

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент предпринимательства

(наименование)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Управление инновациями

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: Разработка программы внедрения системы CRM на предприятии,
в организации (на примере ООО «Бизнес-Авто»)

Студент

А.В. Проценко

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

к.э.н., доцент, Я. С. Митрофанова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)



Тольятти 2021



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты внедрения CRM-системы в организации.....	12
1.1 CRM-система как основной инструмент маркетинга взаимоотношений.....	12
1.2 Понятие, обзор и описание существующих CRM-систем	19
1.3 Анализ существующих методологий внедрения CRM-систем.....	26
2 Анализ и оценка бизнес-процессов по организации взаимоотношений с клиентами.....	35
2.1 Общая характеристика организации ООО «Бизнес-Авто».....	35
2.2 Анализ экономической деятельности ООО «Бизнес-Авто»	45
2.3 Оптимизация бизнес-процессов взаимоотношений организации ООО «Бизнес-Авто» с клиентами.....	57
3 Разработка программы внедрения CRM-системы в организацию ООО «Бизнес-Авто».....	67
3.1 Выбор методологии внедрения CRM-системы.....	67
3.2 Разработка программы внедрения CRM-системы в компании.....	70
3.3 Оценка эффективности предполагаемой программы внедрения.....	74
Заключение	79
Список используемой литературы.....	81
Приложение А Организационная структура предприятия.....	86
Приложение Б Организационная структура базового обособленного подразделения предприятия.....	87
Приложение В Бухгалтерский баланс.....	88

Введение

Актуальность и научная значимость настоящего исследования заключается в следующем: для развития экономики Российской Федерации и выхода её в мировые лидеры на государственном уровне, принято решение о переходе на инновационный тип развития экономики. Это качественно новый этап в истории России. Инновационная экономика основана на постоянном потоке инноваций и технологическом совершенствовании на практическом применении передовых российских, и мировых достижений в науке и технике. Все результаты инноваций направлены на конечного потребителя инновационного товара или услуги, будь то государство, народ, корпорация, компании МСБ или потребитель в виде конкретного человека. Ввиду экспоненциального роста информатизации в 21-м веке связка «товар/услуга – потребитель» становится неразрывной, и доминирующей критерий этой связки – клиентоориентированность, или ориентация на персонализацию взаимоотношений с конечным потребителем как следствие улучшения качества сервиса. Эту связку можно представить в виде единой объёмной матрицы персонализированных товаров/услуг соотносящихся с персонифицированными уникальными потребностями. И чем выше качественное соотношение этих элементов матрицы, тем выше качество сервиса. В итоге, одним из факторов, определяющих выбор потребителя является клиентский сервис, управление и контроль за этим показателем невозможен без автоматизации управления взаимоотношениями с клиентами – внедрения CRM-систем. Стоит отметить, информатизация рождает огромные потоки и массивы данных, которые имеют решающие значения при переходе на новый технологический уклад. На данном этапе, эти данные (далее по тексту – Big Data) приобретают сущность капитала, и являются опорой для технологического прыжка и экспоненциального развития Российской Федерации. Объективный анализ и интерпретация этих данных

дают ассиметричный «рычаг» для тектонического сдвига общества в будущее. Обратная сторона повальной цифровизации это возможность утечки данных или потери контроля над потоками информации, в связи с этим, важной составляющей частью этих систем является безопасность, как в отдельно взятой компании/домашнем компьютере, так и в гигантских государственных системах федерального масштаба.

На сегодняшний день особо актуальным является «повышение эффективности труда, сокращение затрат на производство, рационализация, и введение инноваций» [26] во всех отраслях экономики для повышения конкурентоспособности и выхода в мировые лидеры Российской Федерации. CRM-системы это базовый элемент фундамента современной компании без которого невозможно построение эффективной коммуникации с конечным потребителем, и как следствие, потеря конкурентного преимущества.

В организациях с хорошо поставленным стратегическим планированием можно сказать, что стратегия превращается в культуру, глубоко проникая корнями по иерархической структуре организации. В таких компаниях является стандартом понимание любым рядовым сотрудником глобальных целей организации, ее планов и подходов к организации бизнеса. Такая организация априори становится клиентоориентированной, и CRM в ней, это всего лишь часть философии компании автоматизирующая взаимодействие с клиентом, и повышающая эффективность работы как отдельных сотрудников, так и подразделений в целом, независимо от организационной структуры компании.

CRM можно еще охарактеризовать как подход к управленческой модели в которой методы работы организации направлены на клиента, находящегося в центре бизнес-процесса, лояльность в фокусе, а планирование и исполнение задач исполняется точно в срок.

Научная значимость состоит в систематизации данных о внедрении CRM-систем в различных компаниях. В результате изысканий установлено,

что большинство компаний не получают эффект от внедрения клиентоориентированных, двунаправленных систем управления взаимосвязями с конечными потребителями, или не внедряют оные по причине отсутствия системного подхода по их внедрению. В данной работе представлена обобщенная система по выбору из основных общепризнанных методологий внедрения CRM-систем в мире, а правильно подобранная и примененная методология упрощает процесс внедрения CRM-системы в организации любых форм собственности, независимо от размера капитала, рынка или отрасли в которой компания работает. Особенно актуально, на фоне того, что госкомпании приступили к исполнению стратегий цифровой трансформации по методическим рекомендациям подготовленными в Министерстве цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации от 16.01.2020 г. [1919, с. 12].

В результате реализации мероприятий стратегии цифровой трансформации, государственные корпорации или компании с государственным участием, смогут использовать цифровые технологии в качестве конкурентного преимущества во всех сферах своей деятельности: производстве, бизнес-процессах, маркетинге и взаимодействии с клиентами. Государство выступает авангардом в развитии цифровизации производства и услуг и своим примером поведет российскую бизнес-среду, а вслед за ней и экономику к устойчивому опережающему инновационному развитию.

Полученные результаты диссертационного исследования могут быть использованы для дальнейших научных разработок по данной и смежным темам.

Объект исследования: общество с ограниченной ответственностью «Бизнес-Авто».

Предмет исследования: методология внедрения CRM-системы в компании.

Цель исследования заключается в разработке программы внедрения CRM-системы на базе РМВоК.

Гипотеза исследования состоит в том, что сам процесс внедрения CRM-системы будет проходить более рационально, а результаты его будут более эффективными, если:

– выбрать правильно методологию внедрения CRM-системы в организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

– рассмотреть CRM – системы как основной инструмент маркетинга взаимоотношений;

– изучить существующие CRM-системы;

– ознакомиться с методологиями внедрения CRM-систем;

– описать общую характеристику организации ООО «Бизнес-Авто»;

– проанализировать экономическую деятельность ООО «Бизнес-Авто»;

– оптимизировать бизнес-процессы взаимоотношений организации ООО «Бизнес-Авто» с клиентами;

– сформулировать порядок выбора методологий внедрения CRM-систем;

– разработать программу внедрения CRM-системы в организацию;

– оценить эффективность предполагаемой программы внедрения CRM-системы в организацию ООО «Бизнес-Авто».

Теоретико-методологическая основа исследования составили:

Шаповалов В.А. «Управление маркетингом и маркетинговый анализ», в учебном издании не только широко освещены общие вопросы маркетинга, но и то, как повысить конкурентоспособность организации;

Черкашин П.А. «Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)», из данного учебного пособия можно почерпнуть

информацию о специализированных системах автоматизации, как они применяются и как помогают повысить лояльность клиентов, какие преимущества дает внедрение CRM в организации, какие основные виды CRM существуют;

Данченко Л.А. «Маркетинг по нотам, Практический курс на российских примерах», в издании рассмотрено понятие, виды и принципы организации маркетинговой деятельности;

Мхитарян С.В. «Маркетинговая информационная система», автор рассказывает всё о решении маркетинговых задач;

Орехов С.А., Селезнев В.А., Тихомирова Н.В. «Корпоративный менеджмент», из данной учебной литературы можно узнать про базовые понятия из теории корпоративного управления;

Кудинов А., Сорокин М., Гольшева Е. М. «CRM: практика эффективного бизнеса», авторы данной книги дают ответы на ключевые вопросы о построении клиентоориентированной компании, основываясь на российском и мировом опыте внедрения и использования CRM-технологий;

Пирогов В.Ю. «Информационные системы и базы данных: организация и проектирование», в учебном пособии можно найти изложение основных вопросов по организации и проектированию информационных систем: классификация, структура, безопасность и принципы проектирования;

Избачков Ю.С., Петров В.Н., Васильев А.А., Телина И.С. «Информационные системы», учебное пособие посвящено ряду вопросов о проектировании и разработке информационных систем. Так же здесь рассматриваются современные методологии и технологии;

Изаак С. И., «Сетевой (электронный) бизнес: теория и практика», данная монография представляет социально-экономическую сущность информационных технологий, рассказывается о значимости сети Интернет как эффективного средства рекламы, маркетинга, сбыта продукции, послепродажного и банковского обслуживания клиентов, проанализированы

теоретические вопросы и современная практика функционирования сетевого (электронного) бизнеса, разработаны мероприятия по созданию и развитию сетевого (электронного) бизнеса организации.

Так же в ходе написания магистерской диссертации использовались и другие работы авторов из печатных и информационных ресурсов, с ними можно ознакомиться в списке использованной литературы.

Базовыми для настоящего исследования явились также следующие источники:

Вылегжанина А.О. «CRM-системы: учебное пособие», в учебном пособии изложены основы концепции, приведена классификация, задачи, функции и преимущества применения CRM-систем;

Фредерик Ньюэлл «Почему не работают системы управления отношениями с клиентами (CRM)», в данной книге внятно и широко рассказано о CRM, а главное почему внедрение CRM часто заканчивается провалом;

Кинзябулатов Р. «CRM. Подробно по делу», автор рассказывает о том, как подобрать оптимальную CRM-систему и в каком порядке ее встроить в организации;

Карл Сьюэлл, Пол Браун «Клиенты на всю жизнь», в книге отображены четкая структура, факты и правила по управлению взаимоотношениями с клиентами;

Кораблев О.В. «Методология внедрения CRM-системы на предприятии», в статье содержится механизм внедрения CRM-системы, описана методология внедрения и раскрыты ее этапы.

Методы исследования: были применены теоретический, практический и эмпирический методы исследования. Были проанализированы, изучены и обобщены материалы научных, периодических изданий, монографий и нормативных документов. Автор, на примере организации ООО «Бизнес-Авто» занимался наблюдением, описанием, сравнительным и структурным

анализом, разработкой своих рекомендаций по внедрению CRM-системы внутри организации.

Опытно-экспериментальная база исследования заключается в том, что поставленные задачи и выбранная методологическая платформа определили ход диссертационного исследования.

Организация и этапы исследования:

Первый этап (2019-2020 гг.), были определены цели и поставлены задачи на базе проведенного анализа научной литературы посредством теоретических методов исследования, в результате этого выдвинута гипотеза.

Второй этап (2020-2021 гг.), для проверки гипотезы исследования был выбран опросный и эмпирический метод на базе открытых актуальных, и максимально соответствующих теме маркетинговых исследований.

Третий этап (2021 г.), проведен анализ и систематизация наработанной информации, сформулированы базовые заключения в практическом и теоретическом плане по теме работы, на базе оформленных данных подготовлены выводы исследования по теме диссертации.

Научная новизна исследования заключается в обосновании и применении методологии ведения проектов РМВоК вместо разрозненных и методологически более слабых, менее проработанных методологий внедрения CRM-систем, в качестве более всеобъемлющей методологии, систематизирующей внедрение любой CRM-системы в любой организации и отвечающей современным требованиям ведения проектных работ.

Теоретическая значимость исследования заключается в выявлении новых аспектов исследуемого вопроса, полученные результаты могут быть применены в научных трудах и разработках зарубежных и отечественных авторов, в области менеджмента и экономики, в изучении поведения потребителей, материалах научно-практических конференций, монографиях, диссертациях, публикациях, в периодических изданиях и в сети Интернет.

Практическая значимость исследования состоит в том, что теоретические заключения, предложенные рекомендации, и методы автора диссертации могут быть применены компаниями и корпорациями для повышения качества управления взаимоотношений с клиентами, и достижения конкурентного преимущества на протяжении всего жизненного цикла товара или услуги.

Результаты исследований в разрезе теории, методики и практики могут применяться в учебном процессе преподавателями высших учебных заведений на лекциях, семинарских занятиях по менеджменту.

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечивались:

- использованием признанных теорий и положений отечественных и зарубежных ученых;

- подтверждением результатов на практике в процессе их использования. Результат исследования был использован автором в организации ООО «Бизнес-Авто», соответственно;

- обоснованность научных положений и рекомендаций исходит из достоверности данных и корректности методики исследования.

Личное участие автора в организации, и проведении исследования состоит в изучении теоретической и практической значимости методологии внедрения CRM-систем, и в предложении авторских рекомендаций по выбору методологии внедрения и оценке эффективности CRM-системы.

Апробация и внедрение результатов работы велись в течении всего исследования в студенческих и межвузовских конференциях и семинарах.

На защиту выносятся следующие положения:

- определена целесообразность внедрения CRM-системы;

- в ходе работы выявлены факторы, которые влияют на готовность организации к внедрению CRM-системы;

– рекомендованы требования к выбору методологии внедрения CRM-систем;

– сформулированы общие принципы внедрения CRM-систем.

Структура магистерской диссертации. Работа состоит из введения, 3 глав, заключения, содержит 16 рисунков, 6 таблиц, списка используемой литературы (48 источников), 3 приложений. Основной текст работы изложен на 85 страницах.

Основные результаты исследования представлены в публикации объемом 0,3 п.л.

1 Теоретические аспекты внедрения CRM-системы в организации

1.1 CRM-система как основной инструмент маркетинга взаимоотношений

История маркетинга начинается с перехода от феодализма к капитализму. Со сменой строя, от феодального к капиталистическому, происходит смена общественно–экономической формации. В связи с научным прогрессом труд все более механизмуется, процессы производства совершенствуются, объемы на ассортимент продукции увеличиваются. С появлением механизированного труда возникает новый класс – пролетариат. В это же время, наступает «первый этап эволюции маркетинга (1860-1950 гг.), на протяжении которого происходит планомерное насыщение рынка товарами массового производства для удовлетворения потребностей нового класса.

Второй этап эволюции маркетинга пришелся на 1951-1970 гг., в это время сформировались основные подходы к организации маркетинговой деятельности разделившиеся на три фундаментальные составляющие, а именно: товарный, функциональный, институциональный подходы. Два из которых все еще находятся во внутренней среде компании, и только один из них, товарный подход, в своем базисе имеет изучение покупательских предпочтений и направлен вовне.

Третий этап эволюции маркетинга (1971-1990 гг.) все больше систематизирует маркетинговую деятельность.

Четвертый этап эволюции маркетинга (1991 г. – по настоящее время) можно связать с массовым распространением интернета и персональных компьютеров, что еще более акцентировало внимание маркетинга на все более взаимопроникающие взаимоотношения бизнеса и потребителя. На

четвертом этапе эволюции маркетинг ставит своей целью наиболее максимально персонализировать предложения компаний для конечных потребителей, и перевести потребителя, являющегося по своей сути массовым, в разряд клиентов – индивидуальным потребителем с конкретным персональным предложением лично для него» [2].

Цели маркетинга довольно прозрачны, но наиболее интересное определение дал «Питер Друкер, так выражаясь об этом: «Цель маркетинга — сделать усилия по сбыту ненужными. Его цель — так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами»» [8**Ошибка! Закладка не определена.**].

В итоге, на четвертом этапе эволюции, маркетинг облекся в форму маркетинга взаимоотношений или по-другому социально-этический маркетинг. Так же, в литературе встречается определение данного маркетинга как холистического маркетинга.

Во многом тектонические сдвиги в развитии концепции маркетинга, его эволюции, максимально связаны со стремительным развитием интеллектуальной и научной мысли в сфере психологии, которая продуцирует свой интеллектуальный потенциал на сферу человеческих взаимоотношений. Из всего этого происходит плавное перетекание и взаимопроникновение социальных и экономических научных знаний. Несмотря на то, что на первый взгляд область психологии лежит далеко от производства, менеджмент в своей базовой теории максимально впитывает эффективные методики и концепции сформулированные в современной психологии, в связи с тем, что это дает максимально эффективный результат при переложении методов психологии на маркетинг взаимоотношений.

Концепция социально-этического (холистического) маркетинга, или, в более массово употребляемом определении маркетинга взаимоотношений намного результативнее, чем на всех предыдущих этапах своего исторического развития. Сущность данной современной концепции – в

соответствии компании ценностям клиентов, в развитии клиентов посредством удовлетворения их индивидуальных потребностей.

Долгосрочное и взаимовыгодное отношение с клиентами являющимися основной силой влияющей на бизнес компании – это и есть маркетинг взаимоотношений. Работа в этом направлении снижает риск неблагоприятных ситуаций, связанных с имиджем товара или услуги и напрямую влияющей на продажи компании, и соответственно на прибыль, снижение издержек работы. Социально-ответственные компании на данном историческом этапе имеют стратегическое преимущество перед другими компаниями ввиду прямой и не прямой поддержки мировым сообществом. Это является не просто временным трендом, а устойчивым направлением развития коммерческой деятельности на ближайшее будущее.

На предыдущем этапе развития, представления клиента об организации формировалось на основании продукта или услуги которые получал потребитель, ведь именно результат деятельности компании стоял для клиента на первом месте в виде товара или услуги, на данный момент отношения кардинально изменились, теперь для клиента, компания это партнер, при этом взаимодействия с компанией происходят по разным направлениям и каналам: телефония, интернет, личное присутствие клиента при совершении сделки или оказания услуги. Направления взаимодействия стали намного более дифференцированными, а формы максимально персонализированы. Если рассматривать суть такого перехода, то она состоит в обеспечении смещения центра масс от массового маркетинга и массированных продаж в сторону продаж и услуг, которые максимально персонализированы (One-to-one) и оформлены согласно индивидуальным потребностям конечного потребителя.

Стратегическая задача компании, в сфере данной концепции, это получение клиентом при взаимодействии с компанией быстрого профессионального отклика, независимо от канала взаимодействия и точки

контакта с потребителем, единого уровня качества стандартизированного подхода удовлетворяя психологическую потребность в упорядоченности и предсказуемости во «взаимодействии с внешним миром», ярким примером является компания Макдоналдс, в любой точке мира вы получите одинаковое обслуживание и ожидаемый продукт, независимо от местного колорита, специфики государства или законодательства.

Единая методика и техника общения индивидуализированная и малозависящая от канала коммуникации компании клиента значительно повышает отдачу бизнеса, улучшает качество сервиса.

Такая компания является результатом балансирования трех основных задач: прибылей организации, покупательных потребностей и интересов общества.

Для достижения поставленных целей можно выделить три подхода для налаживания устойчивых связей с потребителем и удовлетворением их запросов: финансовые, общественные преимущества и увеличение структурных связей с клиентом. Рассмотрим подробнее данные подходы в работе с клиентом в разрезе маркетинга взаимоотношений.

Материальная выгода во взаимоотношениях с клиентом может выражаться в форме финансовой стимуляции потребителя за счет частотных, и клубных маркетинговых программ с выгодными для компании потребителями.

Не менее эффективным является подход, в котором общественные преимущества занимают главенствующее положение во взаимоотношениях с клиентами. Яркий пример данного вида общественных взаимоотношений социально-ответственных компаний с клиентами, и увлечения их данной идеей, это переход компании Apple с цветных упаковок на простые упаковки в поддержку экологии, замена пластиковых пакетов на бумажные и другие подобного рода экологические и социально-ответственные решения. Клиент

компания ощущает свою социальную ответственность, подключается к ней и таким образом приносит дополнительную прибыль компании.

Третий подход – работы с клиентами на основе придания структурных связей увлекает клиента и делает его сопричастным к компании. Это удовлетворяет потребность клиента психологическую, в желании быть сопричастным к чему-то большому и может являться в виде больших проявлений. Это дает чувство самореализации и сопричастности в выполнении глобальных задач.

Анализируя инструменты маркетинга, можно выделить основной, охватывающий большинство из них, на базе применения которого, можно получить наиболее всеобъемлющее стратегическое планирование, включающее в себя все остальные инструменты маркетинга. Это исходит из аналитических возможностей CRM-системы, на них как на фундамент опираются все остальные инструменты маркетинга. Анализируя себестоимость, производительность, товарно-сбытовую политику, потребителя и его поведение, обратные связи от продвижения можно построить стабильную систему правления компанией, которая по своей сути будет системой управления с обратной связью, охватывающей стратегическое, тактическое и оперативное управление. Таким образом, можно сделать вывод, что CRM-система является основным инструментом маркетинга взаимоотношений или холистического маркетинга, позволяющего методом сбора и анализа данных о клиенте вывести персонализированные отношения с ней на высокий уровень развития. «Управление отношениями с клиентами (Customer Relations Management, CRM) – это стратегия, основанная на применении таких управленческих и информационных технологий, с помощью которых компании аккумулируют знания о клиентах для выстраивания взаимовыгодных отношений с ними» [2222Ошибка! Источник ссылки не найден.].

«CRM (Customer Relationship Management) – управление взаимоотношениями с клиентами» [1, с. 7].

«CRM – это программное обеспечение прикладного уровня для анализа и автоматизации стратегии взаимодействия с потребителями. Базовые функции – это повышение уровня продаж, формализации бизнес-процессов, оптимизации маркетинга и улучшение обслуживания потребителей по средствам накопления аналитической информации о взаимодействии с организацией, анализ сопутствующих результатов» [2222]. Формально, это концепция управления взаимоотношениями с клиентами, и на современном этапе развития эта концепция воспринимает факт продажи не в виде разрозненной операции, а как процесс непрерывный во времени и вовлекающий в себя весь штат организации. В такое состояние определение CRM как концепции привели основные свойства капиталистической системы. «Капитал, как самовозрастающая стоимость, является основой для появления монополий и картелей, но в отличие от трестирования, в паре с бюро взаимных расчетов (БВР) имеет совершенно другую задачу. Трестирование переводит производство в безтоварное, а БВР снижает потребность в оборотном капитале до $\frac{1}{4}$ от необходимого, таким образом уменьшая оптовую стоимость, а вслед за ней и розничную цену на товары и услуги при производстве которых растет производительность труда» [2424].

Отсюда рост реальной заработной платы и рост экономики как следствие увеличения покупательской способности с постоянным снижением цен. Капитализм, напротив, ставит своей целью индивидуальное обогащение, которое идет в разрез с интересами всего общества в целом. Интересно отметить, что монополия при капитализме по своей сути тоже является бестоварным производством, ведь собственник у монополии один и оплата между его компаниями за товары и услуги переданные между ними является фикцией или «перекладыванием денег из правого кармана в левый карман», и используется монополией чаще всего в целях так называемой

«оптимизации налоговой нагрузки». Как следствие, уже империализм, а по сути капитализм на последней стадии своего развития, в лице конкретных капиталистов, устанавливает цены на товары и услуги, а также на стоимость собственных издержек производства независимо от себестоимости отвязывая их от реальных рыночных. Такая ситуация на рынке подрывает конкурентную борьбу, и переводит компании из борьбы за наращивание производства и сбыт в состояние борьбы за конечного потребителя. В инфляционной среде происходит рост издержек на перевозку и складирование продукции, плюс к этому, при повсеместном отсутствии индексации добавляется снижение реальной заработной платы. Это побуждает к поиску современных концепций реализации товара или услуги конечному потребителю. Предприятия в наше время вынуждены использовать новые способы для получения конкурентного преимущества и его удержания, повышения прибыли. Удержание существующих клиентов и поиск новых, при условии изначального стремления установления долгосрочных отношений с конечным потребителем фактически и есть базис взаимоотношений с клиентом.

«Самые выгодные отношения организации и потребителя – это долгосрочные отношения. CRM-системы помогают выстроить эти отношения на максимально длительный срок не ограничивающийся жизненным циклом товара и рынка в целом, прочная связь «организация – потребитель» позволяет при завершении жизненного цикла товара, услуги или даже рынка, с легкостью повести потребителя за собой на новый рынок товаров и услуг. Примерами могут служить организации создающие «Голубые океаны»» [20, с. 3-23].

Производители CRM-систем стараются разрабатывать кросс-платформенные решения, а облачные технологии позволяют использовать данный продукт даже на мобильных устройствах, такой вариант возможен не только в реализации CRM по SaaS-технологии, но и обычными

«коробочными» вариантами поставки продукта в организациях имеющих возможность открыть безопасный доступ к собственным серверам для сотрудников. Нативные iPhone и Android-приложения могут предоставить организации постоянный контакт с информацией, улучшающей взаимодействие с клиентами. Данные возможности расширяют эксплуатационные характеристики программного обеспечения и дают реализовывать бизнес-процессы с мобильных устройств вне офиса организации.

1.2 Понятие, обзор и описание существующих CRM-систем

Если рассматривать определение CRM-системы в разрезе прикладного программного обеспечения, то по своей сути оно представляет программу или программный комплекс, который помогает отслеживать всю историю взаимоотношений между клиентом и компанией.

Независимо от способа решения (локальные, серверные, SaaS), основной функцией CRM-системы является сбор и накопление потока данных о клиентах. На базе этого фундамента строится основное здание «CRM-система». Основная функция обростает различными надстройками и модулями внешнего взаимодействия с существующей IT-инфраструктурой в организации.

Сама CRM-система сформировалась в результате устойчивого запроса бизнес-среды на автоматизацию процесса работы с потребителем, для обеспечения соответствующей автоматизации бизнес-процессов маркетинга. Благодаря CRM-системам, максимально упрощается и повышается эффективность всех этапов реализуемой бизнес-стратегии компании в русле клиентоориентированного маркетинга. Преимущества данной системы неоспоримы, возможен доступ к информации накопленной по каждому взаимодействию с потребителем. Этот доступ оперативный, и может быть

выдан в любой интерпретированной под специфические бизнес-процессы форме для конечных пользователей системы. CRM-система позволяет отслеживать и анализировать тенденции взаимоотношений с клиентом, это повышает эффективность удержания существующего клиента, снижая при этом затраты на его удержание. Так как затраты на привлечение новых клиентов всегда на порядок выше, чем на удержание старых, то это приводит к сокращению расходов компании и повышению ее общей эффективности.

В случае применения CRM, управление взаимоотношениями с конечными потребителями преобразовываются в:

- прозрачные,
- планируемые,
- управляемые.

«Стандартная классификация CRM-систем среди предлагаемых российских и иностранных производителей программного обеспечения подразделяется на семь базовых категорий:

- SFA (Sales Force Automation) – автоматизация деятельности торговых представителей;
- MA (Marketing Automation) – автоматизация деятельности маркетинга;
- CSA, CSS (Customer Service Automation, Customer Service Support) – автоматизация службы поддержки и обслуживания клиентов;
- Call/Contact Center Management – центры обработки вызовов, контакт-центры;
- Field Service Management – управление территориально удаленными подразделениями или пользователями;
- PRM (Partner Relationship Management) – управление взаимоотношениями с партнерами (не поставщиками, а элементами товаропроводящей сети, разделяющими риски);

– Help Desk – техническая поддержка пользователей» [1616**Ошибка!**
Источник ссылки не найден., с. 33].

На рынке присутствуют многофункциональные и узкофункциональные программные решения удовлетворяющие широкие требования заказчика. Такие решения могут быть разнесены на крайние противоположные позиции на шкале отражающей функциональность CRM-систем. Например, простейшая CRM предназначена для работы только с контактами клиентов и не содержит в себе других модулей, в то время как существуют CRM-системы обладающие широчайшим спектром интеграционных возможностей внедрения в инфраструктуру предприятия, они глубоко интегрируются и становятся неотъемлемой частью компании, они могут содержать такие модули как:

- модуль маркетинга,
- продаж,
- сервисного обслуживания,
- электронной торговли,
- проектного управления.

Существует много других информационно-прикладных решений в виде систем для компаний, но CRM явно выделяется среди них по своей ключевой задаче. Система документооборота, ERP, и другие системы актуализируют свое внимание на уменьшении расходов и упорядочивании внутри самой организации, уменьшении энтропии. В то время как CRM-система борется за эффективность бизнеса наращивая прибыль на каждого клиента.

На данный момент, в мире существует огромное количество CRM-решений, как локальных, так и международных, отличающихся масштабируемостью, узкой специализацией или наоборот универсализацией.

«При простейшем разделении на классы CRM-систем можно свести их в три основные группы:

- а) по стране производителя:

- 1) Российские,
 - 2) иностранные;
- б) по функциональному наполнению:
- 1) работа с контактами,
 - 2) работа с продажами,
 - 3) CRM начального уровня,
 - 4) комплексное решение;
- в) сегментирование по стоимости:
- 1) недорогие системы,
 - 2) средний уровень,
 - 3) системы с высокой стоимостью» [9].

«Рынок CRM можно условно разделить на две части – средний и крупный. Все западные поставщики CRM-решений позиционируют свои продукты для компаний среднего или крупного бизнеса. Разделение на средний и крупный бизнесы происходит по обороту организации, при минимальном обороте, составляющем 25-500 млн. долл. относят к среднему бизнесу, а максимальный колеблется в диапазоне от 500 млн. долл. до 1 млрд. долл. К крупному бизнесу, соответственно, относятся организации с оборотом свыше 1 млрд. долл.» [24**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Как было рассмотрено выше, рынок CRM-систем очень обширен, и найти на нем можно как системы с четко определенной узкой функциональной направленностью, так и многофункциональные решения с глубокой интеграцией в инфраструктуру компании. Так же на рынке существуют отраслевые решения, представляющие собой узкоспециализированные продукты, отраслевые решения и решения под конкретные задачи мелкого бизнеса.

Помимо CRM-системы на рынке существуют другие информационные системы и основным ее отличием будет то, что прочие системы, такие как Enterprise Resource Planning (ERP) или документооборот, направлены на

минимизацию расходов и структурированность информации, то есть, эти системы работают на экономичность и экономию, тогда как CRM-системы нацелены на то, чтобы нарастить эффективность бизнеса.

Под наращиванием эффективности бизнеса подразумевается отбор правильного клиента, сопровождение клиента на всем жизненном цикле продукта организации или рынка в целом, и корректное выстраивание взаимовыгодных долгосрочных отношений, которые включают повторные продажи и переключение клиента на другой продукт при завершении жизненного цикла продукта или услуги существовавших ранее.

Если рассматривать концепцию CRM, то легко обнаружить, что она состоит в поддержании взаимовыгодных отношений между компанией и клиентом посредством сбора и анализа информации о последнем, независимо от того является он новым, постоянным или вовсе потенциальным клиентом.

«Система имеет возможность накапливать, хранить и выдавать следующую структурированную информацию:

- реакция клиента на деловое предложение,
- удовлетворенность обслуживания,
- изменение предпочтений клиента,
- выполнение обязательств,
- доход, получаемый от клиента» [5, с. 228].

Отдельно стоит повторить тезис о возможности системы по работе с существующими клиентами, так как стоимость удержания существующего лояльного клиента намного меньше, чем стоимость привлечения нового потребителя товара или услуги для организации – это, возможно, самое главное в маркетинге взаимоотношений.

«CRM-система делает возможным обеспечение эффективного взаимодействия со следующими категориями субъектов:

- клиенты,
- поставщики,

- посредники,
- структурные подразделения организации.

Взаимоотношения между организацией и клиентами становятся:

- прозрачными,
- планируемыми,
- управляемыми.

Внедренная CRM-система позволяет автоматизировать следующие процедуры:

- подготовка разного рода отчетов,
 - выписка документов,
 - задачи планирования,
- и иные задачи» [5, с. 230].

CRM-система для руководителя расширяет возможность аналитики и контроля, бизнес-процессов, сотрудников и ситуаций компании в целом, позволяет эффективно избегать ошибок типа: человеческий фактор во взаимоотношениях с клиентом на всех этапах совершения торговых операций, независимо от того продаем мы услугу или товар.

«Одним из эффективных инструментов планирования является то, что CRM-система имеет возможность напоминать о мероприятиях или важных датах, поставленных руководством задачах и других календарных событиях» [252525, с. 43].

В связи со специфической особенностью русского языка и минимальным присутствием иностранных компаний, поддерживающих российские локализации, естественным ответом российского рынка CRM-систем стало максимальное количество российских производителей CRM-систем в топ списках CRM-систем по объёмам внедрения в Российской Федерации.

В качестве сравнения были взяты самые популярные CRM-системы, широко распространенные и эксплуатируемые в компаниях на территории Российской Федерации.

В многолетних исследованиях TAdviser первые места занимают такие CRM-системы: amoCRM, Врmonline, Битрикс24, Мегаплан и 1С CRM. Так как одним из основных критериев при выборе CRM-систем помимо стоимостных характеристик является интеграционные возможности, то составим сравнительную таблицу основных интеграционных возможностей CRM-систем.

Основной список интеграционных критериев сведен в таблицу 1.

Таблица 1 – Сравнение CRM-систем

Критерии	АmoCRM	Врmonline	Битрикс24	Мегаплан	1С CRM
Интеграция с любыми сайтами	да	да	да	нет	нет
Интеграция с любой IT-телефонией	да	да	да	да	нет
Звонки прямо из CRM-системы	да	да	да	да	да
Подходит для холодных звонков	да	да	да	нет	нет
Интеграция с почтой	да	да	да	да	нет
Почтовая переписка прямо из CRM-системы	да	да	да	да	да
Интеграция с сервисами email и sms-рассылок	да	да	да	нет	да
Множественные воронки продаж	да	да	да	да	да
Воронка продаж для постоянных покупателей (повторяющиеся абонентские платежи)	да	да	да	нет	нет
Автоматизация движения лидов по воронке продаж (автоматизированная воронка)	да	да	да	нет	нет

Система следующих шагов в виде задач и напоминаний	да	да	да	да	да
Мобильное приложение для IOS и Android	да	да	да	да	нет

Продолжение таблицы 1

Подробная аналитика продаж в разрезе по менеджерам	да	да	да	да	да
Разработана и предназначена для отделов продаж	да	да	да	нет	нет
Готовые интеграции с большинством популярных сервисов на Российском рынке	да	да	да	нет	нет
Гибкий API-интерфейс и возможность сделать любые нестандартные доработки и интеграции	да	да	да	да	да
Простота интерфейса использования	да	да	да	нет	нет
Совокупная стоимость владения	средняя	высокая	средняя	средняя	средняя
Возможность автоматизации других департаментов компании	нет	да	да	да	нет

В пункте рассмотрены основы CRM-системы, дано определение и разобраны основные функции. Рассмотрен функционал и область применения. Сделан обзор существующих на российском рынке CRM-систем, произведен их сравнительный анализ в виде таблицы с основными параметрами для наглядного восприятия информации.

1.3 Анализ существующих методологий внедрения CRM-систем

Начальным этапом внедрения CRM-системы, а по сути, являющимся доминирующим над всеми остальными, идущим перед определением методологии внедрения CRM-системы, которая будет применена, является принятие стратегического решения о самом факте необходимости внедрения CRM-системы в компании. На втором этапе, выбор методологии внедрения CRM-системы, который является фундаментом, строится весь дальнейший план работ по внедрению, и от этого этапа максимально зависит результат самого факта внедрения.

В большинстве случаев выбор методологии лежит на подрядчике, осуществляющем внедрение CRM-системы, но в случае, при стремлении заказчика в сторону инновационной компании, в связи с более инновационным менеджментом, заказчик может учитывая опыт внедрения других IT-систем на предприятии, на этапе согласования самостоятельно определить методологию внедрения CRM-системы на базе собственного опыта по внедрению предыдущих проектов.

Внедрение CRM-системы нужно рассматривать как проектную работу, тогда методологию внедрения CRM-системы проще привязать к огромному наработанному массиву научных знаний в менеджменте в сфере управления проектами. Тогда методология по внедрению CRM-системы становится более прозрачной, предсказуемой и программируемой, легко масштабируемой и переносимой между различными стандартами управления проектами.

На текущий момент сложилась ситуация отставания в Российской Федерации в сфере управления проектами, стандарты, сложившиеся исторически в основной своей массе западные, хотя и давно стали уже международными в связи с объективным процессом глобализации. Базисные стандарты из которых проистекают требования к системам управления проектами уже давно выкристаллизировались и получили четкую форму завоевав мировое лидерство. Можно отметить самые применяемые и

распространённые в мире, такой как Project Management Body of Knowledge (PMBoK), разработанный в американском институте управления проектами, а также стандарт ISO. Также существуют и другие достаточно распространённые стандарты, можно перечислить основные из них:

а) управление проектами по методологии PMI;

Это означает управление проектами в соответствии с многократно отработанным на практике руководством PMBoK. Project Management Body of Knowledge – переводится как свод знаний по управлению проектами. По нему конечная цель реализованного проекта – это управляемый баланс между ценой, временными затратами и качеством.

б) управление проектом и подготовка документации в соответствии с ГОСТ 34 и ГОСТ 19:

1) ГОСТ 34: Комплекс стандартов на автоматизированные системы;

2) ГОСТ 34.602-89. Техническое задание на создание автоматизированной системы;

3) ГОСТ 34.601-90. Автоматизированные системы. Стадии создания;

4) ГОСТ 34.201-89. Виды, комплектность и обозначение при создании автоматизированной системы;

5) ГОСТ 34.603-92. Виды испытаний автоматизированных систем;

6) РД 50-34.698-90. Автоматизированные системы. Требования к содержанию документа;

7) ГОСТ 19: Единая система программной документации (ЕСПД);

в) гибкая методология разработки (Agile).

Внедрение CRM подразумевает автоматизацию бизнес-процессов посредством их формализации, четкого описания. И если нет необходимости в доскональной формализации всех бизнес-процессов, объективно, более применительно к процедуре внедрения CRM использовать принципы Agile, такие как XP, SCRUM.

Еще до внедрения CRM-систем в организации все информационные потоки о клиентах и продажах проходят через конкретное ответственное лицо, например, менеджера по продажам, информация обрабатывается и сохраняется несистемно, хотя и существуют методики работы с клиентской информацией у каждого конкретного менеджера наработанные им на базе предыдущего опыта работы, они носят несистемный характер, различаются как между отдельными менеджерами, так и между отделами компании, к ним отсутствует оперативный доступ, хранение данной информации не находится под прерогативой компании, что является негативным фактором повышающим нестабильность бизнес-системы.

Разрозненная информация сложна для анализа, в отличии от объединенной базы данных. Ведь при наличии системного хранения и ведения обработки данных клиента в базе данных, она накапливает каждое действие всех менеджеров которое любым образом соотносится обменом информации с клиентом.

В рамках автоматизированной системы происходит консолидация большого объема информации в одном месте (либо распределенной базе данных), при этом к накопившимся данным получают доступ сотрудники, которые путем администрирования получают соответствующий доступ.

Базовые моменты, затрагиваемые при внедрении CRM-системы, на которые опирается методология внедрения, необходимо рассматривать только в разрезе базовых интеграционных возможностей CRM-системы, из которых проистекают основные функции данной системы.

У понятия функции автоматизированной системы есть определение по ГОСТу 34.003-90 по информационным технологиям. «Функция автоматизированной системы – это совокупность действий АС, направленная на достижение определенной цели» [6].

Сквозь призму данного определения можно сформулировать основные функции CRM-системы, которая подлежит внедрению:

- регистрация информации,
- хранение и обработка,
- представление и экспорт информации.

Базовые информационные функции CRM-системы можно определить как:

- распознавание клиента,
- разделение клиентов по группам,
- взаимодействие с клиентом,
- персонализация.

Если опираться на РМВоК и принять его за отправную точку, то при сопоставлении с другими стандартами области знаний являются сходными и очень сильно соотносятся между собой. В связи с этим построенная модель процессов внедрения на базе одного стандарта ведения проектов очень сильно сходна с моделями, построенными на базе других стандартов.

Рассмотрим области знаний на базе стандарта РМВоК в последней официально опубликованной его редакции:

- «управление интеграцией проекта,
- управление содержанием проекта,
- управление расписанием проекта,
- управление стоимостью проекта,
- управление качеством проекта,
- управление ресурсами проекта,
- управление коммуникациями проекта,
- управление рисками проекта,
- управление закупками проекта,
- управление заинтересованными сторонами проекта» [31].

Рассмотрев стандарты по областям знаний необходимо перейти далее и определить основные этапы внедрения, сделать это необходимо опираясь на ГОСТы, ISO, РМВоК 6, и имея ввиду особенности существующие в

законодательном поле Российской Федерации. Составим их в такой последовательности (рисунок 1):

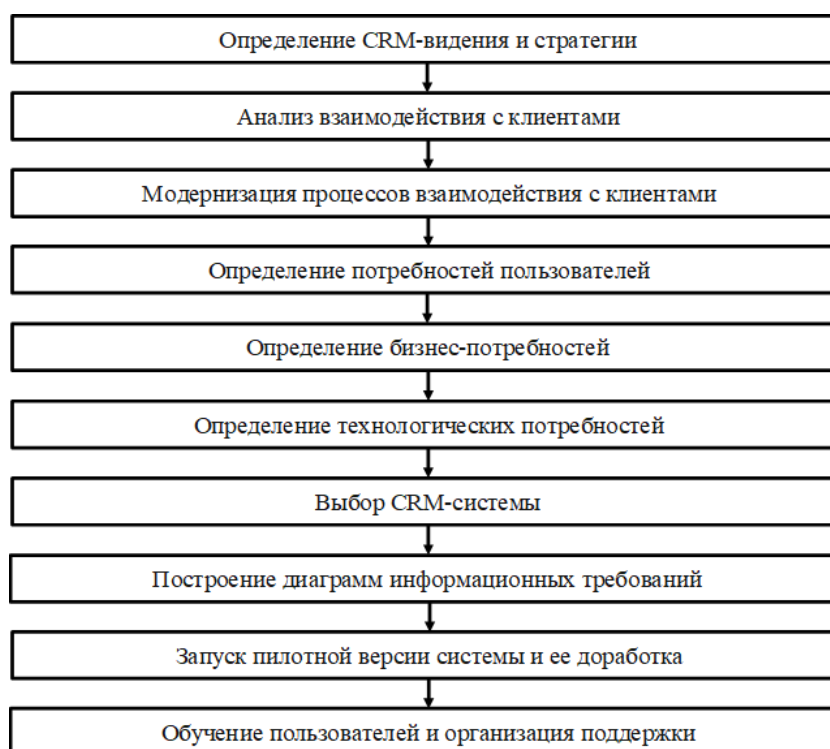


Рисунок 1 – Этапы внедрения CRM-системы

Рассмотрим более подробно каждый этап внедрения и опишем важные моменты, возникающие на каждом из них.

На первом этапе, «Определение CRM-видения и стратегии», каждая компания, для себя, вырабатывает базовые цели и задачи внедрения, опираясь на существующую в компании стратегию, которая может быть оформлена и четко сформулирована на бумаге, а бывает, как в небольших компаниях, просто «витают в воздухе» и соотносится с текущим курсом компании, но при этом не задекларирована в явном виде.

На втором этапе, «Анализ взаимодействия с клиентами», производится соответствующее рассмотрение исторически сложившегося взаимодействия с потребителем, анализ процесса взаимодействия в разрезе потребностей и ожиданий конечного потребителя. Впоследствии, из процесса анализа

проистекает определение базовой модели как идеального шаблона взаимодействия между компанией и клиентом.

На третьем этапе, «Модернизация процессов взаимодействия с клиентами», компания, сформулировав модели взаимодействия или взяв уже задекларированные ранее процессы анализирует их, в процессе анализа выявляются недостатки модели, взвешиваются все положительные и отрицательные стороны и на базе этого формулируются улучшенные модели взаимодействия, такая модель называется «как должно быть».

Следующий этап, «Определение потребностей пользователей», затрагивает внутренние особенности CRM-системы и не выходит за «вне компании», то есть недоступна для клиентов. Происходит анализ взаимодействия служащих компании с самой системой для выполнения основных бизнес-процессов по взаимодействию с клиентами. Оценивается их удобство, происходит рационализация.

На этапе пять, «Определение бизнес-потребностей», затрагивается важный момент связанный с интеграционными возможностями внедряемых CRM-систем, он базируется на существующих в компании сервисах и приложениях в разрезе их приоритетности для нормального функционирования всей системы в целом, с учетом возможностей для расширения функционала. Базовые приложения, существующие в организациях: телефония, бухгалтерия, обработка офисных документов и т.д.

На следующем этапе, «Определение технологических потребностей», происходит анализ существующего и прогнозируемого состояния IT-инфраструктуры организации, и исходя из этого делается вывод о технологических потребностях для внедрения CRM-системы, так же закладывается возможность масштабирования.

На этапе семь, «Выбор CRM-системы», происходит консолидация полученных в процессе прохождения предыдущих этапов информации, ее всесторонний анализ, и выделение главных приоритетов довлеющих

характеристик, оказывающих влияние на выбор CRM-системы. На основании этого формулируется список критериев, предъявляемых к CRM-системе, и по ним происходит отсеивание несоответствующих данным критериям CRM-систем, происходит окончательный выбор CRM-системы.

На восьмом этапе, «Построение бизнес-процессов взаимодействия с клиентами», бизнес-процессы формализуются и на их основании создаются контрольные точки, определяющие самые важные моменты во взаимодействии компании и клиента. Все это помимо текстового вида переносится в диаграммы и схемы для удобства восприятия и максимально общего обхвата информации.

На девятом этапе, «Запуск пилотной версии системы и ее доработка», происходит обкатка работы программного обеспечения в реальных условиях, система тестируется, и на основании полученных обратных связей от пользователей системы вносятся замечания или исправления в первоначальную версию. На данном этапе наиболее плотное взаимодействие разработчика, отдела внедрения и потребителя в лице компании внедряющего CRM, максимально сглаживаются все неровности и шероховатости возникающие в процессе внедрения CRM-системы.

На следующем этапе, «Обучение пользователей и организация поддержки», происходит полномасштабный переход сотрудников на работу в системе, обучение пользователей в работе с системой, и организация службы поддержки внутренней или внешней, в зависимости от выбранного варианта сопровождения и обслуживания CRM-системы на предприятии.

В целом, процесс внедрения завершается успешно, и организация на практике начинает применять лучшие наработки маркетинга за многие годы его развития, но в тоже время существует и негативная тенденция, когда компания не получает экономической выгоды от внедрения CRM. Основные факторы, оказывающие влияние на возникновение трудностей в процессе внедрения и эксплуатации CRM-систем представлены на рисунке 2.

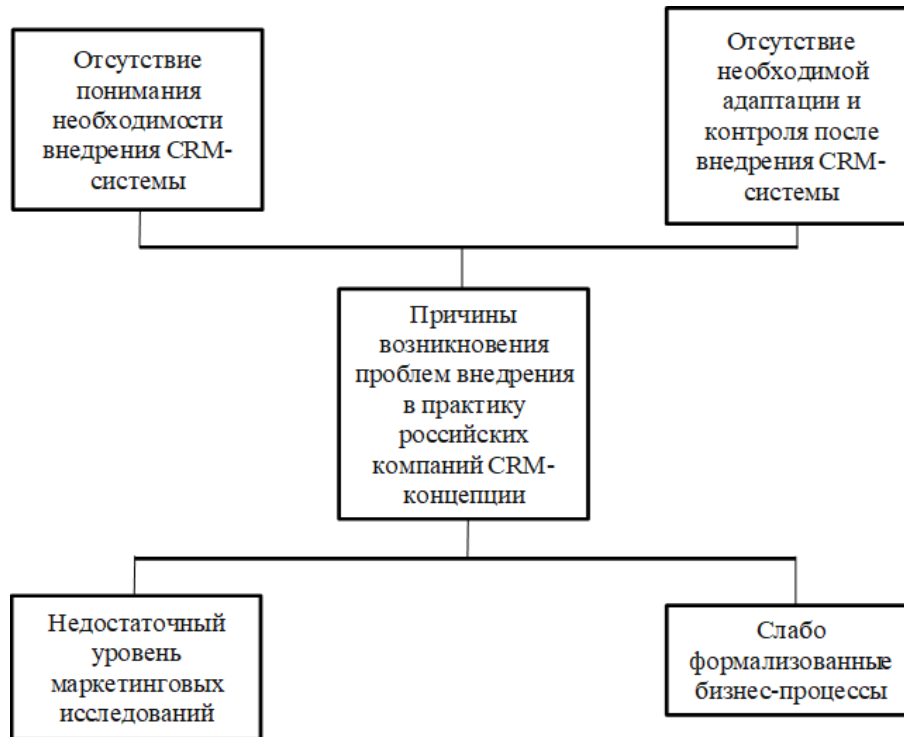


Рисунок 2 – Факторы, оказывающие влияние на возникновение трудностей в процессе внедрения и эксплуатации CRM-систем

Данные факторы, оказывающие влияние на возникновение трудностей при внедрении CRM-системы сконцентрированы внутри компании и являются внутренними факторами. Соответственно, работа по снятию данных факторов должна проходить на первых этапах в обязательном порядке. Упреждающие действия купируют негативные тенденции и сглаживают последующие этапы внедрения CRM-системы, таким образом нормализуют результат внедрения до приемлемого.

В данной главе была рассмотрена CRM-система начиная от зачатков ее развития по настоящее время. Выделены основные функции CRM-системы, рассмотрены существующие базовые понятия CRM-систем, области применения и точки взаимодействия с другими информационными системами в организации. Рассмотрены базовые методологии внедрения

CRM-систем, проанализированы плюсы и минусы данных методологий внедрения.

2 Анализ и оценка бизнес-процессов по организации взаимоотношений с клиентами

2.1 Общая характеристика организации ООО «Бизнес-Авто»

ООО «Бизнес-Авто» образована и успешно осуществляет свою деятельность в сфере производства, дооборудования, обслуживания и послепродажного сервиса грузового транспорта с сентября 2013 года.

Статус организации – микропредприятие. Штатная численность сотрудников во всех подразделениях организации на конец 2019 года составляет 26 человек.

Является производителем грузовых автомобилей под любые требования грузоперевозчика-потребителя. Головной офис расположен в Москве, также имеется сеть обособленных подразделений в виде сервисных станций, выполняющих функции дооборудования, ремонта и послепродажного обслуживания грузового автопарка клиентов организации. Имеет в собственности склады и занимается поставкой запасных частей для ремонта дополнительного оборудования на транспорте.

При создании компании была выбрана организационно правовая форма в виде общества с ограниченной ответственностью, организация является коммерческой и осуществляет свою деятельность в рамках правового поля Российской Федерации.

Организация ведет деятельность во всех регионах Российской Федерации, а основные подразделения находятся в Ленинградской и Московской областях. Общество является юридическим лицом и действует на основании законов РФ и устава. Основная цель организации – получение прибыли в интересах учредителей общества. Организация в соответствии с налоговым кодексом применяет общую систему налогообложения. Предметом деятельности общества является насыщение потребительского

рынка товарами и услугами. Общество, в установленном законом порядке, осуществляет следующие виды деятельности согласно ОКВЭД:

- торговля оптовая прочими машинами и оборудованием;
- техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями.

Дополнительные виды деятельности:

- техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;
- торговля мотоциклами, их деталями, узлами и принадлежностями;
- техническое обслуживание и ремонт мотоциклов;
- деятельность агентов по оптовой торговле лесоматериалами и строительными материалами;
- деятельность агентов по оптовой торговле машинами, промышленным оборудованием, судами и летательными аппаратами;
- торговля розничная моторным топливом в специализированных магазинах;
- торговля розничная в нестационарных торговых объектах и на рынках;
- торговля розничная вне магазинов, палаток, рынков;
- торговля розничная прочая вне магазинов, палаток, рынков;
- деятельность по складированию и хранению;
- деятельность вспомогательная, связанная с сухопутным транспортом;
- деятельность вспомогательная, связанная с водным транспортом;
- деятельность вспомогательная, связанная с воздушным и космическим транспортом;
- транспортная обработка грузов;
- деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками.

Согласно существующему законодательству, организация может осуществлять и другие виды деятельности даже если они не были внесены в

реестр при регистрации организации в налоговом органе. Обязанность произвести изменения в ЕГРЮЛ наступают при достижении порога получения прибыли от видов деятельности, не внесенных в реестр, и превышении совокупной прибыли от других видов деятельности которые организацией были задекларированы.

Определенными видами экономической деятельности, перечень которых определяется законодательством, общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Общество вправе осуществлять деятельность на занятие которой необходимо получение лицензии, но это право возникает только с момента получения такой лицензии, или в указанный в ней срок, и прекращается по истечении срока ее действия, если иное не установлено законом или иными правовыми актами.

Организация, в разрезе структуры нанятых сотрудников, является средней по отрасли и соответствует её специфике. Несмотря на это, для компании характерна потребность в квалифицированных кадрах, сотрудники должны обладать специальными навыками для выполнения комплекса работ и услуг на которые нацелена компания. Организационная структура компании ООО «Бизнес-Авто» представляет собой линейно-функциональную структуру (Приложение А).

Исторически сложившаяся структура организации представляет собой линейно-штабную структуру управления.

Наивысший орган управления – учредитель организации, являющийся одновременно генеральным директором, у него в прямом подчинении находится отдел продаж, и опосредованно, через руководителя сервиса – сервисные подразделения, так же, в прямом управлении у генерального директора помимо центрального офиса продаж находятся следующие отделы: финансовый отдел, бухгалтерия, юридический отдел, тендерный отдел и отдел логистики и транспорта. В ведении руководителя сервисного направления находятся действующие обособленные подразделения,

расположенные в разных регионах Российской Федерации и отдел закупок, отвечающий за бесперебойную работу подразделений и своевременное обеспечение расходными материалами, запасными частями и другими товарами хозяйственно-бытового назначения. Более наглядно визуализированную до уровня отделов и подразделений организационную структуру компании можно увидеть в Приложении А «Организационная структура предприятия».

В Приложении Б, «Организационная структура базового обособленного подразделения предприятия», наглядно представлена организационная структура базового обособленного подразделения. В нее входит руководитель обособленного подразделения, выполняющий максимально автономную роль руководителя, имеющего широкие полномочия в принятии решений по ключевым вопросам сотрудничества с основными клиентами, и занимающийся оперативными и тактическими мероприятиями, обеспечивающими бесперебойную работу сервисной станции. По вопросам, не входящим в ведение или поднимающимся на уровень стратегических, принятие решения происходит только после согласования с руководителем сервисного направления. У руководителя обособленного подразделения в непосредственном подчинении находятся: два менеджера по сервису (он же мастер-приемщик), работающих в сменном графике для обеспечения ежедневной работы сервиса, слесарь-механик в три цеха бригадами по два человека, так же работающих посменно в количестве шесть человек и один специалист по документообороту.

Структура описываемого обособленного подразделения является на данном этапе развития компании базовой, и девиация от региона к региону является незначительной. На основании практического опыта, полученного в процессе работы в компании в сфере оказания услуг по ремонту дополнительного оборудования на транспорте, сформировалась данная структура организации подразделений. В дальнейшем она была применена на

другие обособленные подразделения компании на базе самого эффективно работающего варианта. Данные, текущего описываемого обособленного подразделения, можно считать общими для всех остальных существующих обособленных подразделений компании:

- руководитель обособленного подразделения – 1 человек;
- мастер-приемщик (менеджер по сервису) – 2 человека;
- механик с посменным перекрытием – 6 человек;
- специалист по документообороту – 1 человек.

Основные функции и обязанности руководителя обособленного подразделения:

– расширение клиентской базы на территории закрепленной за подразделением;

- ведение переговоров;
- контроль работы подразделения, его показателей;
- поиск и найм сотрудников;
- ведение складского учета;
- контроль стабильности поставок запасных частей;
- контроль качества работы менеджера по сервису.

Обеспеченность трудовыми ресурсами в разрезе руководителя обособленного подразделения – 100%. Текучесть кадров – средняя, уровень подготовки и квалификации – высокий. На данный момент компания только формирует свое видение данной вакансии, в связи с тем, что компания осуществляет развитие по сетевой модели и требуется экстраполяция данной должности на другие филиалы. Так как на данный момент нет четкого описания и требований предъявляемых учредителями организации к данной должности, кроме обобщенного видения сформулированного в устной форме, трудно дать оценку эффективности выполняемых обязанностей, кроме тех, которые объективно должен выполнять руководитель обособленного подразделения.

Основные функции и обязанности мастера-приемщика (менеджера по сервису):

- запись клиентов на сервис;
- подготовка к визиту клиента;
- прием автомобиля и составление заказ-наряда;
- выдача и контроль товарно-материальных ценностей;
- контроль качества выполненных работ, подготовка к выдаче автомобиля;
- выдача автомобиля;
- планирование нагрузки сервиса;
- контроль за работой сотрудников;
- контроль поддержания порядка в ремонтной зоне.

Обеспеченность трудовыми ресурсами в разрезе менеджера по сервису составляет 50%, и является одной из важных неразрешенных задач в организации. Текучка на данной вакансии является высокой, в связи с высокими требованиями к кандидатуре исполняющей обязанности менеджера по сервису и мастера-приемщика в одном лице. Уровень подготовки соискателей по данной вакансии достаточно низкий, и компания, на данный момент изыскивает способы перевода сотрудников из других регионов для усреднения заработной платы по филиалам, а также равномерного обеспечения трудовыми ресурсами в каждом подразделении в связи с отсутствием в некоторых регионах хороших откликов на вакансии, удовлетворяющих запросы организации к соискателям. Уровень подготовки и квалификации специалиста, занимающего на данный момент должность менеджера по сервису, составляет 3,2 балла по 5-бальной шкале, несмотря на постоянные ежеквартальные проводимые курсы повышения квалификации менеджера по сервису. В связи с этим, вакансия менеджера по сервису является постоянно открытой и идет постоянный поиск сотрудников на данную должность, ежемесячно проводятся десятки собеседований.

Основные функции и обязанности механика:

- выполнение работ слесарных, монтажных, сварочных и прочих видов работ в цеху;

- основной вид работ: монтаж-демонтаж холодильного оборудования, гидравлического, фургонов, отопительного и прочего дополнительно оборудования на грузовом коммерческом транспорте;

- ремонт и гарантийное/постгарантийное обслуживание автотранспорта;

- соблюдение порядка в цеху;

- осмотр транспорта при приеме и сдачи автомобиля;

- соблюдение сохранности инструментов и формы;

- соблюдение норм техники безопасности при выполнении слесарных, монтажных, сварочных и прочих видов работ в цеху.

Обеспеченность трудовыми ресурсами в разрезе слесаря-механика составляет 83% и стабильна на протяжении двух лет. Текучка кадров минимальна, коллектив слесарей состоявшийся, сплоченный и сработавшийся. В связи с широким профилем выполнения слесарных, монтажных, ремонтных и иных работ, выполняемых в ремонтной зоне (цеху), и широким спектром механизмов и оборудования, с которым приходится работать, требуется постоянное повышение квалификации рабочего персонала, выполняющего функции ремонта, монтажа и обслуживания данного оборудования. Для этого, в компании есть внутренние курсы повышения квалификации и тестирования на соответствие занимаемым должностям. Там, где требуется, привлекаются сторонние организации для проведения обучения с последующим получением дилерских сертификатов о прохождении обучения по выбранным направлениям которые важны компании, но специалисты, которые могут обучить и передать информацию по данным направлениям отсутствуют в организации. В итоге, уровень подготовки и квалификации рабочего персонала по выполняемым работам, в

среднем, составляет 3,9 балла по 5-бальной шкале, разработанной в организации для подсчета данных коэффициентов. Слабыми местами являются низкий уровень подготовки по направлениям электрика на транспорте, а также обслуживание и ремонт холодильно-отопительного оборудования на транспорте.

Основные функции и обязанности специалиста по документообороту:

- контроль за правильным заполнением бухгалтерских документов в вверенном подразделении;
- контроль доверенностей;
- ведение журналов по технике безопасности, пожарной безопасности;
- поддержание порядка в офисе;
- доставка документов в центральный офис;
- ведение архива.

Обеспеченность трудовыми ресурсами в разрезе должности делопроизводитель – 100%. Эффективность труда сотрудника на данной должности составляет 95%, высокий показатель связан с более четкими показателями оценки результативности выполнения работ, и более структурированными и стандартизированными требованиями по функциям исполняемым на данной вакансии. Уровень подготовки и квалификации специалиста высокий.

Организация является участником госзакупок. Участвует в тендерах как государственных компаний, так и независимых крупных сетевых «гигантов» российского рынка продуктового ритейла, рынка бытовой техники и кейтеринга, и успешно сотрудничает с большинством из них.

Организация является официальным представителем Новосибирского завода автофургонов «СибЕвроВэн», а также ряда других производителей дополнительного оборудования для коммерческого грузового транспорта присутствующих на российском рынке. Производители холодильно-отопительного оборудования, официальным представителем которых

является организация, это «ThermoKing», «Carrier», «Элинж», «Rime», «DonginThermo», «TerraFrigo», «Zanotti», «Eberspacher», «Webasto», «Теплостар». Производители подъемно-гидравлического оборудования, официально поставляющие свою продукцию организации, это: «Dhollandia», «BAR», «Zepro», «Dautel». Поставщики холодильной автоматики: «Motorcooler», «Danfoss» и многие другие. Основная деятельность заключается в поставке полностью укомплектованного грузового автомобиля с надстройкой и дополнительным оборудованием.

А так же, на данный момент, ООО «Бизнес-Авто» является поставщиком СПб ГБУ «Мостотрест», предмет закупки – дооборудование гидравлическим бортом автомобиля Автофургон-мастерская с КМУ, и АО «Аэромар», предмет закупки – приобретение грузового автомобиля ISUZU, и поставка грузового автомобиля оснащенного рефрижератором и гидробортом, продуктовая сеть Магнолия, предмет закупки – дооборудование гидравлическим бортом автомобиля ISUZU и поставка грузового автомобиля оснащенного рефрижератором и гидробортом.

Общеустановленная миссия организации заключается в удовлетворении потребности клиентов, предоставляя качественные грузовые автомобили комплектуя их дополнительным оборудованием в соответствии с индивидуальными особенностями перевозки груза.

Цель – максимально увеличить производительность, качество конечного продукта, совершенствоваться в предоставлении сервиса.

Цель работы компании – получение прибыли. На данном этапе стратегическое планирование в компании не развито и находится в начальной стадии своего развития. Можно выделить две основные ветви развития организации и определить их как: продажа дополнительного оборудования на транспорте и сервисное обслуживание на транспорте. Центральный офис занимается организацией продажи товаров и услуг, а обособленные подразделения выполняют роль сервисных станций по

обслуживанию автотранспорта. По второму направлению есть глобальная цель – максимально вырасти по объему городов присутствия по всей России, в количественном выражении перешагнуть показатель по годовым оборотам 100 млн. руб.

Основной вид услуг данного направления (сервисное обслуживание на транспорте) – ремонт, и техническое обслуживание дополнительного оборудования на корпоративном грузовом транспорте. Попутно, второе по популярности направление, – ремонт фургонов грузового транспорта. Разберем подробнее: основными видами дополнительного оборудования на транспорте, с которыми сталкивается организация в процессе работы с клиентами, является гидравлическое подъемное оборудование, далее по тексту – гидроборт. Далее следует – холодильно –отопительное оборудование, далее по тексту – ХОУ и мелкий текущий ремонт: ремонт проводки, ремонт осветительных приборов, аргонная и другие виды сварки.

Работы по гидробортам имеют ярко выраженный сезонный характер. Основной объем работ приходится на весну и осень – повышенная влажность, дожди, химические реагенты, которые ускоряют процесс выхода из строя технически-сложного оборудования.

Обслуживание и ремонт холодильно-отопительного оборудования так же привязано к сезонности, но эта зависимость менее выражена, более характерна зависимость при переходе оборудования с гарантийного на постгарантийное обслуживание, и связано с понижающимся с годами качеством промышленного оборудования и высокой нагрузкой на него при постоянной эксплуатации 24/7 автотранспортными предприятиями, осуществляющими перевозку продуктов питания, медицинских товаров и просто сборных грузов логистических компаний. Менее сезонно и более распределено в среднегодовой выручке направление ремонта и обслуживания грузовых фургонов. Это связано с ежедневной эксплуатацией коммерческого транспорта на пределе своих паспортных возможностей, а

иногда и далеко выходя за них. Так же данное направление является самым рентабельным видом ремонтов среди всех выполняемых работ и услуг, оказываемых организацией для своих клиентов.

Организация позиционирует себя на рынке как молодую и современную компанию которая идет в ногу со временем, готовая и способная воплотить потребности клиентов в жизнь. Обратившись, клиенту гарантированно обещают продать отличный продукт и произвести сервисное обслуживание.

2.2 Анализ экономической деятельности ООО «Бизнес-Авто»

Для определения масштабов и эффективности функционирования компании, в процессе проведения анализа экономической деятельности, были рассмотрены и проанализированы базовые экономические показатели организации в динамике. В таблице 2 показаны показатели экономической деятельности ООО «Бизнес-Авто» за 2018-2020 гг., данные бухгалтерского баланса, (Приложение В), и соотношение темпов роста, и отклонение год к году в базовых показателях.

Таблица 2 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Бизнес-Авто» за 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклоне ние, (+,-)	Отклоне ние, (+,-)	Темп роста, %	Темп роста, %
				2019 г./ 2018 г.	2020 г./ 2019 г.	2019 г./ 2018 г.	2020 г./ 2019 г.
Выручка, тыс. руб.	23789	53586	57666	29797	4080	125,26	7,61
Себестоимость продаж, тыс. руб.	13540	35472	33757	21932	-1715	161,98	-4,83
Валовая прибыль, тыс. руб.	10249	18114	23909	7865	5795	76,74	31,99
Прибыль от продаж, тыс. руб.	-1257	5146	366	6403	-4780	509,39	-92,89

Продолжение таблицы 2

Среднесписочная численность работников, чел.	26	24	26	-2	2	-7,69	8,33
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	1571	1062	1548	-509	486	-32,40	45,76
Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб.	9789	16472	25286	6683	8814	68,27	53,51
Чистая прибыль, тыс. руб.	-1209	4070	278	5279	-3792	436,64	-93,17
Фонд оплаты труда, тыс. руб./год	6511	6454	6789	-57	335	-0,88	5,19
Среднемесячная заработная плата 1 работника, тыс. руб.	20,87	22,41	21,76	1,54	-0,65	7,38	-2,90
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	914,96	2232,75	2217,92	1318	-15	144,03	-0,66
Фондоотдача, руб./руб.	15,14	50,46	37,25	35	-13	233,22	-26,17
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, оборотов	2,43	3,25	2,28	0,82	-0,97	33,87	-29,90
Рентабельность продаж, %	-5,28	9,60	0,63	14,89	-8,97	-	-
Рентабельность основной деятельности, %	-9,28	14,51	1,08	23,79	-13,42	-	-

Размер выручаемых средств компанией от оказанных услуг, проданных комплектующих и запасных частей к дополнительному оборудованию на грузовом транспорте, на протяжении анализируемого периода носит разнонаправленный характер, некоторые показатели не коррелируются. Так в 2019 году относительно 2018 года рост выручки составил 29797 тыс.руб., или 125% год к году, в 2020 году рост выручки существенно сократился и составил 4080 тыс.руб. или всего 7,61%. Основной причиной умеренного роста выручаемых средств явилось общее падение покупательской способности потребителя согласно Росстату, и рост конкурентной среды на

данном участке рынка. Ниже, на рисунке 3, показана зависимость выручки и себестоимости в динамике.

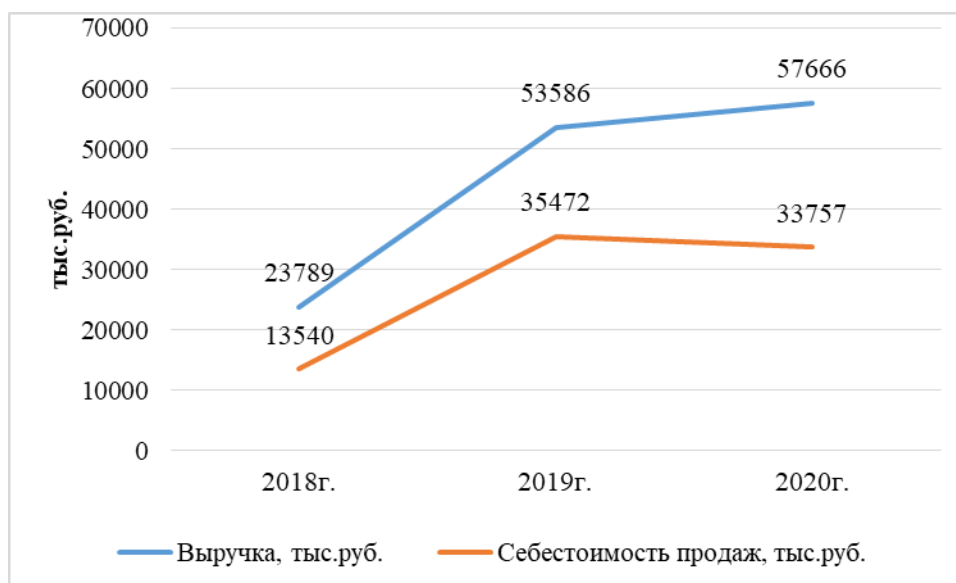


Рисунок 3 – Выручка и себестоимость в динамике

Анализируя данные показатели, четко прослеживается непропорциональность изменения себестоимости и выручаемых средств в результате ведения экономической деятельности, динамика движения показателей в 2019 году в отношении 2018 года показывает, что себестоимость выросла вслед за ростом выручаемых от продажи товаров и услуг средств. В 2020 году компания показывает снижение себестоимости. Данные показатели объясняются сокращением части постоянных расходов, таких как: коммунальные платежи, арендные платежи, и отчасти высвобождением штата управленческого звена.

На рисунке 4 показана динамика валовой прибыли и прибыли от продаж ООО «Бизнес-Авто» за 2018-2020 гг.

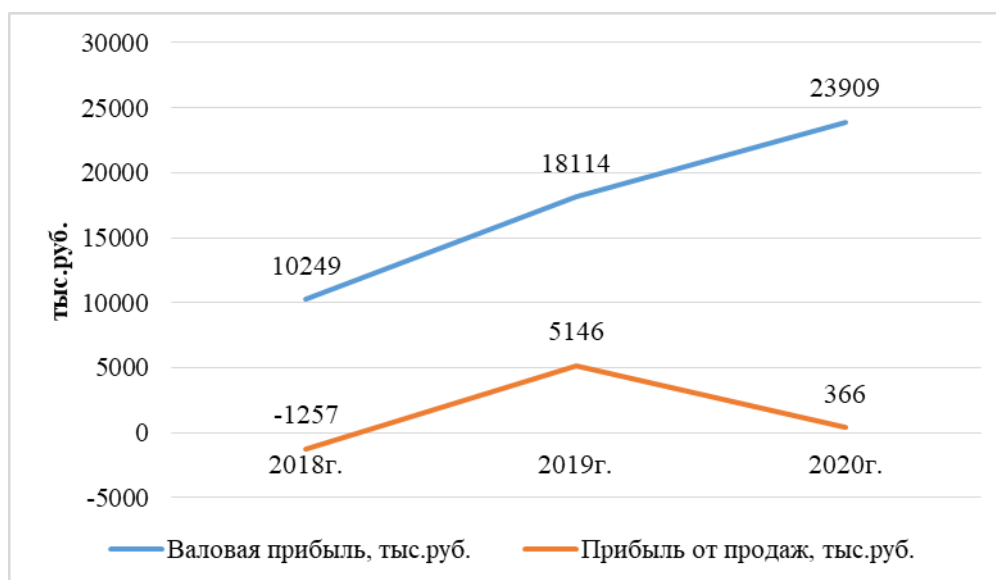


Рисунок 4 – Динамика валовой прибыли и прибыли от продаж

На фоне общего роста выручки, в организации наблюдается наращивание валовой прибыли и сокращение прибыли от продаж после 2019 года. Так в 2019 году, относительно к 2018 году, размер валовой прибыли вырос на 76%, а в 2020 году показал рост еще на 32% при том, что величина прибыли от продаж росла на 509% в 2019 году относительно 2018 года, и сокращалась на 93% в 2020 году относительно 2019 года. Превалирующим фактором снижения прибыли организации от продаж за 2020 год стало повышение коммерческих расходов, этот фактор повлиял больше всего, и стал самым существенным в 2020 году.

Среднегодовая величина основных средств также как и среднегодовая величина оборотных активов компании, на протяжении периода, за который происходит анализ, имеют положительную возрастающую динамику. Так, в 2019 году относительно 2018 года среднегодовой показатель основных средств немного просел, на 32%, а уже в 2020 году вырос на 46%. Фактором роста стало приобретение нового участка под промышленную застройку комплекса СТО нового обособленного подразделения. Величина же оборотных активов увеличилась в 2019 году относительно 2018 года на 68%, или на 6683 тыс. руб., а в 2020 году относительно 2019 года еще на 54% и

составила в натуральном выражении 8814 тыс. руб. На рисунке 5 представлена динамика среднегодовой величины основных и оборотных средств компании за 2018-2020 гг.

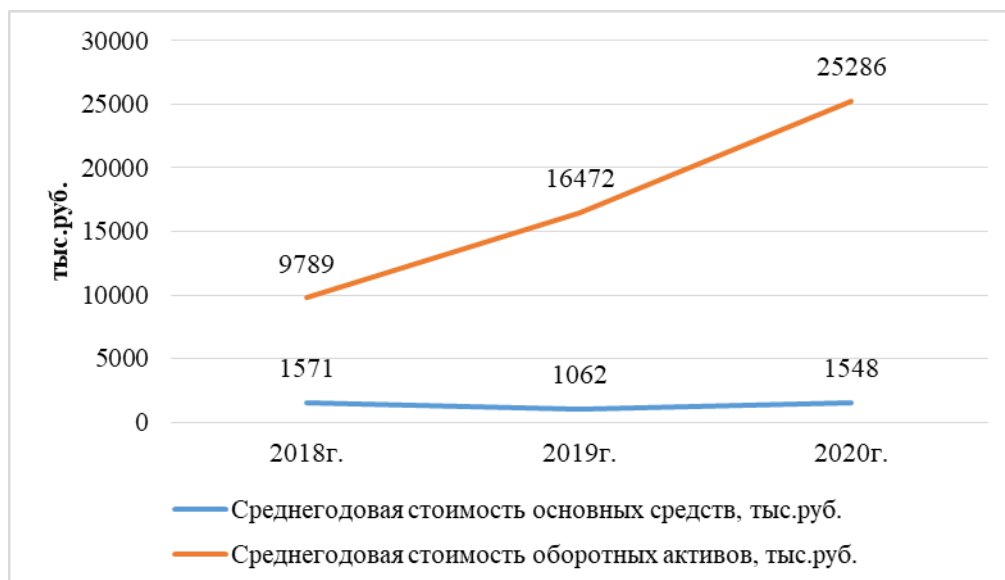


Рисунок 5 – Динамика среднегодовой величины основных и оборотных средств компании за 2018-2020 гг.

Среднегодовая величина оборотных активов в 2019 году показала рост, главная причина которого кроется в значительном увеличении дебиторской задолженности перед компанией и рост денежных средств на счетах компании. В 2020 году, помимо роста дебиторской задолженности и денежных средств на счетах организации, на рост анализируемого показателя оказало увеличение ликвидных товарных запасов на складах.

Среднесписочная численность работников организации за период с 2018 по 2020 гг. не изменилась и составила 26 сотрудников, в 2020 году в команду пришло еще два сотрудника, и среднесписочная численность выросла на два человека относительно 2019 года и таким образом вернулась к показателям 2018 года. Один из важных показателей, отвечающий за уровень производительности труда (выработки), который рассчитывается как отношение выручки от реализации услуг или товаров к среднесписочной

численности работников организации рос в 2019 году относительно 2018 года на 144%, а вот в 2020 году относительно 2019 года роста не было, а была небольшая отрицательная динамика, не более -1%, и составила в натуральном выражении – 15 тыс. руб./чел. Причиной чего стало небольшое изменение числа сотрудников организации в штатном расписании в некоторых обособленных подразделениях организации, находящихся за пределами московского региона, таких как: Екатеринбург и Краснодар.

На сколько эффективно происходит использование основных средств организации можно понять изучив один из основных показателей, применяемых для анализа – это фондоотдача. Динамика этого показателя представлена на рисунке 6.

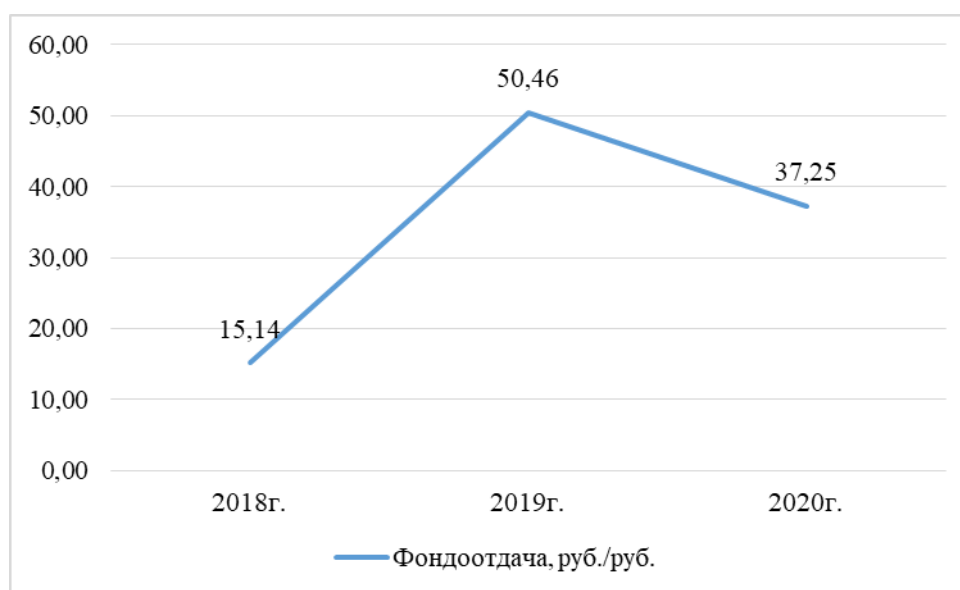


Рисунок 6 – Динамика фондоотдачи в организации

Основной причиной снижения фондоотдачи основных средств, в конце анализируемого периода, стала раскорреляция показателей выручки и среднегодовой стоимости основных средств.

Динамика оборачиваемости оборотных активов в организации представлена на рисунке 7.

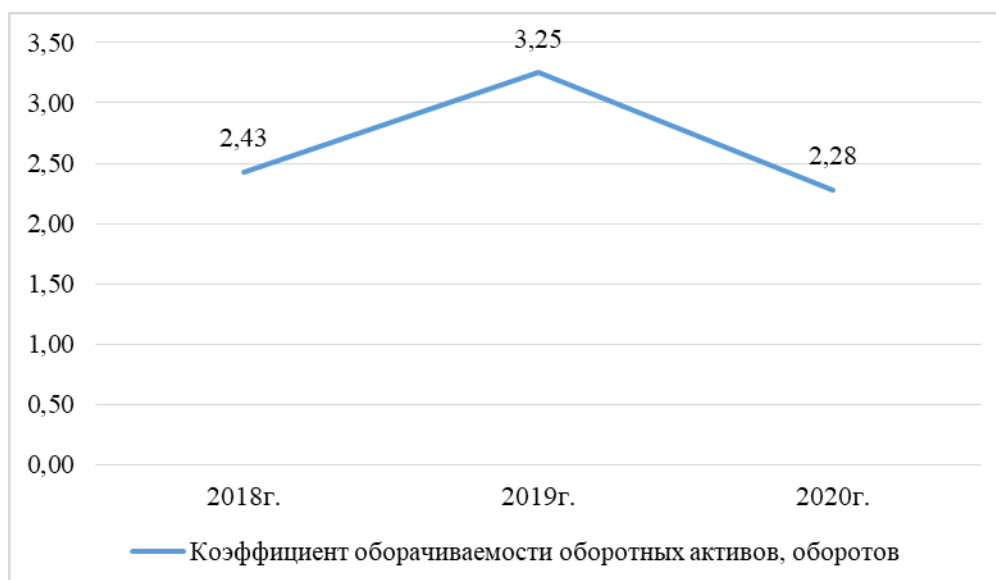


Рисунок 7 – Динамика оборачиваемости оборотных активов

Аналогично динамике фондоотдачи, в организации наблюдается снижение оборачиваемости оборотных активов, что вызвано общим небольшим ростом выручки в 2020 году относительно 2019 года.

Одним из общепринятых показателей эффективности работы компании или предприятия является показатель рентабельности. Данный показатель отражает на сколько эффективно используются вложенные средства, машины, оборудование и другие ресурсы. Данные показатели рентабельности, по рассматриваемой организации, взяты из бухгалтерского баланса, и представлены на рисунке 8 в динамике.

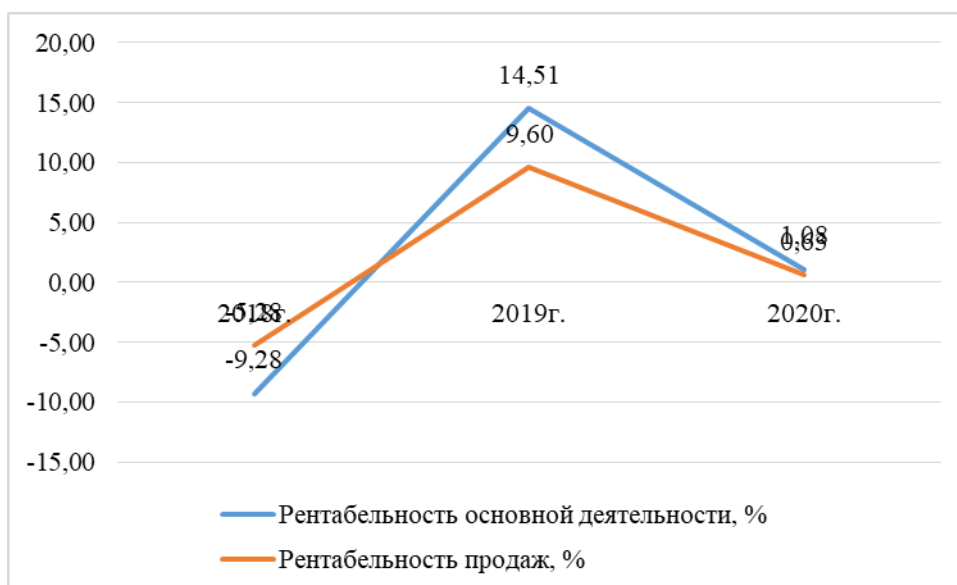


Рисунок 8 – Динамика показателей рентабельности продаж и рентабельности основной деятельности

Рассмотрев бухгалтерский баланс и занеся показатели на график, чтобы увидеть их в динамике, сразу становится очевидным увеличение этого показателя с -5,28% в 2018 году до 9,6% в 2019 году, и рентабельности основной деятельности с -9,28% в 2018 году до 14,51% в 2019 году, а потом резкий спад этих показателей до 0,63% и 1,08%, соответственно, стал причиной отрицательной динамики прибыли от продаж в 2020 году, показатель составляет -92% к 2019 году.

Проанализировав показатели бухгалтерского баланса, которые отражают соответствующие показатели экономической деятельности компании, если взять деятельность компании в интервале последних двух лет, то заметно явное снижение показателей эффективности труда, следствием которого является снижение других экономических показателей, таких как прибыль от продаж.

В связи с негативными тенденциями, наблюдающимися в компании, необходимо пересмотреть стратегические планы развития и подкорректировать тактические действия для улучшения текущей ситуации и ситуации в целом. На базе сильных и слабых сторон компании, выявленных в

процессе проведения SWOT-анализа в организации, можно скорректировать текущие цели и задачи с учетом текущей обстановки на рынке.

Рассмотрим SWOT-анализ более подробно в таблице 3.

Таблица 3 – SWOT-анализ

Сильные (+)	Слабые (-)
возможность выполнить комплекс работ для клиента (широкий профиль)	нет налаженной поставки/подбора запчастей по холодильно-отопительному оборудованию и гидробортам
выполняем те работы, которые не делают конкуренты	плохая транспортная доступность для водителей, оставляющих автомобиль на ремонт
возможность выездных работ по гидробортам	низкая квалификация механиков по холодильно-отопительному оборудованию
высокая скорость работ по фургонам и гидробортам	нехватка механиков в пиковые нагрузки
возможность выполнять нестандартные и проектные работы для клиентов	низкая скорость работ по холодильно-отопительному оборудованию
хорошая репутация у клиентов	нет возможности срочного подвоза запчастей по гидробортам и холодильно-отопительному оборудованию
	недостаточная заинтересованность механиков и менеджера по сервису в повышении интенсивности и качества выполняемых работ
Возможности (+)	Угрозы (-)
выход на новые рынки или сегменты рынка	ограничение работы перевозчиков (зависимость от крупных клиентов)
потребность клиентов в оказании полного комплекса услуг	мелкие конкуренты могут предложить более низкую стоимость
расширение ассортимента товаров и услуг	экономический кризис как в стране, так и в мире
увеличение доли рынка	скачки курсов валют
растущий спрос на запасные части (меньше покупают нового)	антиреклама конкурентов или рост конкуренции
	сбои в поставках запасных частей
	отсутствие единого товарного склада
	временная аренда земли

Выявленные проблемные зоны предприятия:

– ориентация руководителей на интересы своего подразделения, слабая выраженность позиционирования компании для клиента как единой системы

– только зарождающийся корпоративный стиль, неравномерное качество обслуживания, и спектр оказываемых услуг неравноценный среди обособленных подразделений;

– недостаточно настроенная система взаимодействия и обмена информацией, необходимая для принятия решения в процессе взаимодействия между отделами, ключевыми сотрудниками и обособленными подразделениями компании. Отсутствует, как таковая, описанная технология принятия решений: по выполняемым, в процессе обслуживания ключевых клиентов, выполняемым для них работ, продажи товаров и оказания услуг, требующих оперативного согласования и участия одного или более чем двух подразделений или отделов;

– отсутствие четко структурированных прямых и косвенных каналов связи, информационного обмена налаженной, четко регламентированной структуры между всеми подразделениями, так же отсутствует субординация, в связи с неразработанной и незафиксированной структурой подчиненности, и нарушением направления связи между отделами подразделений и руководителей в целом. В связи с этим, руководителю подразделения могут поступать указания или рекомендации к действиям от двух до трех руководителей разного уровня, вплоть до учредителей по предпринимаемым шагам или действиям, связанных с выполнением оперативных или тактических задач в подразделении и компании в целом;

– так же остается широкое поле для оптимизации распределения задач между подразделениями и должностями;

– отсутствие единой на всех уровнях компании и подразделений системы сбора, хранения и систематизации информации о клиентах за весь период работы с ними, включая стратегическую информацию о лицах принимающих решения, ключевой информации о контрагентах, стенограммы важнейших переговоров с ключевыми клиентами, которые могут пригодиться для менеджеров всех уровней на всех этапах проведения сделок, отсутствие

контактной информации, имен, должностей и другой подобной важной информации по каждому контрагенту в единой структурированной базе, отсутствие ответственных за ведение такой базы;

– в связи с отсутствием стратегического планирования, вследствие отсутствия миссии компании, сложилась ситуация, когда не существует четко прописанных, принятых и поддерживаемых всеми сотрудниками компании на всех уровнях, независимо от должности, правил и стандартов работы, включая четко прописанные должностные инструкции для каждой должности в организации, четких задач по каждому отделам и ответственных за эти задачи;

– неформализованные бизнес-процессы в системе управления персоналом, которая находится на стадии развития и постоянно меняется в процессе работы организации;

– отсутствие единой системы логистики, запутанная и непрозрачная система закупок для подразделений на всех уровнях, отсутствие ответственных и четко обозначенных лиц, отвечающих за логистику, склад и закупочную деятельность, отсутствие стандартизированной и четко сформулированной политики компании в сфере закупок, отсутствие сформулированной и четко сконструированной логистики в компании, что несет, как следствие, повышенные расходы на доставку запасных частей и товаров, растягивает и срывает сроки поставок в 80% случаев и необоснованно завышенные закупочные цены. Размытая ответственность среди коллектива по ведению внешнеэкономической деятельности компании, часть материалов поставляется из-за рубежа, сроки поставок и процесс заказа может затягиваться на многие месяцы, что несет за собой понижение лояльности клиентов, ожидающих свои комплектующие и запасные части, которые они приобрели в компании по предоплате;

– отсутствие на СТО обособленного подразделения полноценного комплекса клиентских и санитарно-бытовых помещений для комфортного

пребывания клиентов, ожидающих процесс согласования или выполнения ремонтных работ;

– размещение основных средств компании, оборудования и производства, вспомогательных инструментов для оказания услуг на транспорте не на собственных площадях, а на арендных, которые в большинстве случаев, от филиала к филиалу, не соответствуют техническим нормам и установленным регламентами стандартам, принятым для осуществления полноценной работы СТО для высококачественного оказания услуг клиентам компании;

– на территории обособленных подразделений отсутствует возможность расширения производственных мощностей, в связи с ошибками, допущенными при подборе арендуемых помещений, а также отсутствие ответственных за подобные ошибки в связи с размытой системой принятия решений;

– отсутствие квалифицированных слесарей и механиков на рынке труда, как следствие планомерного разрушения системы профессионального образования в последние 30 лет, которое было выстроено в советское время, и низкого престижа профессии в целом.

Стратегия дальнейшего развития организации базируется на развитии второй ветви – сервисного обслуживания на транспорте. Планируется обработать скопившийся опыт, появившийся в процессе сервисного обслуживания дополнительного оборудования на транспорте в макрорегионе Московская область, при работе с такими крупными перевозчиками как продуктовые ритейлеры в течение нескольких лет, развить и усилить самые перспективные направления сервиса, стандартизировать и описать бизнес-процессы обособленного подразделения для дальнейшего масштабирования, и открытия обособленных подразделений на всей территории России по типу «внутренней франшизы», таким образом захватив большую часть рынка по обслуживанию дополнительного оборудования на грузовом транспорте

ключевых клиентов, это позволит увеличить оборот компании до плановых показателей. Для этого, в штате должен появиться руководитель по развитию сервисного направления, обладающий соответствующими компетенциями для повышения эффективности действий в данном направлении развития компании. Повысить качество сервисного обслуживания применив лучшие системы, технологии и опыт больших сетевых компаний, занимающихся сервисным обслуживанием грузового транспорта, и спроецировать этот опыт на сервис по обслуживанию дополнительного оборудования на грузовом транспорте.

Приспособленность к современным условиям рынка. На данном этапе, стратегия масштабирования максимально защищена от внешних факторов в связи с неподверженностью влиянию мировых и региональных кризисов, в частности, экономического, ввиду того, что отрасль потребления продуктов питания не зависит от описанных выше флуктуаций рынков. Это за собой тянет раскоррелирование показателей объемов перевозок и падения уровня экономической жизни страны в целом. Можно сделать вывод, что потребление продуктов питания и товаров медицинского назначения, а вслед за ними логистики, а далее сервисного обслуживания парка автотранспорта перевозчиков имеют более лучшие экономические перспективы в сравнении с другими отраслями экономики, фактически, являясь последовательными звеньями экономической цепи поддерживая друг друга.

2.3 Оптимизация бизнес-процессов взаимоотношений организации ООО «Бизнес-Авто» с клиентами

Для полноценного обзора коммерческой деятельности предприятия, для выявления слабых и сильных сторон, помимо SWOT-анализа, необходимо произвести детальное моделирование бизнес-процессов.

«Общепринятое деление бизнес-процессов в компаниях базируется на 4 основных базовых вида:

– основные – процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся целевыми объектами создания предприятия и обеспечивающие получение дохода;

– обеспечивающие – процессы, предназначенные для жизнеобеспечения всех остальных бизнес-процессов и ориентированные на поддержку их универсальных черт;

– процессы управления – это процессы, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и бизнес-системы в целом;

– процессы развития – это процессы совершенствования производимого товара или услуги, технологий, модификации оборудования» [10].

Основные процессы для организации ООО «Бизнес-Авто» изображаются в виде дерева бизнес-процессов и представлены на рисунке 9.



Рисунок 9 – Древовидная структура бизнес-процессов в организации

Ключевой процесс в организации, в результате которого компания получает большую часть прибыли, является продажа дополнительного оборудования на транспорте, на втором месте сервис данного оборудования и послепродажное обслуживание.

Так как основная задача обособленного подразделения сервисное обслуживание, то рассмотрим его более подробно, так как он является ключевым в деятельности подразделения.

Сервисное обслуживание дополнительного оборудования на транспорте:

– процесс сервисного обслуживания начинается с клиентов. Собственно, сам процесс начинается с их активного поиска менеджером. Основные два направления – это поиск новых и работа с уже существующими клиентами. Посредством связи, электронной почты или личной встречи на переговорах происходит предложение услуг и работ компании. После этого можно переходить к следующему этапу работы;

– закупка материалов и запасных частей для выполнения работ. Основываясь на анализе рыночной конъюнктуры и данных, полученных в процессе анализа клиентских заказов на выполнение ремонтных и сервисных работ, компания производит закупку необходимых запасных частей и комплектующих у оптовых поставщиков;

– заключение договора сервисного обслуживания или ремонта. После того как произошел выбор сервисных услуг и запасных частей, необходимых для выполнения запланированных работ, происходит заключение договора оказания услуг и поставки запасных частей, в котором указывается: необходимое количество запасных частей, виды оказываемых услуг, сроки, место выполнения работ и реквизиты сторон, с указанием конкретного подразделения оказывающего услуги по ремонту;

– оприходование материалов и запасных частей на склад. Приобретенные материалы, при поступлении на склад подлежат учету и

сортировке в соответствующую ячейку материально ответственным лицом. Также на складе происходит подбор запасных частей, выдача в ремонтную зону или отправка на хранение;

– оказание услуг и реализация запасных частей. Крупные компании, которые сделали заказ на сервисное обслуживание, могут забрать запасные части со склада, оформить доставку, либо получить их непосредственно в ремонтной зоне в процессе оказания сервисных услуг, запасные части сразу могут быть установлены на автомобиль.

Данное описание представлено в виде рисунка 10.



Рисунок 10 – Функциональное описание бизнес-процессов в обособленном подразделении компании

Моделирование бизнес-процессов (Модель «AS IS»).

Моделирование бизнес-процессов – это эффективный инструмент анализа деятельности компании. Рассматривая полученные модели можно легко определить слабые и узкие места в системе, которые могут сорвать размеренное функционирование компании и ввергнуть ее в финансовый «штопор». Модель облегчает поиск путей оптимизации работы в виду того, что сразу наглядно видно, как организована деятельность на каждом рабочем

месте. «Под методологией (нотацией) создания модели (описания) бизнес-процесса понимается совокупность способов, при помощи которых объекты реального мира и связи между ними представляются в виде модели. Любая методология (методика) включает три основные составляющие:

- теоретическая база;
- описание шагов, необходимых для получения заданного результата;
- рекомендации по использованию как отдельно, так и в составе группы методик» [28].

Создание модели, само по себе, не является панацеей от всех бед в компании, а является лишь очень качественным инструментом, который в руках дилетантов превращается в «булыжник» и результаты многомесячной работы остаются не использованными. Это связано напрямую с степенями подробности и описания бизнес процессов, ведь количество связей между объектами, как и самих объектов, может быть бесконечное количество по мере углубления в процессы. Так, если отсутствуют конкретные требования к самим моделям и нет четкого понимания их прикладного применения, сложность самой модели, как и время ее создания, трудозатраты и ресурсы, необходимые для ее построения нарастают в геометрической прогрессии. Разумный подход – это когда подробность модели бизнес-процессов соответствует решаемым ею задачам. Методологий построения бизнес-процессов в организации довольно много, логично остановиться на самой распространенной из них, которая помимо того, обладает одним неоспоримым преимуществом. Методология создана в 1963 году и с момента своего создания практически не претерпела изменений, что говорит о высоком уровне качества данной методологии. При построения модели бизнес- процессов ООО «Бизнес-Авто», мы применим IDEF0, как самый распространенный и устоявшийся вариант.

IDEF0 – методология функционального моделирования. С помощью наглядного графического языка IDEF0, изучаемая система предстает перед

разработчиками и аналитиками в виде набора взаимосвязанных функций (функциональных блоков – в терминах IDEF0).

Так как данный стандарт, по сути, является языком функционального моделирования, и имеет достаточно простой и логически понятный синтаксис, его достаточно просто применять для построения бизнес-процессов организации. Базовые понятия в стандарте – это функциональные блоки и стрелки. К ним существует 8 базовых синтаксических правил и использовать их на практике легко, ввиду того, что они интуитивно понятны. Функциональные блоки должны быть прямоугольной формы, каждая из четырех сторон которого играет свою роль, имея при этом стандартные предназначения, которые легко запомнить и применять. Верхняя грань означает управление, правая – выход, нижняя – механизм, а левая – вход. Блоки должны быть нарисованы сплошными линиями и уникально пронумерованы. Пример изображен на рисунке 11.

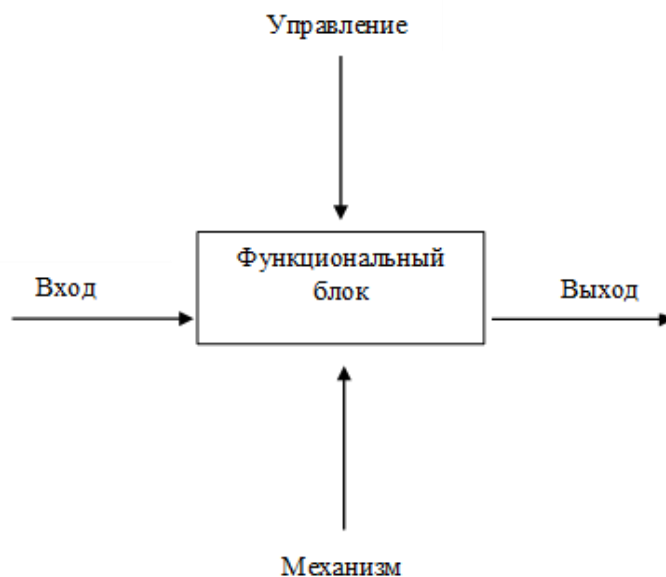


Рисунок 11 – Функциональный блок

Для наглядности примера, рассмотрим контекстную модель организации «Бизнес-Авто» на рисунке 12. Разделение моделируемой функции на функции компоненты контекстной модели на рисунке 13, а

разделение моделируемой функции на функции компоненты функционального блока А1 на рисунке 14, что и является моделью «Как есть» или «AS IS».

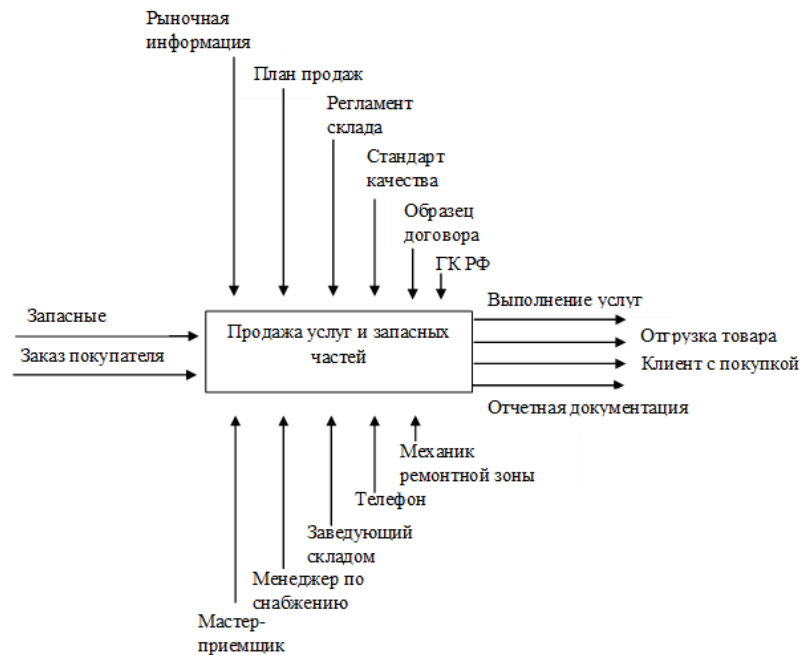


Рисунок 12 – Контекстная модель IDEF0

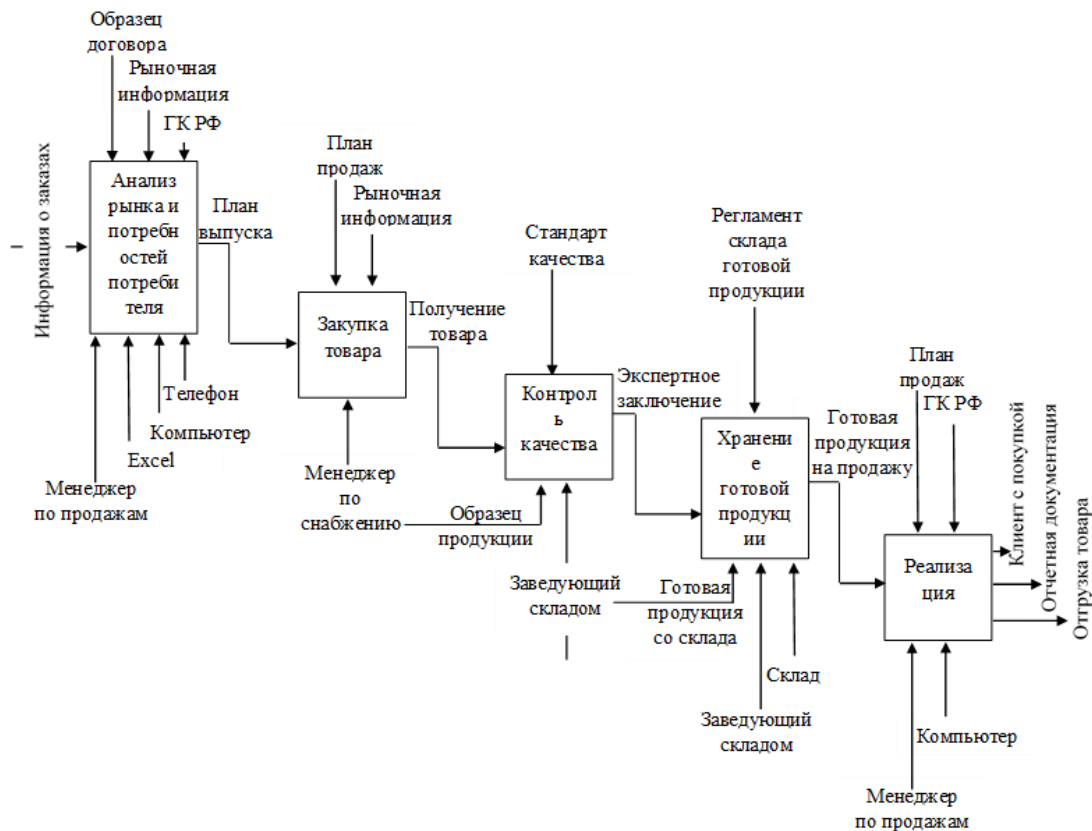


Рисунок 13 – Декомпозиция контекстной модели IDEF0

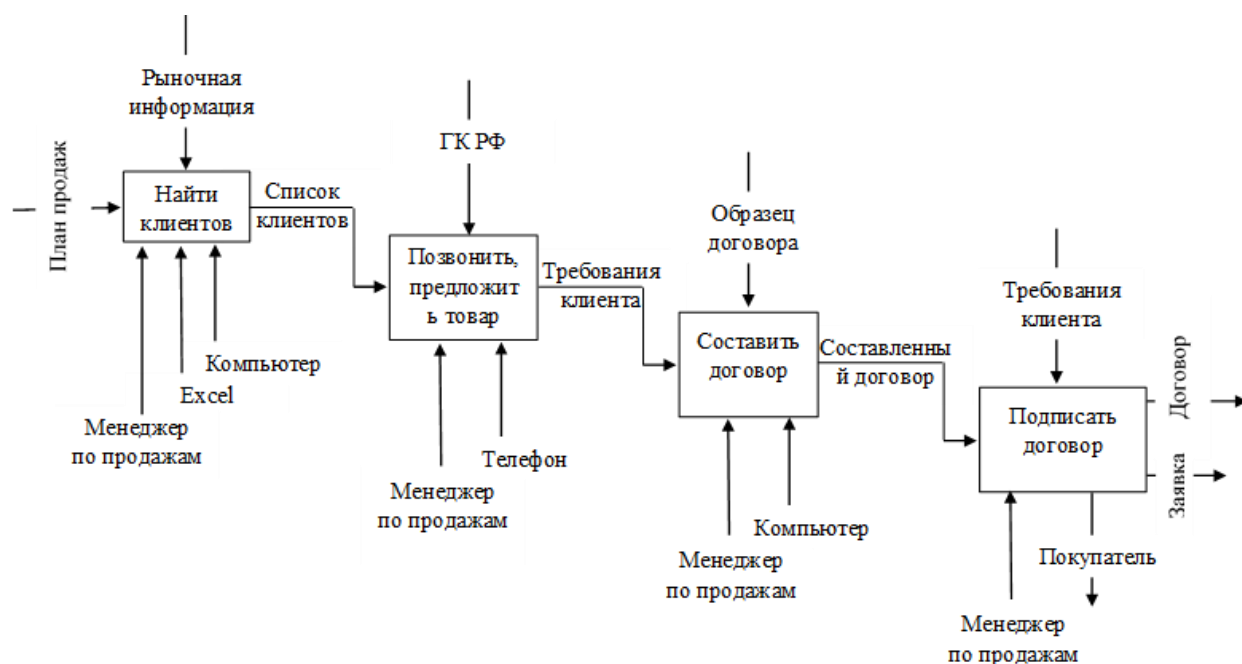




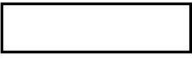





Рисунок 14 – Декомпозиция функционального блока А1 «Анализ рынка и потребностей потребителей»

После разделения моделируемой функции функционального блока А1 на функции компоненты сразу заметна негативная тенденция, усугубляющаяся со временем, связанная с трудозатратами менеджера по продажам на поиск и подбор клиентов, в связи с применением для выполнения своих должностных обязанностей таблицы Excel. С ростом накопленной информации происходит усложнение бизнес-процесса составления списка клиентов для обзвона.

Так же необходимо применить диаграмму потоков данных (DFD – Data flow diagrams) для наглядного представления преобразований входных в выходных данных в функциональном блоке. Для практического применения необходимо определиться с нотациями, их два вида которые сложились исторически и показаны в таблице 4.

Таблица 4 – Сравнение нотаций Йордан - Коад и Гейн – Сарсон

Нотация	Йордан и Коад	Гейн и Сарсон
Внешняя сущность		
Процесс		
Хранилище данных		
Поток данных		

DFD – анализ, созданный в варианте нотаций Йордана – Коада отражен на рисунке 15, в то время как процесс работы с клиентами, построенный в виде модели «Как Есть», показан на рисунке 16.

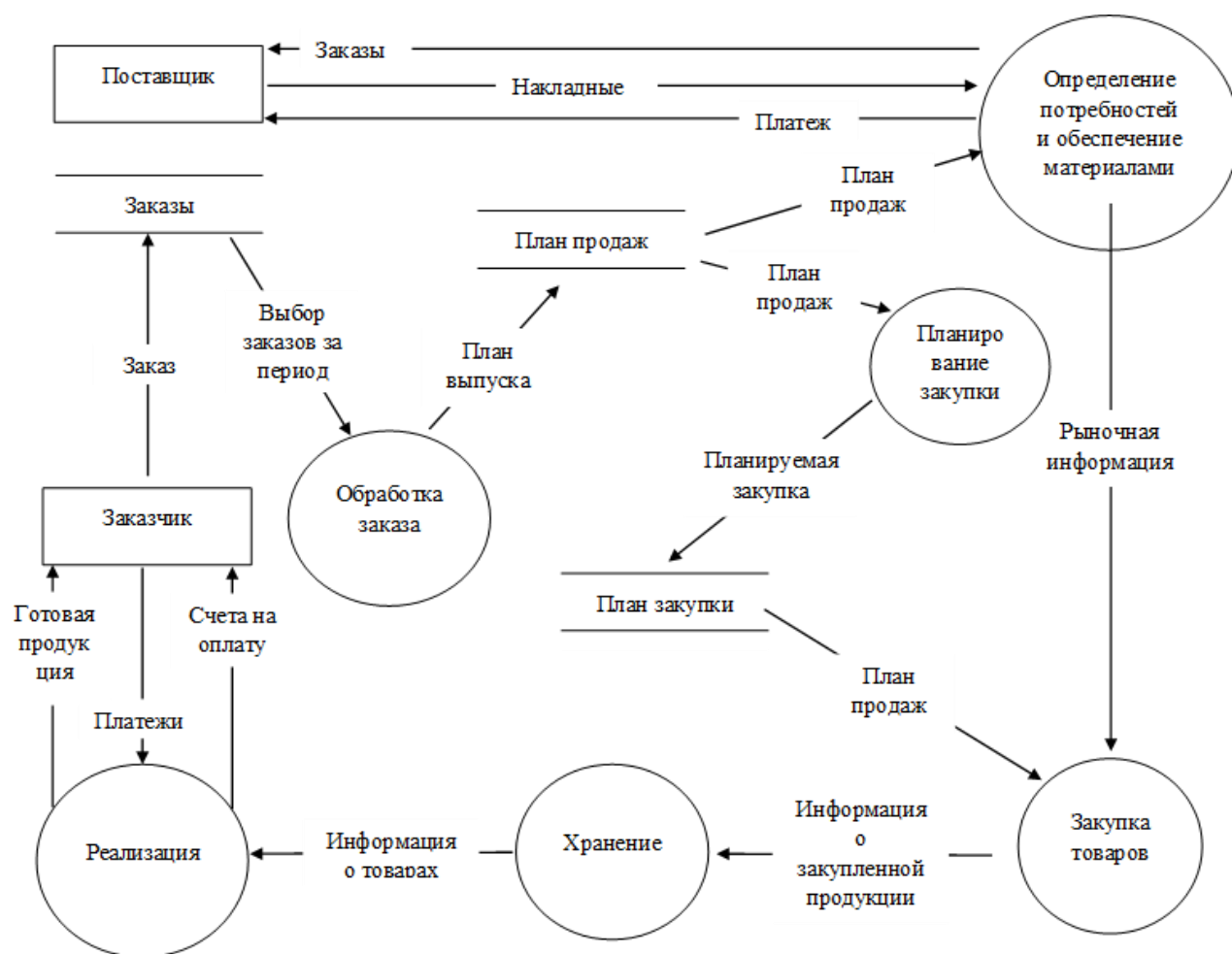


Рисунок 15 – DFD-анализ потока данных

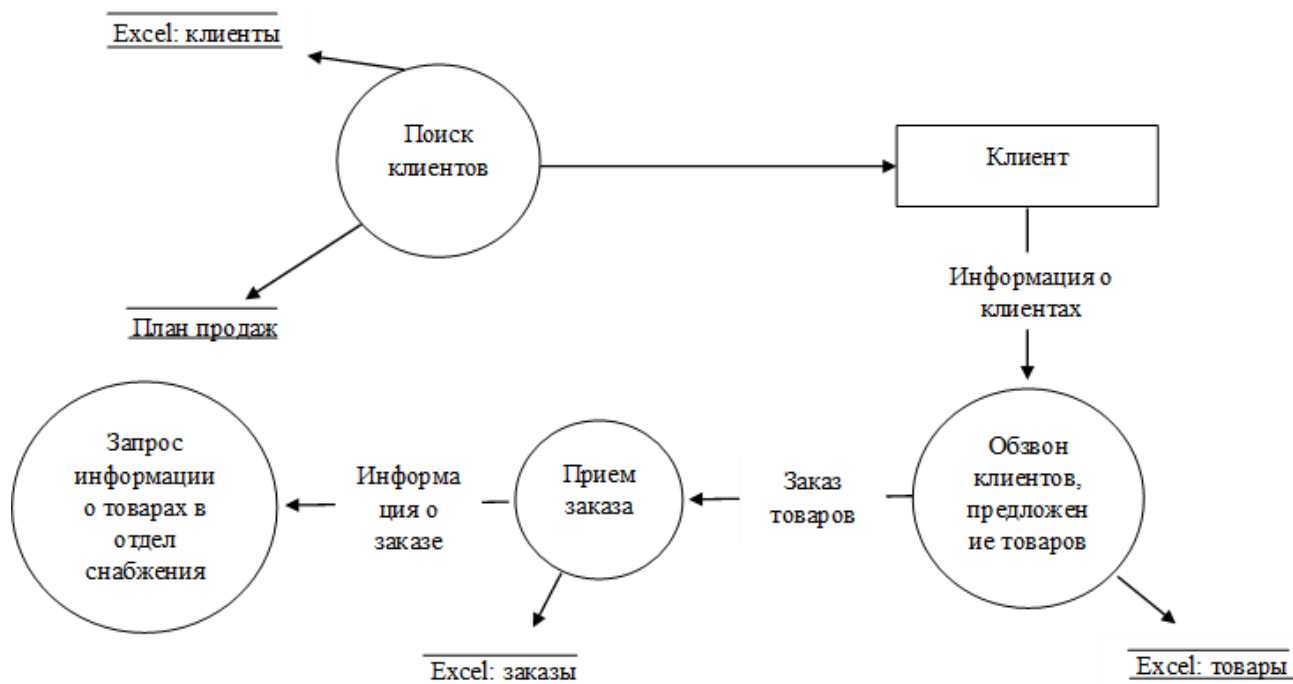


Рисунок 16 – Процесс работы с клиентами

Рассматривая построенные модели, определенно видно слабое место системы, заключающееся в ее самом узком месте – использовании вместо единой информационной базы разрозненных импровизированных накоплений информации о клиентах, и заказах в виде Excel таблиц, в которых информация не структурирована, и не поддается массовой обработке, ввиду ее разрозненности и отсутствия стандартов накопления от филиала к филиалу и от менеджера к менеджеру. При росте количества информации происходит неумышленная потеря данных, влекущая за собой сбои в заказах, простои в цеху и срывы сроков выполнения запланированных работ. Эффективность работы персонала сильно снижается, и ни о каком повышении производительности труда не может быть и речи, без оптимизации данных процессов посредством перехода на единую информационную систему с соответствующей автоматизацией бизнес-процессов взаимоотношений с клиентами. Необходимо внедрение CRM-системы в компании ООО «Бизнес-Авто» для устранения самых слабых мест в работе с потребителем.

3 Разработка программы внедрения CRM-системы в организацию ООО «Бизнес-Авто»

3.1 Выбор методологии внедрения CRM-системы

В пункте 1.3 «Анализ существующих методологий внедрения CRM-систем» был проведен анализ данных методологий, которые существуют на рынке и имеют практическое применение, в результате чего было логически обосновано сведение всех методологий внедрения CRM-систем, по своей сути, к методологии ведения проектных работ, так как внедрение CRM обладает всеми признаками проекта, например:

- ограниченная протяженность во времени, с определенным началом и концом;
- все проекты в определенной степени неповторимы и уникальны;
- направленность на достижение конкретных целей;
- координированное выполнение взаимосвязанных действий.

Исходя из этого необходимо перенести выбор с конкретных методологий внедрения CRM-систем на выбор более проработанных, ввиду их распространенности, методологий ведения проектных работ. Такой универсальный подход является всеобъемлющим и включает в себя все остальные подходы, и является наиболее проработанным в методологическом и концептуальном плане, что позволяет применять его к любым системам в теории и на практике. Так же был проанализирован существующий массив методологий проектных работ.

Самые популярные и претендующие занять лидирующую позицию это Agile, PRINCE2, ICB IPMA и PMI PMBoK.

Agile – это гибкая методология разработки и серия подходов к разработке программного обеспечения.

PRINCE2 – структурированный метод управления проектами, одобренный правительством Великобритании в качестве стандарта управления проектами.

ICB IPMI – международные требования к компетентности специалистов по управлению проектами, разработанные Международной Ассоциацией Управления Проектами.

PMI PMBoK – свод знаний и навыков, относящихся к профессиональному управлению проектами, выпущенный американским институтом управления проектами.

Так же можно рассмотреть методологии внедрения корпоративных информационных систем, которые по отношению к методологии внедрение CRM-систем так же являются более общими.

«Существует три основные модели внедрения информационных систем, все остальные являются производными от них. Базовые модели, согласно Гвоздеву и Баллоду это: каскадная, итерационная и спиралевидная» [5].

Каскадная модель внедрения информационных систем – это последовательное выполнение задач каждого этапа без перехода к следующему, если предыдущий не завершен. Также отсутствует пропуск и повторение этапов, возврат к предыдущим этапам. Этой методологии соответствуют:

- MDSS (Microsoft Dynamics Sure Steps) от Microsoft,
- AIM (Application Implementation Method), как часть концепции Oracle Unified Method,
- ASAP (Accelerated SAP), компании SAP AG.

Итерационная модель внедрения основана на разделении работы на простые и легкорезализуемые этапы – итерации, которые гарантировано приносят результаты, и их по окончании этапа предоставляют руководителю, как промежуточные, для выявления потенциальных ошибок.

Итерация ограничивается сроком в 1-6 недели на выполнение, и итог итерации, это постоянно новые функциональные возможности. Базовые методы входят в семейство гибких методов Agil и включают в себя такие итерационные модели внедрения как:

- Scrum,
- Kanban,
- Feature Driven Development.

Спиралевидная модель внедрения была предложена в 80-х, и суть ее в сочетании итерационной и каскадной моделями внедрения информационных систем. Примерами использования спиралевидной модели внедрения служат методологии RAD (Rapid Application Development) и XP (eXtreme Programming).

Все эти методологии являются частными случаями внедрения конкретных программных комплексов или их семейств. Ввиду этого, методология ведения проектных работ по отношению к ним, так же является всеобъемлющей. В связи с этим, был выбран наиболее устоявшийся и укрепившийся во всем мире вариант ведения проектных работ – методология РМВоК. ООО «Бизнес-Авто» было предложено остановиться на РМВоК, при этом, при аргументации позиций в сторону выбора РМВоК так же была описана вся цепь логических умозаключений, приведших к данному выбору описания существующих систем, методов по внедрению автоматизированных систем управления, прочих компьютерных систем и другая информация касающаяся данного вопроса. Совместно с руководством организации было утверждено применение РМВоК для разработки программы внедрения CRM-системы в компании ООО «Бизнес-Авто».

Руководством компании «Бизнес-Авто» была проанализирована вся предоставленная информация, проанализирован предыдущий опыт внедрения подобных систем на собственном предприятии, совместно с руководством были собраны отзывы, и фактически, опыт внедрения

программных комплексов в других компаниях, которые согласились предоставить информацию об этом. В процессе переговоров с данными организациями получен ценный опыт, который так же был учтен руководством ООО «Бизнес-Авто» при принятии решения по утверждению методологии внедрения CRM-системы на предприятии, в итоге было согласовано внедрение CRM-системы на базе методологии РМВоК, получено и сформировано окончательное CRM видение и стратегия компании, опираясь на которую, будет разработана окончательная программа внедрения CRM-системы.

3.2 Разработка программы внедрения CRM-системы в компании

Для составления плана проекта по внедрению CRM-системы, посредством методологии РМВоК, необходимо определиться с ключевыми точками проекта. Процесс внедрения по РМВоК необходимо разделить на пять этапов. Эти этапы имеют четкое определение по РМВоК, это группа процессов управления проектом, они в свою очередь являются логическим объединением процессов управления проектом, описанным в Руководстве к своду знаний по управлению проектами. В группы процессов управления проектами входят: процессы инициации, процессы планирования, процессы исполнения, процессы мониторинга и управления, и завершающие процессы. Все эти пять групп присущи любому проекту, у них есть четкие внутренние зависимости, и они должны выполняться в одной и той же последовательности в каждом проекте, и это не зависит от области применения или специфики жизненного цикла проекта. Группы процессов управления проектами не являются фазами проекта.

Задачи, стоящие по каждой группе процессов управления проектами и список, необходимых действий для организации ООО «Бизнес-Авто»:

а) процесс инициации:

- 1) разработка устава проекта:
 - анализ проблемы и потребности в проекте,
 - сбор исходных данных,
 - определение целей и задач проекта;
- 2) рассмотрение альтернативных вариантов проекта,
- 3) рассмотрение и утверждение концепции,
- 4) принятие решения о начале проекта:
 - определение и назначение менеджера проекта и формирование команды проекта;
 - принятие решения об обеспечении ресурсами выполнения первой фазы проекта;

б) процесс планирования:

- 1) планирование целей и содержания проекта,
- 2) календарное планирование работ проекта,
- 3) планирование затрат и финансирования проекта,
- 4) планирование качества,
- 5) организационное планирование,
- 6) планирование коммуникаций,
- 7) планирование управления рисками,
- 8) выявление проблем и потребностей бизнес-процесса,
- 9) выбор решения и реализации CRM-системы,
- 10) разработка сводного плана проекта;

в) процесс исполнения:

- 1) разработка и утверждение ТЗ внедрения CRM-системы,
- 2) уточнение плана и бюджета,
- 3) распределение функциональных обязанностей и ответственности,
- 4) техническая подготовка к внедрению CRM-системы,
- 5) внедрение CRM-системы,

- 6) настройка свойств и характеристик,
 - 7) тестирование рабочей конфигурации,
 - 8) корректировка настроек,
 - 9) повторное тестирование,
 - 10) согласование с заказчиком,
 - 11) организация контроля выполнения расписания проекта,
 - 12) организация контроля затрат по проекту,
 - 13) организация контроля качества,
 - 14) оперативное управление мерами по снижению и предотвращению рисков,
 - 15) управление командой проекта;
- г) процессы мониторинга и управления:
- 1) сбор отчетности о ходе работ по проекту,
 - 2) анализ текущего состояния проекта относительно основных базовых показателей (результаты, стоимость, время),
 - 3) прогнозирование достижения целей проекта,
 - 4) подготовка и анализ последствий корректирующих воздействий,
 - 5) принятие решений о воздействиях и изменениях;
- д) процесс завершения:
- 1) сдача результатов проекта руководству,
 - 2) заключительная оценка финансовой ситуации (постпроектный отчет),
 - 3) заключительный отчет по проекту и проектная документация,
 - 4) список открытых вопросов и заключительных работ,
 - 5) разрешение всех спорных вопросов,
 - 6) роспуск команды проекта,
 - 7) опытная эксплуатация,
 - 8) документирование и анализ опыта выполнения данного проекта.

Итого: проект состоит из 5 суммарных задач и 47 работ.

Проект стартует с фазы инициации. Это начало любого проекта. Первостепенными действиями на этом этапе являются «Разработка устава проекта» и «Формирование команды проекта». Помимо этого, существуют важные шаги которые тоже необходимо выполнить при инициации, которые являются сопутствующими, такие как сбор исходных данных, анализ ситуации в организации и потребности в проекте, четкое определение целей и задач, которых необходимо достигнуть и которые должны быть успешно реализованы по завершении проекта внедрения CRM-системы. Не лишним будет и составление, а после и рассмотрение с руководством альтернативных вариантов проекта для выявления фарватера при допустимых отклонениях в случае непредвиденных ситуаций. После рассмотрения и утверждения концепции следует принятие решения о старте проекта. Формируется команда проекта и выделение ресурсов для реализации начальной фазы проекта по внедрению CRM-системы в организации.

Следующий этап, планирование, является несущим каркасом проекта, и включает в себя работы, необходимые для распределения работ, задач и ресурсов во времени. При планировании целей и содержания проекта создаются реперные точки которые должны быть достигнуты в определенные сроки для успешного выполнения проекта. Календарное планирование мощный инструмент, позволяющий визуально контролировать ход выполнения работ, переходные и ключевые точки проекта, соблюдение сроков и расходование ресурсов. Также на этом этапе уделяется особое внимание планированию управления рисками проекта, без него невозможно сбалансированное исполнение всего проекта. Выявление проблем и потребностей бизнес-процессов напрямую оказывает влияние на выбор решения и реализации CRM-системы которая будет внедряться, создавая плацдарм для итоговой стадии планирования – разработки сводного плана проекта по внедрению CRM-системы в компании ООО «Бизнес-Авто».

На стадии исполнения проекта ведется планомерная работа, этому способствуют предыдущие стадии проекта при условии их качественной отработки.

Распределение обязанностей и ответственности является важной задачей, решающей острую проблему, которая лежит своими корнями в сфере психологии, и представляет собой непринятие общей массой людей ответственности за ситуацию при осознании того факта, что конкретный человек не один знает о существующей проблеме или задаче. Согласно психологическому эксперименту «Перекалывание собственной ответственности» – Бибб Латане и Джон Дарли (1968 год), в группе людей происходит диффузия ответственности, поэтому и важно четко разделить ответственность и довести обязанности до конкретного исполнителя.

Далее следует мониторинг и контроль. «Контроль качества» – критическая точка. Далее идет заключительный этап – завершение. В нем существует одна критическая задача – «Опытная эксплуатация», которая резюмирует всю проделанную командой проектную работу.

Новизна данного подхода заключается в применении вместо сформировавшихся методологий внедрения CRM-систем в компании более обобщенной, и более концептуальной, и методологически проработанной методологии ведения проектов по PMBoK.

3.3 Оценка эффективности предполагаемой программы внедрения

Определить эффективность предполагаемой программы внедрения CRM-системы можно на основании основных методов оценки эффективности внедрения CRM-систем:

- количественные,
- качественные,
- вероятностные.

Данные методы доказали свою эффективность, но каждый из них обладает как плюсами, так и минусами. В связи с этим, наиболее полная картина оценки эффективности, предполагаемой программы внедрения CRM в компании «Бизнес-Авто» появляется при использовании всех трех групп методов. Это дает оптимальную оценку проекта по внедрению. В финансовые методы входит расчет ЧДД, индекса доходности и сроков окупаемости. Для определения суммы, необходимой для реализации предлагаемого проекта внедрения CRM-системы в ООО «Бизнес-Авто», необходимо определить статьи затрат внедрения. В таблице 5 представлены основные статьи затрат, суммы необходимых денежных средств. Выбранный программный комплекс 1С:CRM ПРОФ 3.0 предназначен для компаний с потребностью совместной работы более 5 пользователей в единой информационной базе. Решение позволяет автоматизировать все бизнес-процессы компании в соответствии с концепцией CRM, включая закупки, продажи, маркетинг, сервисное обслуживание и пр. По подсчетам на реализацию предлагаемого проекта требуется 563 600 рублей.

Таблица 5 – Статья затрат на внедрение 1 С: CRM ПРОФ

Статья затрат	Сумма, руб.	Примечание
1С:Предприятие 8. CRM ПРОФ	19 600	В пакет входит дополнительная лицензия на 1 пользователя
1С:Предприятие 8.2. Лицензия на сервер (x86-64)	86 400	-
1С:CRM ПРОФ. Клиентская лицензия на 50 р.м.	270 400	Дополнительная лицензия на 50 пользователей 270400 руб.
Клиентская лицензия на 50 р.м. 1С:Предприятие 8 ПРОФ	187 200	-
Техническая поддержка	-	Первые три месяца осуществляется бесплатно

Продолжение таблицы 5

Установка и внедрение	-	При приобретении основного пакета и лицензии на платформу, установка и внедрение осуществляется бесплатно.
Итого	563 600	-

Для подсчета оценки эффективности предлагаемого проекта необходимо из бухгалтерского баланса взять экономические показатели дохода организации за 2018, 2019, 2020 годы (таблица 6). Сумма инвестиций в проект по внедрению CRM составит 563,6 тыс. руб.

Таблица 6 – Экономические показатели дохода организации за 2018, 2019, 2020 годы

Год	Сумма (тыс. руб.)
2018	-1257
2019	5146
2020	366

Для того, чтобы подсчитать экономическую эффективность проекта, необходимо рассчитать такие показатели как:

- чистый дисконтированный доход,
- индекс доходности,
- срок окупаемости.

Определим чистый дисконтированный доход по формуле (1):

$$\text{ЧДД} = \sum_{i=1}^n \frac{\Pi_i + A_{oi}}{(1+r)^i} - K \quad (1)$$

где Π – величина чистой прибыли от реализации инвестиционного проекта (увеличенная на сумму уплачиваемых за период процентов по заемным средствам) на i – ом шаге проекта;

A_{oi} – начисленные за i – й период амортизационные отчисления;

К – единовременные капитальные вложения (или реальные инвестиции).

Если ЧДД > 0 – проект следует принимать, его реализация позволит получить прибыль.

Если ЧДД = 0 – реализация проекта не принесет ни прибыли, ни убытка.

Если ЧДД < 0 – проект следует отвергнуть, он убыточен.

По данным центрального банка Российской Федерации ставка дисконтирования составляет 5%.

$$\text{ЧДД} = \sum_{i=1}^n \frac{\Pi_i + A_{O_i}}{(1+r)^i} - K = \left(\frac{-1257}{1+0,05} + \frac{5146}{(1+0,05)^2} + \frac{366}{(1+0,05)^3} \right) - 563,6 = 3223$$

В данном случае ЧДД > 0, следовательно, проект рекомендуется принять, его реализация позволит получить прибыль.

Индекс доходности – это показатель, который определяет инвестиционную эффективность проекта.

Определим индекс доходности по формуле (2):

$$\text{ИД} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\Pi_i + A_{O_i}}{(1+r)^i}}{K} \quad (2)$$

где Π – величина чистой прибыли от реализации инвестиционного проекта (увеличенная на сумму уплачиваемых за период процентов по заемным средствам) на i – ом шаге проекта;

АО – начисленные за I – й период амортизационные отчисления;

К – единовременные капитальные вложения (или реальные инвестиции).

$$\text{ИД} = \sum_{i=1}^n \frac{\Pi_i + A_{O_i}}{(1+r)^i} \div K = \left(\frac{-1257}{1+0,05} + \frac{5146}{(1+0,05)^2} + \frac{366}{(1+0,05)^3} \right) \div 563,6 = 6,72$$

Определим срок окупаемости по формуле (3):

$$T_{OK} = \frac{K}{\sum_{i=1}^n \frac{\Pi_i + A_{O_i}}{(1+r)^i}} \quad (3)$$

где K – единовременные капитальные вложения (или реальные инвестиции);

Π – величина чистой прибыли от реализации инвестиционного проекта (увеличенная на сумму уплачиваемых за период процентов по заемным средствам) на i – ом шаге проекта;

AO – начисленные за I – й период амортизационные отчисления.

$$T_{OK} = \frac{K}{\sum_{i=1}^n \frac{\Pi_i + A_{O_i}}{(1+r)^i}} = \frac{563,6}{\left(\frac{-1257}{1+0,05} + \frac{5146}{(1+0,05)^2} + \frac{366}{(1+0,05)^3} \right) \div 3} = 0,45$$

Так как, чистый дисконтированный доход является положительной величиной, а индекс доходности больше единицы, то проект является эффективным. Срок окупаемости проекта равен 164 календарных дня.

Заключение

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы ее цель была достигнута, а задачи решены.

Цель выпускной квалификационной работы заключалась в разработке программы внедрения CRM-системы на базе PMBoK на примере организации ООО «Бизнес-Авто».

В первой главе рассмотрена польза от внедрения CRM-системы для компании, проведено сравнение CRM-систем и выбрана наиболее подходящая для ООО «Бизнес-Авто».

Во второй главе рассмотрен анализ предприятия, проведен анализ финансовой деятельности организации, проведен анализ бизнес-среды, выявлены недостатки организации, раскрыты конкурентные преимущества и особенности работы организации с клиентами. Была создана модель «AS-IS», в которой выделены проблемы: долгий процесс заказа услуги, нет автоматического сбора данных о клиентах в единую базу, автоматического расчета стоимости и приема оплаты.

На основе методологии PMBoK был разработан проект по внедрению CRM-системы в ООО «Бизнес-Авто», а также составлен список необходимых компетенций для реализации проекта, ресурсного планирования, стратегии внедрения, календарного планирования.

В третьей главе составлен план внедрения CRM-системы в организации ООО «Бизнес-Авто» на базе методологического подхода PMBoK. План составлен по базовым процессам исходящим из данной методологии, таким как: процессы инициации, процессы планирования, процессы исполнения, процессы мониторинга и управления и завершающие процессы.

Этапы методологии PMBoK, которые позволяют реализовать проект наиболее эффективным образом:

– инициация,

- планирование,
- исполнение,
- мониторинг и контроль,
- завершение.

На основе данных моделей разработана полная модель деятельности ООО «Бизнес-Авто».

Выписаны проблемы при планировании внедрения CRM-системы и даны рекомендации по их предотвращению. Найдены такие ошибки при внедрении системы, как: выбор неправильной CRM по правильной цене, самостоятельная настройка CRM и пренебрежение услугами интеграторов, установка нереальных сроков внедрения. И, наконец, были выписаны рекомендации по предотвращению данных рисков и ошибок.

Список используемой литературы

1. Акулич М. Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM). М. : Издательские решения, 2019. 110 с.
2. Албитов А. Е., Соломатин Е.О. CRM (Customer Relationship Management) [Электронный ресурс] : Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». URL: <http://www.cfin.ru/itm/crm-review.shtml/> (дата обращения: 05.04.2021).
3. Альшанская Т.В. Формирования профессиональных компетенций на основе использования программных продуктов 1С : сборник научных трудов / Новые информационные технологии в образовании: применение технологий «1С» в условиях модернизации экономики и образования. 16-я международная научно-практическая конференция, 2016. 367 с.
4. Вылегжанина А.О. CRM-системы: учебное пособие. М. : Директ-Медиа, 2016. 100 с.
5. Гвоздева Т.В., Баллод Б.А. Проектирование информационных систем. Ростов н/Д. : Феникс, 2009. 508 с.
6. ГОСТ 34.003-90 –1991. Информационная технология. Комплекс стандартов на автоматизированные системы. Автоматизированные системы. Термины и определения. Стандартиформ, 2009. 16 с.
7. Данченко Л.А. Маркетинг по нотам, практический курс на российских примерах. М. : Маркет ДС, 2008. 760 с.
8. Друкер Питер Фердинанд [Электронный ресурс] : Википедия, свободная энциклопедия. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker (дата обращения: 26.04.2021).
9. Ефромеева Е.В., Лелаев М.И., Ефромеев Н.М. Актуальность внедрения CRM-систем [Электронный ресурс] : Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnost-vnedreniya-crm-sistem-1/> (дата обращения: 04.03.2020).

10. Зайцев Р. Виды бизнес-процессов и их составляющие [Электронный ресурс] : Организация эффективного управления. URL: <https://rzbpm.ru/knowledge/pravilnyj-biznes-process-eto-osnova-otlichnyh-rezultatov.html> (дата обращения: 01.04.2021).
11. Изаак С. И., Горбатьюк В. И. Сетевой (электронный) бизнес: теория и практика. Москва. : СканРус, 2012. 187 с.
12. Избачков Ю.С., Петров В.Н., Васильев А.А., Телина И.С. Информационные системы. Питер, 2011. 511 с.
13. Карл Сьюэлл, Пол Браун Клиенты на всю жизнь. Манн, Иванов и Фербер, 1998. 224 с.
14. Картышов С. В., Кульчицкая И.А., Поташников Н.М. Управление комплексом маркетинга предприятия на основе CRM-технологий // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 2. С. 80-86.
15. Кудинов А., Сорокин М., Голышева Е.М. CRM: практика эффективного бизнеса. 1С-Паблишинг, 2012. 463 с.
16. Кинзябулатов Р. Х. CRM. Подробно по делу. М. : Издательские решения, 2019. 170 с.
17. Кораблев О.В. Методология внедрения CRM-системы на предприятии // Современные проблемы науки и образования. 2013. №4. С. 197.
18. Крупский А.Ю. Корпоративные информационные системы. Модуль 2. Информационные технологии в управлении предприятием. М. : РосНОУ, 2009. 82 с.
19. Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием [Электронный ресурс] : Официальный интернет портал – Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. 2019. 20 с. URL: <https://digital.gov.ru/ru/> (дата обращения: 09.07.2020).

20. Моборн Рене, Ким В. Чан Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. Манн, Иванов и Фербер, 2017. 336 с.

21. Мхитарян С.В. Маркетинговая информационная система. М. : Эксмо, 2006. 336 с.

22. Нужин А., Жданова К. CRM: три неизвестные буквы // Маркетинг отношения с клиентами. Юрист и Закон. 2018. С. 9. URL: https://www.projectmate.ru/wp-content/uploads/2014/12/nuzhin_crm.pdf/ (дата обращения: 09.03.2020).

23. Орехов С.А., Селезнев В.А., Тихомирова Н.В. Корпоративный менеджмент. М. : Дашков и К, 2013. 440 с.

24. Парфаньяк П. А. Оборотные средства и проблемы рационального построения платежного оборота промышленных предприятий : Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Институт экономики Академии наук СССР. Москва. : б. и., 1954. 31 с.

25. Пирогов В.Ю. Информационные системы и базы данных: организация и проектирование. БХВ-Петербург, 2019. 529 с.

26. Плахотникова М.А. Информационные технологии в менеджменте [Электронный ресурс] : Студми. Учебные материалы для студентов. URL:https://studme.org/1097051821210/informatika/tehnologiya_podderzhki_ upravleniya_otnosheniyami_klientami (дата обращения: 08.03.2021).

27. Поляков К. Залог успеха CRM [Электронный ресурс] : OSP – Гид по технологиям цифровой трансформации. URL: <http://www.osp.ru/cio/2010/03/13001425/> (дата обращения: 25.09.2020).

28. Пыткин А.Н., Коробейников Е.А. Теоретические и методологические основы разработки корпоративной стратегии, ориентированной на взаимоотношения. Пермь. : ООО «Полиграф Сити», 2020. 61 с.

29. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. 544 с.
30. Руководство к своду знаний по управлению проектами. Руководство РМВоК 6-е издание // Олимп-Бизнес. 2019. 792 с.
31. Свод знаний по управлению проектами [Электронный ресурс] : Википедия, свободная энциклопедия. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Project_Management_Body_of_Knowledge (дата обращения: 25.04.2020).
32. Система управления взаимоотношениями с клиентами [Электронный ресурс] : Википедия, свободная энциклопедия. URL: <https://ru.wikipedia.org/?oldid=103169265/> (дата обращения: 03.12.2019).
33. Терский А.А. Экономическая эффективность CRM-систем // Новая наука: Проблемы и перспективы. 2019. №1 (1). С. 215.
34. Титов С.В. Интеграция CRM-системы в деятельность банка // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2019. №8. С. 88-93.
35. Титов С.В. CRM-философия и технология современного маркетинга // Двадцать пятые Международные Плехановские чтения. Тезисы докладов аспирантов. М.м: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2012. С. 187-188.
36. Указ Президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» от 07.05.2018 г. № 204 (ред. от 19.07.2018) [Электронный ресурс] : Официальный интернет-портал правовой информации Президент России. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/news/57425> (дата обращения: 03.12.2019).
37. Фредерик Ньюэлл Почему не работают системы управления отношениями с клиентами (CRM). М. : Добрая книга, 2004. 368 с.
38. Черкашин П.А. Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). Бином. Лаборатория знаний, 2017. 376 с.

39. Шаповалов В.А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ. М. : Феникс, 2008. 345 с.
40. Шарпак С. Обзор шестого издания Руководства к Своду знаний по управлению проектами [Электронный ресурс] : Проектные сервисы. URL: <https://www.pmservices.ru/project-management-news/obzor-shestogo-izdaniya-rukovodstva-k-svodu-znaniy-po-upravleniyu-proektami/> (дата обращения: 27.03.2021).
41. Шевченко Д.А. Маркетинг – философия современного бизнеса // Личность. Культура. Общество. 2011. №64. С. 139-151.
42. Шеер А.В. Моделирование бизнес-процессов. М. : Весть-Мета Технология, 2008. 172 с.
43. Alexander H., Kracklauer D., Quinn M., Dirk S. Collaborative customer relationship management. Taking CRM to the next level // Springer-Verlag Berlin. Heidelberg. 2004. P. 100-250.
44. Bryan Foss, Merlin Stone, Yuksel Ekinici What makes for CRM system success — Or failure? // Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management. 2008. P. 68-78.
45. Darrell K. Rigby Dianne Ledingham CRM done right [Электронный ресурс] : Harvard business review. URL: <https://hbr.org/2004/11/crm-done-right> (date of treatment: 09.07.2020).
46. Janis Grabis, Pavels Goncarovs Using Data Analytics for Continuous Improvement of CRM Processes: Case of Financial Institution // Conference: Advances in Databases and Information Systems. 2017.
47. Othman Boujena, Kristof Coussement, Koen W. De Bock Data-Driven Customer Centricity: CRM Predictive Analytics // Intelligent Systems. 2018. P. 1895-1912.
48. Uthayasankar Sivarajah, Muhammad Mustafa Kamal, Zahir Irani, Vishanth Weerakkody Critical analysis of Big Data challenges and analytical methods // Journal of Business Research. 2017. Vol. 70. P. 263-286.

Приложение А

Организационная структура предприятия

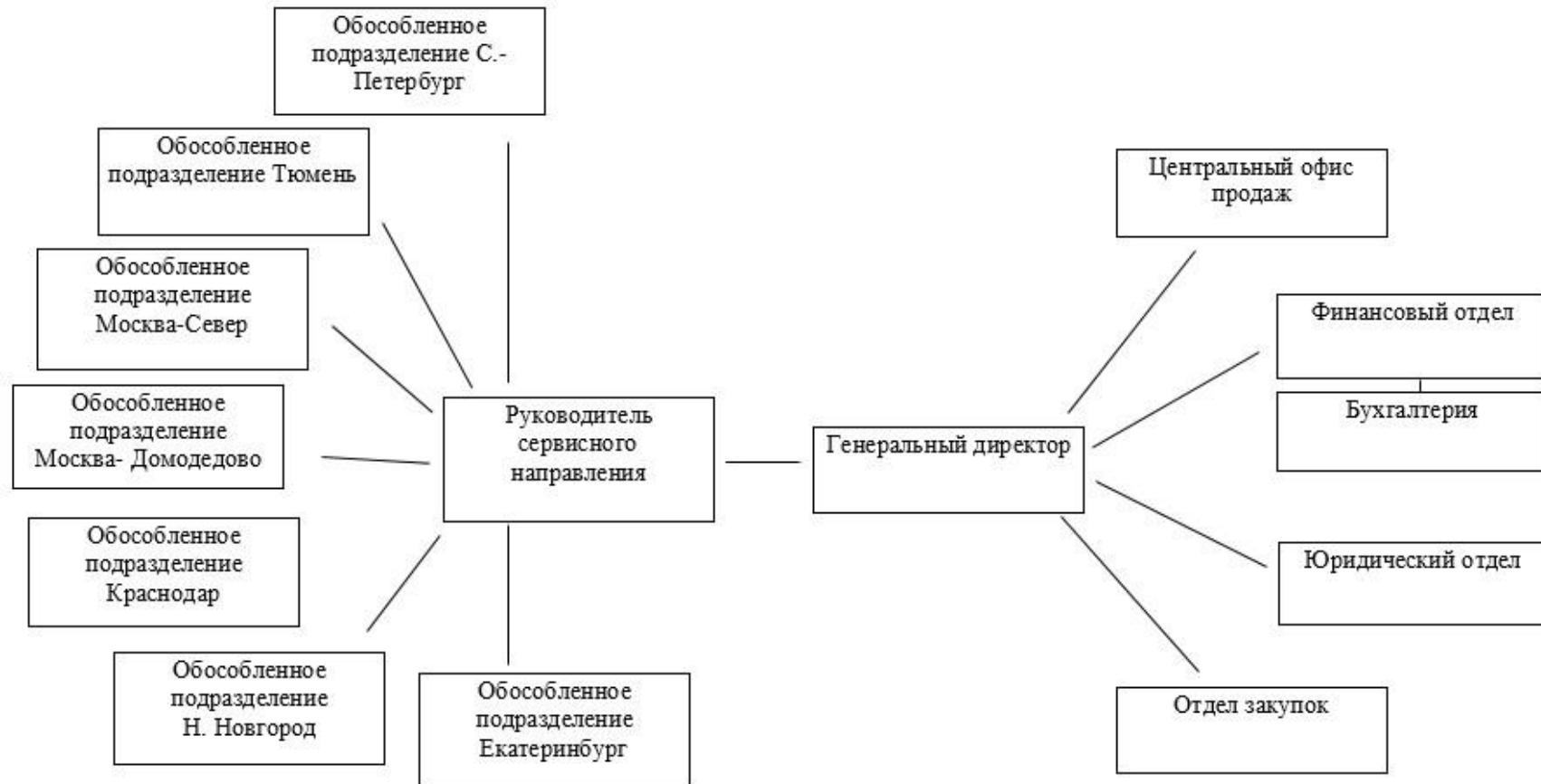


Рисунок А.1 – Общая организационная структура предприятия ООО «Бизнес-Авто»

Приложение Б

Организационная структура базового обособленного подразделения предприятия



Рисунок Б.1 – Организационная структура базового обособленного подразделения ООО «Бизнес-Авто»

Приложение В

Бухгалтерский баланс



ИНН 7721805117
 КПП 772101001 Стр. 1

Форма по ОКУД 0710001

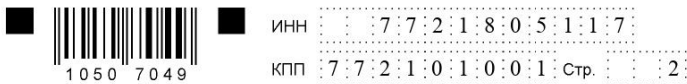
Бухгалтерский баланс

АКТИВ

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Нематериальные активы	1110	0	0	0
	Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0
	Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0
	Материальные поисковые активы	1140	0	0	0
	Основные средства	1150	1548	1062	1571
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0
	Финансовые вложения	1170	0	0	0
	Отложенные налоговые активы	1180	18	25	256
	Прочие внеоборотные активы	1190	0	0	0
	Итого по разделу I	1100	1566	1087	1828
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Запасы	1210	11900	3157	2141
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	1613	0	0
	Дебиторская задолженность	1230	10137	7198	1486
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	0	0
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1636	6117	6162
	Прочие оборотные активы	1260	0	0	0
	Итого по разделу II	1200	25286	16472	9789
	БАЛАНС	1600	26853	17559	11617

Рисунок В.1 – Бухгалтерский баланс ООО «Бизнес-Авто», страница 1

Продолжение Приложения В



Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	ПАССИВ		
			На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	400	400	400
	Собственные акции, выкупленные у акционеров ²	1320	(0)	(0)	(0)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0
	Резервный капитал	1360	0	0	0
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2989	2712	-1359
	Итого по разделу III	1300	3389	3112	-959
III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ³					
	Паевой фонд	1310			
	Целевой капитал	1320			
	Целевые средства	1350			
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360			
	Резервный и иные целевые фонды	1370			
	Итого по разделу III	1300			
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1410	0	0	0
	Отложенные налоговые обязательства	1420	101	14	99
	Оценочные обязательства	1430	0	0	0
	Прочие обязательства	1450	0	0	0
	Итого по разделу IV	1400	101	14	99

Продолжение Приложения В



ИНН 7721805117
 КПП 772101001 Стр. 3

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1510	0	0	0
	Кредиторская задолженность	1520	23362	14433	12476
	Доходы будущих периодов	1530	0	0	0
	Оценочные обязательства	1540	0	0	0
	Прочие обязательства	1550	0	0	0
	Итого по разделу V	1500	23362	14433	12476
	БАЛАНС	1700	26853	17559	11617

Примечания

- 1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
- 2 Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.
- 3 Заполняется некоммерческими организациями.

Продолжение Приложения В



ИНН 7721805117
КПП 772101001 Стр. 4

Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0710002

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
	Выручка ²	2110	57666	53586
	Себестоимость продаж	2120	(33757)	(35472)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	23909	18114
	Коммерческие расходы	2210	(23543)	(12966)
	Управленческие расходы	2220	(0)	(2)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	366	5146
	Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
	Проценты к получению	2320	23	0
	Проценты к уплате	2330	(0)	(0)
	Прочие доходы	2340	15345	11511
	Прочие расходы	2350	(15350)	(11557)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	384	5100
	Текущий налог на прибыль	2410	(5)	(880)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	22	7
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-87	85
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-7	-232
	Прочее	2460	-7	-3
	Чистая прибыль (убыток)	2400	278	4070
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0
	Совокупный финансовый результат периода³	2500	278	4070
СПРАВОЧНО				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2 Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

3 Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода».

Продолжение Приложения В



ИНН : 7721805117
 КПП : 772101001 Стр. : 5

Отчет об изменениях капитала

Форма по ОКУД 0710003

1. Движение капитала

Уставный капитал 1	Собственные акции, выкупленные у акционеров 2	Добавочный капитал 3	Резервный капитал 4	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) 5	Итого 6
Величина капитала на 31 декабря года, предшествующего предыдущему (3100)					
0	(0)	0	0	0	0
(ПРЕДЫДУЩИЙ ГОД)					
Увеличение капитала – всего: (3210)					
0	0	0	0	0	0
в том числе:					
чистая прибыль (3211)				0	0
переоценка имущества (3212)		0			
доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала (3213)		0			
дополнительный выпуск акций (3214)		0	0		
увеличение номинальной стоимости акций (3215)		0			
реорганизация юридического лица (3216)		0	0	0	0
Уменьшение капитала – всего: (3220)					
(0)	0	(0)	(0)	(0)	(0)
в том числе:					
убыток (3221)				(0)	(0)
переоценка имущества (3222)		(0)			
расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала (3223)		(0)			
уменьшение номинальной стоимости акций (3224)		(0)	0		
уменьшение количества акций (3225)		(0)	0		
реорганизация юридического лица (3226)		0	0	0	(0)
дивиденды (3227)				(0)	(0)
Изменение добавочного капитала (3230)		0	0		
Изменение резервного капитала (3240)			0		

Рисунок В.5 – Бухгалтерский баланс ООО «Бизнес-Авто», страница 5

Продолжение Приложения В



ИНН : 7721805117
 КПП : 772101001 Стр. : 6

Уставный капитал 1	Собственные акции, выкупленные у акционеров 2	Добавочный капитал 3	Резервный капитал 4	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) 5	Итого 6
Величина капитала на 31 декабря предыдущего года (3200)					
0	(0)	0	0	0	0
(ОТЧЕТНЫЙ ГОД)					
Увеличение капитала – всего: (3310)					
0	0	0	0	0	0
в том числе:					
чистая прибыль (3311)				0	0
переоценка имущества (3312)		0		0	0
доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала (3313)		0		0	0
дополнительный выпуск акций (3314)		0			0
увеличение номинальной стоимости акций (3315)		0		0	
реорганизация юридического лица (3316)		0	0	0	0
Уменьшение капитала – всего: (3320)					
(0)	0	(0)	(0)	(0)	(0)
в том числе:					
убыток (3321)				(0)	(0)
переоценка имущества (3322)		(0)		(0)	(0)
расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала (3323)		(0)		(0)	(0)
уменьшение номинальной стоимости акций (3324)		(0)	0	0	(0)
уменьшение количества акций (3325)		(0)	0	0	(0)
реорганизация юридического лица (3326)		0	0	0	(0)
дивиденды (3327)				(0)	(0)
Изменение добавочного капитала (3330)		0	0	0	
Изменение резервного капитала (3340)			0	0	
Величина капитала на 31 декабря отчетного года (3300)					
0	(0)	0	0	0	0

Рисунок В.6 – Бухгалтерский баланс ООО «Бизнес-Авто», страница 6

Продолжение Приложения В



ИНН 7721805117
 КПП 772101001 Стр. 7

Отчет о движении денежных средств

Форма по ОКУД 0710004

1 Наименование показателя	2 Код строки	3 За отчетный год	4 За предыдущий год
Денежные потоки от текущих операций			
Поступления – всего	4110	0	0
в том числе:			
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	0	0
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	0	0
от перепродажи финансовых вложений	4113	0	0
прочие поступления	4119	0	0
Платежи – всего	4120	(0)	(0)
в том числе:			
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(0)	(0)
в связи с оплатой труда работников	4122	(0)	(0)
процентов по долговым обязательствам	4123	(0)	(0)
налог на прибыль	4124	(0)	(0)
прочие платежи	4129	(0)	(0)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	0	0
Денежные потоки от инвестиционных операций			
Поступления – всего	4210	0	0
в том числе:			
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	0	0
от продажи акций других организаций (долей участия)	4212	0	0
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	0	0
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	0	0
прочие поступления	4219	0	0
Платежи – всего	4220	(0)	(0)
в том числе:			
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	(0)	(0)
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222	(0)	(0)
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	(0)	(0)
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	4224	(0)	(0)
прочие платежи	4229	(0)	(0)
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	0	0

Продолжение Приложения В



Наименование показателя 1	Код строки 2	За отчетный год 3	За предыдущий год 4
Денежные потоки от финансовых операций			
Поступления – всего	4310	0	0
в том числе:			
получение кредитов и займов	4311	0	0
денежных вкладов собственников (участников)	4312	0	0
от выпуска акций, увеличения долей участия	4313	0	0
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4314	0	0
прочие поступления.	4319	0	0
Платежи – всего	4320	(0)	(0)
в том числе:			
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организаций или их выходом из состава участников	4321	(0)	(0)
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4322	(0)	(0)
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	(0)	(0)
прочие платежи	4329	(0)	(0)
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	0	0
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	0	0
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	4450		
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	4500		
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490	0	0

Продолжение Приложения В



ИНН : 7 7 2 1 8 0 5 1 1 7
 КПП : 7 7 2 1 0 1 0 0 1 Стр. : 9

Отчет о целевом использовании средств

Форма по ОКУД 0710006

Наименование показателя 1	Код строки 2	За отчетный год 3	За предыдущий год 4
Остаток средств на начало отчетного года	6100	0	0
Поступило средств			
Вступительные взносы	6210	0	0
Членские взносы	6215	0	0
Целевые взносы	6220	0	0
Добровольные имущественные взносы и пожертвования	6230	0	0
Прибыль от приносящей доход деятельности	6240	0	0
Прочие	6250	0	0
Всего поступило средств	6200	0	0
Использовано средств			
Расходы на целевые мероприятия	6310	(0)	(0)
в том числе:			
социальная и благотворительная помощь	6311	(0)	(0)
проведение конференций, совещаний, семинаров и т.п.	6312	(0)	(0)
иные мероприятия	6313	(0)	(0)
Расходы на содержание аппарата управления	6320	(0)	(0)
в том числе:			
расходы, связанные с оплатой труда (включая начисления)	6321	(0)	(0)
выплаты, не связанные с оплатой труда	6322	(0)	(0)
расходы на служебные командировки и деловые поездки	6323	(0)	(0)
содержание помещений, зданий, автомобильного транспорта и иного имущества (кроме ремонта)	6324	(0)	(0)
ремонт основных средств и иного имущества	6325	(0)	(0)
прочие	6326	(0)	(0)
Приобретение основных средств, инвентаря и иного имущества	6330	(0)	(0)
Прочие	6350	(0)	(0)
Всего использовано средств	6300	(0)	(0)
Остаток средств на конец отчетного года	6400	0	0

Рисунок В.9 – Бухгалтерский баланс ООО «Бизнес-Авто», страница 9