигать продукт компании ООО «Пиэль». Все анализируемые компании используют 2ГИС, 50% компаний используют специальный сайт для транспортных компаний – Ati.su, социальные сети Instagram, VK, FB используют 20% компаний. После данного анализа стало ясно, на каких именно каналах сбыта необходимо размещаться компании ООО «Пиэль».

Проанализировав ситуацию на российском рынке CRM-систем, деятельность компании ООО «Пиэль» и уровень конкуренции компаний, которые занимаются разработкой CRM-систем получили достаточно информации чтобы разработать условия развития компании на данном рынке.

Для того, чтобы успешно развиваться компании ООО «Пиэль» на рынке CRM-систем, необходимо выполнять следующие условия:

1. Иметь продукт, который отличается от конкурентов, постоянно анализировать обратную связь от клиента по поводу CRM-системы и дорабатывать;
2. Четко доносить до клиента преимущества CRM-систем;
3. Четко доносить выгоды, которые получит клиент при переходе с CRM-системы конкурента на CRM-систему компании ООО «Пиэль»;
4. Размещать рекламу только в тех каналах сбыта, которые используют потенциальные клиенты – транспортные и экспедиторские компании.

3 Разработка проекта развития организации ООО «Пиэль»

3.1 Описание проекта и разработка иерархической структуры работ

Данная глава дипломной работы посвящена проекту развития организации ООО «Пиэль». В этой главе описывается проект, оцениваются ресурсы проекта, составляется календарный план и бюджет проекта, оцениваются риски.

ООО «Пиэль» молодая компания, которой удалось продать за первый квартал 2021 года всего 5 CRM-систем. У руководителя компании нет понимания, что необходимо для развития организации. Поэтому главные вопросы, которые руководитель предлагает решить – какие действия необходимо сделать компании для развития, сколько это будет стоить и сколько времени необходимо.

Необходимо, разместить рекламу в каналах сбыта и четко донести до транспортных компаний отличия CRM-системы компании «Пиэль».

Цель проекта – определить сроки и затраты необходимые для принятия решения уходить или продолжать деятельность на рынке CRM-систем.

Основные ограничения и допущения проекта: проект должен быть ограничен бюджетом в пределах 500000 рублей, должен быть закончен в срок за 1 год.

Сроки: 1 августа 2021 – 1 августа 2022.

Бюджет: 500000 рублей.

Ожидаемым результатом проекта является решение уходить или продолжать деятельность компании ООО «Пиэль» до 1.08.2022 года. Стоимость работ не должна превышать 500000 рублей.

Измеримые показатели результата: срок работ не более 1 года с момента начала проекта, уложиться в бюджет 500000 рублей.

Основные факторы успеха: соблюдение временных рамок и бюджета.

Состав основных участников проекта:

1. Инициатор проекта: генеральный директор «Пиэль»;
2. Заказчик: генеральный директор «Пиэль»;
3. Владелец проекта: генеральный директор «Пиэль»;
4. Инвестор: генеральный директор «Пиэль»;
5. Потребители конечной продукции: генеральный директор «Пиэль».

Перед тем как приступить к разработке проекта, необходимо разработать основные этапы проекта.

Таблица 11 – Рабочий план проекта развития организации ООО «Пиэль»

№	Название этапа	Длительность	Начало	Окончание	Руководитель этапа
1	Подготовка сайта компании	32 дня	02.08.2021	14.09.2021	Программист
2	2ГИС	34 дня	15.09.2021	01.11.2021	Менеджер по продажам
3	Ati.su	33 дня	02.11.2021	16.12.2021	Менеджер по продажам
4	Instagram	34 дня	17.12.2021	02.02.2022	Менеджер по продажам
5	VK	43 дня	03.02.2022	04.04.2022	Менеджер по продажам
6	FB	33 дня	05.04.2022	19.05.2022	Менеджер по продажам

Далее для каждого этапа составим задачи, получим структурную декомпозицию работ по каждому этапу, так мы получим более подробный ход работ.

Ид.	Название задачи	Длительность	Начало	Окончание
1	Начало проекта	0 дней	Вс 01.08.21	Вс 01.08.21
2	1 Проект развития организации	209 дней	Пн 02.08.21	Чт 19.05.22
3	1.1 Подготовка сайта компании	32 дней	Пн 02.08.21	Вт 14.09.21
4	Сбор отзывов от клиентов компании	14 дней	Пн 02.08.21	Чт 19.08.21
5	Разработка ТЗ	7 дней	Пт 20.08.21	Пн 30.08.21
6	Размещение отзывов на сайте	3 дней	Вт 31.08.21	Чт 02.09.21
7	Запуск сайта компании	1 день	Пт 03.09.21	Пт 03.09.21
8	Тестирование сайта	7 дней	Пн 06.09.21	Вт 14.09.21
9	1.2 2ГИС	34 дней	Ср 15.09.21	Пн 01.11.21
10	Разработка ТЗ на размещение контента	7 дней	Ср 15.09.21	Чт 23.09.21
11	Регистрация и заполнение данных об организации	1 день	Пт 24.09.21	Пт 24.09.21
12	Разработка контента для 2ГИС	15 дней	Пн 27.09.21	Пт 15.10.21
13	Проверка на соответствие условий	2 дней	Пн 18.10.21	Вт 19.10.21
14	Размещение контента	2 дней	Ср 20.10.21	Чт 21.10.21
15	Тестирование	7 дней	Пт 22.10.21	Пн 01.11.21
16	1.3 Ati.su	33 дней	Вт 02.11.21	Чт 16.12.21
17	Разработка ТЗ на размещение контента	7 дней	Вт 02.11.21	Ср 10.11.21
18	Разработка контента для статьи на Ati.su	15 дней	Чт 11.11.21	Ср 01.12.21
19	Проверка на соответствие условий	2 дней	Чт 02.12.21	Пт 03.12.21
20	Размещение контента	2 дней	Пн 06.12.21	Вт 07.12.21
21	Тестирование	7 дней	Ср 08.12.21	Чт 16.12.21
22	1.4 Instagram	34 дней	Пт 17.12.21	Ср 02.02.22
23	Разработка ТЗ на размещение контента	7 дней	Пт 17.12.21	Пн 27.12.21
24	Регистрация компании в Instagram	1 день	Вт 28.12.21	Вт 28.12.21
25	Разработка контента для Instagram	15 дней	Ср 29.12.21	Вт 18.01.22
26	Проверка на соответствие условий	2 дней	Ср 19.01.22	Чт 20.01.22
27	Размещение контента	2 дней	Пт 21.01.22	Пн 24.01.22
28	Тестирование	7 дней	Вт 25.01.22	Ср 02.02.22
29	1.5 VK	43 дней	Чт 03.02.22	Пн 04.04.22
30	Разработка ТЗ на размещение контента	7 дней	Чт 03.02.22	Пт 11.02.22
31	Создание группы компании VK	10 дней	Пн 14.02.22	Пт 25.02.22
32	Разработка контента для VK	15 дней	Пн 28.02.22	Пт 18.03.22
33	Проверка на соответствие условий	2 дней	Пн 21.03.22	Вт 22.03.22
34	Размещение контента	2 дней	Ср 23.03.22	Чт 24.03.22
35	Тестирование	7 дней	Пт 25.03.22	Пн 04.04.22
36	1.6 Facebook	33 дней	Вт 05.04.22	Чт 19.05.22
37	Разработка ТЗ на размещение контента	7 дней	Вт 05.04.22	Ср 13.04.22
38	Разработка контента для Facebook	15 дней	Чт 14.04.22	Ср 04.05.22
39	Проверка на соответствие условий	2 дней	Чт 05.05.22	Пт 06.05.22
40	Размещение контента для Facebook	2 дней	Пн 09.05.22	Вт 10.05.22
41	Тестирование	7 дней	Ср 11.05.22	Чт 19.05.22
42	Завершение проекта	0 дней	Чт 19.05.22	Чт 19.05.22

Рисунок 8 – Декомпозиция работ проекта развития организации ООО «Пиэль»

Проект развития организации ООО «Пиэль» состоит из 6 основных этапов:

- подготовка сайта компании, на данном этапе на сайт компании добавляются отзывы клиентов о CRM-системах и полное описание систем;
- на остальных этапах разрабатывается и размещается контент для социальных сетей и сайтов.

Следующее, что необходимо сделать – это диаграмма Ганта. Диаграмма Ганта – это классическая ленточная диаграмма, которая наглядно отображает временные рамки задач и ресурсы, необходимые для выполнения этих задач.

После создания списка всех задач в программе Microsoft Project необходимо указать длительность задач, предшественников (связать между собой задачи) и указать ресурсы задач. Диаграмма Ганта отражена на рисунке 9.



Рисунок 9 – Диаграмма Ганта

Диаграмма дает возможность решить одну из главных задач организации, показывает сотрудникам над чем именно им следует работать, какие ресурсы

задействованы и сроки, в которые необходимо уложиться. Такой вид графика наиболее простой и понятен всем участникам проекта.

Еще одним преимуществом использования диаграммы Ганта позволяет упрощать управление небольших проектов и всегда держать деятельность сотрудников под контролем.

Проанализировав задачи и диаграмму Ганта можно понять, что в данном проекте многие работы не могут начаться без завершения предыдущих работ. Такой тип связей называется финиш – старт.

Финиш – старт – это логическая взаимосвязь, при последующей операции зависит предшествующей операции. Этот тип связей позволяет сдвигать сроки работ и проект изменяется только по продолжительности, остальные значения не меняются.

Таким образом, по составленному календарному плану проект начнется 2 августа 2021 года и закончится 19 мая 2022 года. Общая длительность проекта составит 209 дня. Потребуется команда из 4 человек.

3.2 Разработка плана ресурсов и бюджета проекта

План по ресурсам – это список ресурсов проекта распределенных по плану-графику проекта в зависимости от задач и используется для управления ресурсами проекта. В ресурсный план входят ресурсы, которыми может управлять руководитель проекта.

Существует 3 вида ресурсов в Microsoft Project:

1. Материальные. Используются для описания материалов или бригад участвующих в проекте;
2. Трудовые. Используются для описания сотрудников компании или оборудования;
3. Затраты. Такие ресурсы используются для описания подрядных организаций, участвующих в проекте.

Ресурсы проекта:

- генеральный директор, проверяет этапы на соответствие установленных условий;
- программист, размещает отзывы на сайте, запускает сайт и проводит его тестирование;
- менеджер по продажам, собирает отзывы от клиентов компании, регистрирует и заполняет профили компании в социальных сетях и на сайте;
- маркетолог, разрабатывает контент и размещает его в социальных сетях или на специальных сайтах;
- материальные ресурсы – деньги, необходимые для оплаты труда участников проекта и оплаты рекламы.

Количество дней, которые каждый из участников проведет в проекте, отражено в таблице 12.

Таблица 12 – План по трудовым ресурсам проекта

Участник проекта	Количество рабочих дней	Количество часов в день
1	2	3
Генеральный директор	52	8
Программист	11	8
Менеджер продаж	26	8
Маркетолог	120	8

После определения ресурсов проекта, необходимо разработать бюджет проекта.

Бюджет проекта

Использование бюджетирования в проекте позволяет планировать и контролировать эффективность использования ресурсов компании, согласовывать деятельность различных подразделений внутри компании,

контролировать их вклад в достижение целей и выполнение задач компании. Рассчитаем бюджет проекта по каждому этапу и по каждой задаче этих этапов. Бюджет проекта развития компании ООО «Пиэль» представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Бюджет проекта развития организации ООО «Пиэль»

№ СДР	Статья расхода	Сумма, рублей
3	Подготовка сайта компании к рекламе	47040
9	2ГИС	159502,4
16	Ati.su	112040
22	Instagram	120080
29	VK	129440
36	Facebook	119040
Итого		687142,4

Также хорошо отражает движение денежных потоков бюджет в программе Microsoft Project.

Столбец отклонение показывает разницу между итоговыми затратами и затратами по базовому плану для каждой задачи. Задачи с положительным отклонением превышают бюджет.

В столбце фактические затраты представлены затраты на уже выполненные работы по задаче.

В столбце оставшиеся затраты представлены оставшиеся запланированные расходы.

Проанализировав таблицу 13 можно сделать вывод о том, что стоимость проекта составила 687142,40 рублей, стоимость превышает бюджет в 500000 рублей, который был согласован с заказчиком.

3.3 Разработка плана по рискам

Любой проект подвержен рискам – всевозможным событиям, которые на него влияют. Вообще, если не считать планирования, главная цель проектного менеджера как раз и заключается в разрешении рисков. Поэтому нужно думать об угрозах заранее. Управлять рисками намного дешевле и проще, чем управлять реальными проблемами.

Обычно риски возникают не просто так – к ним приводят действия участников проекта или они появляются из-за внутренних и внешних условий.

Идентифицированные риски проекта представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Идентифицированные риски проекта развития организации ООО «Пиэль»

№	Наименование риска	Источник риска
1	Ошибки в планировании работ по проекту (увеличение затрат на неучтенные работы)	Руководитель проекта
2	Сайт компании работает с ошибками	Программист
3	Недостаточная мотивация сотрудников (некачественное выполнение обязанностей, которое влечет за собой увеличение бюджета)	Сотрудники
4	Увеличение нагрузки на сотрудников во время выполнения работ по проекту	Руководитель проекта
5	Не соответствие условиям развития организации	Генеральный директор

После того как риски идентифицированы, необходимо определить степень влияния каждого риска на проект. Используя шкалу оценки влияния риска из таблицы 15 определим основные последствия риска для проекта.

Таблица 15 – Шкала оценок влияния риска.

Объект влияние	Очень низкое	Низкое	Умеренное	Высокое	Очень Высокое
	1	2	3	4	5
	0.05	0.1	0,2	0.4	0.8
Стоимость	Незначительное увеличение	Увеличение $\leq 5\%$	Увеличение 6-10%	Увеличение 11-20%	>20% увеличение
Сроки	Незначительное увеличение	увеличение сроков $\leq 5\%$	Увеличение 6-10%	Увеличение 11-20%	>20% увеличение
Содержание	Изменения незаметны	Незначительные изменения	Значительные изменения	Неприемлемое для клиента изменение	Достижение конечных результатов невозможно
Качество	Изменения незаметны	Незначительные изменения	Изменение требует согласия клиента	Неприемлемое для клиента изменение	Достижение конечных результатов невозможно

Данные показатели показывают степень влияния на объекты: стоимость, сроки, содержание и качество.

Приоритетность риска будет зависеть от приоритетности каждого фактора в каждом конкретном проекте, полученные результаты внесем в таблицу 16.

Самыми существенными рисками являются:

- недостаточная мотивация сотрудников;
- ошибки в планировании работ по проекту.

Таблица 16 – Оценка влияния рисков на наиболее значимые области проекта
ООО «Пиэль»

Объект, влияние, численная оценка	Риски				
	Ошибки в планировании работ по проекту	Сайт компании работает с ошибками	Недостаточная мотивация сотрудников	Увеличение нагрузки на сотрудников во время выполнения работ по проекту	Не соответствие условиям развития организации
	1	2	3	4	5
Стоимость	0,8	0,8	0,8	0,8	0,4
Сроки	0,8	0,1	0,8	0,4	0,4
Содержание	0,4	0,2	0,4	0,2	0,4
Качество	0,4	0,4	0,8	0,4	0,8

Теперь разработаем мероприятия по реагированию самых значимых рисков и заполним таблицу 17.

Таблица 17 – Стратегия и план мероприятий по предупреждению рисков

Риски	1	2
Наименование риска	Недостаточная мотивация сотрудников	Не соответствие условий развития организации
Источник риска	Команда проекта	Команда проекта
Симптомы риска	Сотрудники демотивированы	Контент для социальных сетей не соответствует разработанным условиям
Точка включения риска	Проверки индивидуальной мотивации сотрудников	Проверка генеральным директором контента на соответствие условий, выявление не соблюдения требований
Ожидаемые последствия	Срыв сроков, некачественное выполнение обязанностей, увеличение бюджета проекта	Увеличение сроков, бюджета проекта, возникновение значительного изменения содержания работ этапа
Стратегия	Минимизация	Минимизация
Мероприятия по предупреждению риска	- премия в конце проекта в размере 30% от месячной заработной платы - дополнительный отпуск для сотрудников (7 дней)	- Работа строго по разработанному ТЗ - Контроль соблюдение всех условий после каждой задачи проекта

Рассмотрев риски, можно заметить, крупных рисков в проекте не так много. Это означает, что есть большая вероятность того, что в конечном итоге цели проекта будут достигнуты.

План коммуникаций проекта

План коммуникаций проекта – это описание всех средств, которые используются для взаимодействия между участниками и командой проекта.

Ниже представлена таблица 18 с планом коммуникаций проекта.

Таблица 18 – План коммуникаций проекта

№	Отправитель	Получатель	Средство коммуникаций	Частота	Ожидаемый результат
1	Сотрудники	Генеральный директор	Отчет о проделанной работе проекта	1 раз в неделю	Генеральный директор утверждает прогресс проекта. Утверждает, если нужно корректирующие меры.
2	Генеральный директор	Сотрудники	Письмо о совещании	1 раз в неделю	Контроль задач, которые выполняет команда.

Разработан проект по развитию организации ООО «Пиэль». Для этого была разработана концепция проекта, цели проекта, участники проекта. Тщательно проработан рабочий план проекта, учитывающий пожелания заказчика, декомпозиция работ, планы по ресурсам, коммуникациям, бюджет, проанализированы риски и мероприятия по их устранению. По составленному календарному плану проект начнется 2 августа 2021 года и закончится 19 мая 2022 года. Общая длительность проекта составит 209 дней. Для разработки сайта потребуется команда из 4 человек, по расчетам бюджет проекта составляет 687142,40 рублей.

Проделанная работа показывает, какие необходимо решить задачи на сегодняшний момент для развития организации и стоимость проделанных работ. Найти проблемные точки проекта еще до начала разработки. Уметь

видеть риски и уметь их снижать. План управления проектом показывает, сколько времени осталось для решения задачи. И понимание на каком этапе находится проект.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний момент при развитии организации необходимо обращаться к основам, чтобы грамотно использовать возможности и оценивать риски, которые возникают в ходе предпринимательской деятельности. Управление проектами позволяет учитывать влияние изменения внешней среды, разрабатывать программы противодействия негативным факторам и программы использования благоприятных возможностей для организации. Это необходимо для минимизации негативных факторов и максимального использования благоприятных обстоятельств.

Целью данной работы является систематизация теоретических и практических знаний, закрепление профессиональных умений и опыта профессиональной организационно-управленческой и предпринимательской деятельности через разработку проекта развития организации ООО «Пиэль».

Все поставленные задачи были выполнены.

В ходе бакалаврской работы была подробно рассмотрена организация ООО «Пиэль», которая разрабатывает CRM-системы для транспортных и экспедиторских компаний. Так же рассмотрен российский рынок CRM-систем, деятельность компании и проведен анализ условий деятельности компании. В ходе проведенного анализа были выявлены имеющиеся проблемы ООО «Пиэль». При анализе компании стало понятно, что проблемой данной организации является то, что у руководителя нет понимания, что необходимо для развития организации. Поэтому главные вопросы, которые руководитель предложил решить в данной работе – какие действия необходимо сделать компании для развития, сколько это будет стоить и сколько времени для этого необходимо.

Для решения данной проблемы был предложен проект развития организации ООО «Пиэль», который заключался в формулировании целей проекта, формировании условий для развития организации и определения бюджета и сроков проекта.

Далее был разработан план ресурсов, перечень и график работ над проектом, сформулированы риски проекта и предложены мероприятия для минимизации данного проекта.

В ходе дипломного проекта при применении различных анализов и при рассмотрении компании удалось применить теоретические и практические знания, которые были получены за годы обучения в университете и при прохождении преддипломной практики.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ


1. Агеева Т.Ю., Драганчук С.Л., Улина Л.С. Стратегический менеджмент: учебник / Т. Ю. Агеева, Л. С. Драганчук, С. Л. Улина и др. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2020. — 493 с.
2. Алиев, В. С. Бизнес-планирование с использованием программы Project Expert (полный курс) : учебное пособие / В. С. Алиев, Д. В. Чистов. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 352 с.
3. Баганов В.Ю. Управление проектами: учебное пособие / В.Ю. Баганов. – Иркутск.: Издательство БГУ, 2018. – 149 с;
4. Балашов, А. П. Менеджмент : учебное пособие / А. П. Балашов. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2019. — 272 с.
5. Балашов, А. П. Менеджмент : учебное пособие / А.П. Балашов. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2020. — 272 с.
6. Бойкова, М. В. Управление проектами : учебник / М. В. Бойкова, И. Н. Колобова, С. С. Кузнецов. — Москва : Российская таможенная академия, 2018. — 216 с.
7. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник для средних специальных учебных заведений / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. - 288 с.
8. Вырупаева Т. В., Драганчук Л. С., Егошина О. Л. Менеджмент : учебник / Т. В. Вырупаева, Л. С. Драганчук, О. Л. Егошина. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2016. – 380 с.
9. Гобарева, Я. Л. Моделирование финансово-хозяйственной деятельности компании в Project Expert : учеб. пособие / Я.Л. Гобарева, О.Ю. Городецкая, А.В. Золотарюк. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 197 с.
10. Зеленский П.С., Зимнякова Т.С., Поподько Г.И. Управление проектами : учебное пособие / П. С. Зеленский, Т. С. Зимнякова, Г. И. Поподько (отв. ред.) [и др.]. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2017. – 125 с.

11. Карасева, О. А. Управление проектами : учебное пособие / О. А. Карасева. — Екатеринбург : УГЛТУ, 2019. — 99 с.
12. Ким, Хелдман Управление проектами. Быстрый старт: практическое руководство / Хелдман Ким. – Саратов : Профобразование, 2017. - 352 с.
13. Кнышова, Е. Н. Менеджмент: учебное пособие / Кнышова Е. Н. - Москва : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 304 с.
14. КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://consultant.ru/>
15. Левушкина, С. В. Управление проектами : учебное пособие / С. В. Левушкина. — Ставрополь : СтГАУ, 2017. — 204 с.
16. Мазилкина , Е. И. Менеджмент : учебное пособие / Е. И. Мазилкина. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 197 с.
17. Масловский В.П. Управление проектами : учеб. пособие / В. П. Масловский. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2020. – 224 с.
18. Островская В.Н., Воронцова Г.В., Момотова О.Н. Управление проектами : учебник / В. Н. Островская, Г. В. Воронцова, О. Н. Момотова [и др.]. — 2-е изд., стер. – Санкт-Петербург : Лань, 2019. – 400 с.
19. Официальный сайт АвтоТрансИнфо [Электронный ресурс] – URL: <https://about.ati.su/>
20. Официальный сайт компании 4logist [Электронный ресурс] – URL: <https://www.4logist.com/>
21. Официальный сайт компании Кларкк [Электронный ресурс] – URL: <https://klarkk.com/>
22. Официальный сайт компании Пиэль [Электронный ресурс] – URL: <https://crmpl.ru/>
23. Официальный сайт компании Умная логистика [Электронный ресурс] – URL: <https://ul.su/>

24. Полковников А.В., Дубовик М.Ф. Управление проектами. Полный курс МВА. / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. – М.: Олимп-бизнес, 2018. – 552 с.
25. Попов, Ю. И. Управление проектами : учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 208 с.
26. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент): Учебное пособие / Поташева Г.А. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 224 с.
27. Просницкий, Алексей. Microsoft Project 2016. Методология и практика / Алексей Просницкий. - Москва : УКЦ "Проектная Практика", 2016. - 427 с.
28. Райченко, А. В. Менеджмент : учебное пособие / А.В. Райченко, И.В. Хохлова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 342 с.
29. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. Н. Родионова. – 3-е изд., испр. и перераб. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. – 106 с.
30. Романова М.В. Управление проектами : учебное пособие / М.В. Романова. - Москва : ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2020. – 256 с.
31. Семенова, Д. М. Управление проектами : учебное пособие / Д. М. Семенова. — Пермь : ПНИПУ, 2017. — 128 с.
32. Сироткин С.А., Кельчевская Н.Р. Стратегический менеджмент : учебник / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. – Москва : ИНФРА-М, 2021, - 263 с.
33. Тебекин, А. В. Менеджмент : учебник / А.В. Тебекин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 384 с.
34. Толстых, Т. О. Управление проектами : учебник / Т. О. Толстых, Д. Ю. Савон. — Москва : МИСИС, 2020. — 142 с.
35. Филимонова Н.М., Моргунова Н.В., Родионова Н.В. Управление проектами : учебник / Н.М. Филимонова, Н.В. Моргунова, Н.В. Родионова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 349 с.

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

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

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 С.Л. Улина

« 20 » 06 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент
38.03.02.08 - Управление проектами (в организации)

Разработка проекта развития организации ООО «Пиэль»

Руководитель



старший преподаватель

Н.Г. Макуха

Выпускник



Ю.Д. Ульянова

Красноярск 2021