

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ИНЖЕНЕРНЫХ И ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
КАФЕДРА ПРИКЛАДНОЙ ИНФОРМАТИКИ И ИНФОРМАЦИОННЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ НА
ПРИМЕРЕ ООО «СВ-ГАРАНТ»**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.04.05 «Бизнес-информатика»
заочной формы обучения, группы 12001455
Пенкиной Натальи Митрофановны

Научный руководитель:
доцент, к.э.н.
Ильинская Е.В.

БЕЛГОРОД 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 Теоретические основы информационных систем управления взаимоотношения с клиентами	7
1.1 Концепция управления взаимоотношения с клиентами	7
1.2 Обзор рынка программных продуктов по автоматизации взаимоотношений с клиентами.....	11
2 Исследование системы управления взаимоотношениями с клиентами в компании ООО «СВ-Гарант»	37
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «СВ-Гарант» ...	37
2.2 Исследование управления взаимоотношениями с клиентами в ООО «СВ-Гарант»	44
3 Разработка документационного обеспечения процесса внедрения CRM-системы в ООО «СВ-Гарант»	54
3.1 Разработка проекта внедрения CRM-системы «GrainTrack»	54
3.2 Разработка регламента внедрения системы	63
3.3 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	71
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	73
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	77

ВВЕДЕНИЕ

Автоматизация бизнес-процессов – одна из успешных стратегий в любой отрасли деятельности, которая при правильном выборе системы обработки и анализа данных дает отличные результаты. Повышение эффективности работы менеджеров, более точная и продуктивная обработка и анализ клиентской базы, планирование финансовой стратегии и многое другое – все это становится возможным с внедрением единой автоматизированной системы управления бизнес-процессами – CRM.

Система управления взаимоотношениями с клиентами – Customer Relationship Management – так расшифровывается аббревиатура CRM. Фактически CRM представляет собой программное обеспечение, работающее на базе имеющейся информации о клиентах, заказчиках, поставщиках, партнерах компании, а также внутренних ресурсах предприятия. Также функционал CRM систем предусматривает анализ внутренних бизнес-процессов предприятия, специфических для каждой сферы экономики. Будучи единой системой, все данные внутри которой объединены для комплексного анализа и постановки текущих задач, CRM система позволяет более эффективно планировать и осуществлять маркетинговую стратегию, продажи, управление персоналом, поддержку потребителей, производственные процессы и другие внутри- и внешнеэкономические задачи предприятия.

Для специфических видов экономической деятельности необходимо выбирать соответствующие автоматизированные системы, которые как можно эффективнее анализируют данные в соответствии со спецификой работы предприятия. Так, если для фирмы по производству ЛКМ нужны будут одни методы сбора и анализа данных, то CRM для агробизнеса потребует совершенно других алгоритмов обработки данных. Сельское хозяйство, как сложная и многоуровневая отрасль, требует более тщательного выбора CRM для автоматизации и управления предприятием.

CRM для сельского хозяйства необходимо выбирать в соответствии со спецификой работы компании по отрасли: растениеводство; молочное животноводство; свиноводство; птицеводство и другие отрасли сельского хозяйства.

Информационные технологии, которые применяются вместе с CRM-идеологией – это целый ряд IT-продуктов, которые терминологически определяются как «CRM-система». Она является информационной системой, основное назначение которой состоит в том, чтобы автоматизировать бизнес-процессы фирмы и обеспечить взаимодействие всех ее подразделений с клиентами на том уровне, который определяет CRM-идеология. Данная стратегия становится своего рода общекорпоративной идеологией, которая является основой формирования бизнеса компании и разработки его стратегии развития в частности, буквально пронизывает все основные бизнес-процессы, происходящие в компании, начиная от производства и разработки до продаж и последующего обслуживания. С одной стороны такая система решает задачи, которые направлены не только на удовлетворение потребностей, но и на удержание клиентов. А с другой стороны, она служит на благо оптимизации. В этой связи тема выпускной квалификационной работы является актуальной.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является процесс взаимодействия с потребителями сельскохозяйственной продукции в ООО «СВ-Гарант».

Предметом исследования выступает информационное обеспечение взаимодействия с клиентами ООО «СВ-Гарант».

Цель исследования состоит в разработке рекомендаций по увеличению количества клиентов путем совершенствования информационной системы управления взаимоотношениями с клиентами в ООО «СВ-Гарант».

Для достижения данной цели предполагается решение следующих конкретных задач:

- 1) исследовать теоретические основы информационных систем управления взаимоотношениями с клиентами;
- 2) провести обзор рынка программных продуктов по автоматизации взаимоотношений с клиентами;
- 3) проанализировать систему управления взаимоотношениями с клиентами ООО «СВ-Гарант» и исследовать существующие проблемы;
- 4) провести выбор оптимальной для ООО «СВ-Гарант» CRM-системы;
- 5) разработать проект внедрения CRM-системы в ООО «СВ-Гарант»;
- 6) разработать регламент внедрения CRM-системы;
- 7) оценить экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

Методологическая база исследования. В ходе выполнения выпускной квалификационной работы и прохождения преддипломной практики, в соответствии с ее целью и задачами использовались следующие методы исследования:

- анализ литературы;
- изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики;
- сравнение;
- моделирование;
- классификация;
- обобщение.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена предметом, целью и задачами и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы, приложения.

Во введении раскрывается актуальность, определяется степень научной разработанности темы, определяется объект и предмет, цель, задачи выпускной квалификационной работы, методы исследования, указаны методологическая и эмпирическая базы исследования.

В первой главе рассматриваются теоретические основы информационных систем управления взаимоотношения с клиентами.

Во второй главе раскрываются особенности системы управления взаимоотношениями с клиентами в компании ООО «СВ-Гарант».

Третья глава посвящена вопросам документационного обеспечения процесса внедрения CRM-системы в ООО «СВ-Гарант».

В заключении подводятся итоги работы, формируются окончательные выводы по рассматриваемой теме.

1 Теоретические основы информационных систем управления взаимоотношения с клиентами

1.1 Концепция управления взаимоотношения с клиентами

CRM является системой управления взаимоотношения с клиентами. Она представляет собой набор программ, который предназначен для того, чтобы автоматизировать взаимодействие. Система позволяет повысить уровень продаж, оптимизировать маркетинг, улучшить обслуживание клиентов, установить и улучшить бизнес-процессы, а также упрощает последующую аналитику (благодаря богатой статистической базе с возможностью визуального отображения результатов на различных графиках). Также благодаря CRM-системе можно производить контроль работы каждого конкретного сотрудника и обеспечить стандартизацию работы.

Необходимость использования CRM-систем вызвана в первую очередь прямой работой с клиентами. Контрагенты должны быть персонифицированы, уровень конкуренции в бизнесе должен быть высоким, что в совокупности создает зависимость успеха бизнеса от предоставляемых условий. Соответственно, чем выгоднее условия взаимного сотрудничества, тем успешнее развитие бизнеса, что как раз и обеспечивает CRM-система.

Сегмент бизнеса, в котором могут использоваться CRM-системы, достаточно широкий. Наибольшую отдачу от работы программного обеспечения по автоматизации получает сфера услуг, что отнюдь не ограничивает потенциал от использования CRM в агропромышленном комплексе, производстве, торговле, страховании и финансовом деле, строительстве и т.п.

В связи с развитием принципов клиентоориентированного подхода к управлению, а также вследствие бурного развития интеллектуальных

мобильных устройств в настоящее время особое значение приобретает развитие CRM-технологий (CRM- CustomerRelationshipManagement).

CRM-системы позволяют повысить эффективность взаимодействия клиентами за счет персонификации взаимоотношений с каждым из них. Это достигается за счет сбора детальной информации о клиентах на всех стадиях взаимоотношений с ними, ее систематизации и анализа.

CRM-система позволяет накапливать, обобщать и проводить анализ данных по результатам осуществления маркетинговых акций, продажах каждому клиенту, операциях по сервисному обслуживанию клиентов. Информация о взаимоотношениях с клиентами возникает и используется в различных подразделениях предприятия. В связи с этим основным назначением CRM-системы является координация действий различных отделов на основе предоставления им общей информационно-технологической платформы для взаимодействия с клиентами.

Понятие CRM было выведено экспертами в области маркетинга как некоторая технология (или стратегия) сосредоточенная на клиенте и направленная на увеличение доходности клиента, его рентабельности, увеличение срока его лояльности и т.д. По сути – CRM можно считать некоторой дисциплиной работы с клиентурой.

CRM – есть набор решений, который определяет действия организации в разработке позитивных взаимоотношений с покупателями.

CRM-системы являются одним из самых эффективных инструментов по работе с клиентами. Они позволяют предприятиям получать прибыль и развиваться на рынке с высоким уровнем конкуренции. Это получается сделать за счет интеграции в жесткую логику системы интеллектуальных алгоритмов социальной инженерии, повышающих не только качество и оперативность работы с клиентами за счет использования вычислительных мощностей современных компьютеров, но и формирующих психологический портрет клиента, его текущее психологическое состояние, а также прогноз его поведения на несколько месяцев вперед.

В CRM-системы встраивают средства самоконтроля, позволяющие в реальном времени следить за эффективным использованием ресурсов компании заказчика, моментально сообщая о неудавшихся маркетинговых компаниях и стратегиях, позволяя минимизировать убытки от их реализации и внедрения.

Можно выделить следующие основные функции CRM-систем:

— предоставление сотрудникам предприятия оперативного доступа к информации о клиенте непосредственно в ходе контакта с ним при осуществлении продаж и сервисного обслуживания;

— анализ данных по взаимоотношениям предприятия с конкретными клиентами и их группами, выделенными в соответствии с различными критериями;

— привлечение клиентов к процессам разработки, производства и сервисного обслуживания новых продуктов.

При эффективной реализации этих целей становится возможным снижать издержки, повышать доходность работы каналов сбыта, ускорять сервисное обслуживание

К основным возможностям CRM-систем относят:

- управление бизнес-процессами;
- управление контактами, история взаимодействия с клиентами;
- планирование и управление продажами;
- автоматизация управления маркетинговыми компаниями;
- автоматизация документооборота.

CRM-систем обладают рядом преимуществ. Рассмотрим основные из них.

Благодаря использованию CRM-систем происходит увеличение качества клиентской базы. Это объясняется повышением выгоды клиента, за счет приобретения большего числа качественных услуг реально необходимых ему в данный момент жизни, а не навязанных маркетинговыми приемами, что приводит к значительному росту доверия к продавцу, а,

следовательно, к увеличению клиентской базы, совместно с долей постоянных клиентов.

К преимуществам использования CRM-систем относят увеличение качества обслуживания клиентов. Автоматизация медленных и рутинных этапов бизнес процесса, позволяет в реальном времени обслуживать каждого клиента, применяя к нему уникальный подход, основанный на исключительно важных для него факторах: истории покупок, места жительства, социально-психологического состояния, близости дня рождения и т.д.

Несомненным преимуществом использования CRM-систем является увеличение объемов продаж. Повышение качества и оперативности работы с клиентами, автоматизация всех второстепенных процессов, позволяет компании сосредоточить все имеющиеся ресурсы на потребителей и маркетинговых стратегиях, повышая объем продаж товаров и услуг.

Еще одним преимуществом использования CRM-систем является увеличение эффективности работы предприятия.

Современные CRM системы в автоматическом режиме анализируют эффективность распределения ресурсов предприятия, а также результативность проведения маркетинговых компаний, что позволяет в реальном времени выявлять и решать проблемы, возникающие со стороны продавца, минимизируя потери и нивелируя негативную обратную связь со стороны клиента.

В CRM-системы внедряются новейшие технологии «DataMining», позволяющие выявить:

- конкретное время или день недели, когда клиент читает электронные письма и переходит из них на сайт с описанием услуги, а когда он настолько занят, что сразу удаляет в корзину;

- поведение, характеризующее потенциальных постоянных клиентов, сотрудничество с которыми эффективнее, чем со случайными разовыми потребителями;

- услуги и продукты, которые могут потребоваться клиенту в соответствии с изменением его текущего психологического состояния, а не только основанные на предыдущей истории покупок;

- услуги, набирающие актуальность только в конкретном регионе, в результате социальных катастроф или неустойчивых общественных процессов.

Описанное выше доказывает, что более технологичная и современная CRM система может стать доминирующим фактором выживания предприятия на рынке, поэтому вопрос ее выбора важен не меньше, чем наем высококвалифицированных менеджеров. Также при выборе CRM системы следует предъявлять высочайшие требования к квалификации разработчика и его опыту успешных разработок и внедрения проектов на предприятия аналогичные по инфраструктуре и рыночному положению.

1.2 Обзор рынка программных продуктов по автоматизации взаимоотношений с клиентами

При выборе CRM-системы следует опираться в первую очередь на ее функциональные возможности и их необходимость при введении конкретного бизнеса. Если набор возможностей программы соответствует всем требованиям и стратегии бизнеса, то выбор данной системы будет оптимальным. Также следует обращать внимание на то, может ли интегрироваться CRM-система в применяемую корпоративную информационную систему, существует ли возможность тонкой настройки и последующей доработки, ориентируясь на нужды бизнеса и пр. Немаловажное значение имеют соотношение технических возможностей системы и стоимость ее использования, которая включает затраты как на

приобретение лицензии, так и на внедрение CRM-технологий с возможной настройкой и сопровождением.

В настоящее время существует 2 основных типа CRM-систем: использование облака и размещение на собственном сервере.

Первый тип предполагает размещение самой системы на сервере поставщика, доступ к CRM обеспечивается в режиме онлайн через браузер или программу/приложение. Среди недостатков следует выделить отсутствие возможности изменения кода продукта (в большинстве случаев доступны настройка прав доступа, интеграция внешних систем, настройка отчетов и изменение оформления посредством конструктора), тонкой настройки системы, необходимость наличия постоянного интернет соединения. Однако среди достоинств данного типа CRM представлены отсутствие необходимости в собственном сервере, постоянном обновлении системы, а также, как правило, меньшая цена.

Второй тип – «коробочная версия» - предполагает размещение продуктов программы на собственном сервере со всеми возможностями использования, в том числе и изменением программного кода (в предоставленных поставщиком продукта рамках). Однако стоимость такого размещения и обслуживания на порядок выше, что определяет использование «коробочных» версий крупным бизнесом. Малый и средний бизнес, как правило, в ходе осуществления деятельности использует облачную версию.

Рассмотри наиболее популярные профессиональные CRM-системы.

Мегаплан предоставляет своим клиентам 2 основных тарифа использования программы: для совместной работы (в т.ч. расширенная версия), а также CRM-систему: клиенты и продажи (в т.ч. расширенная версия).

Режим совместной работы предполагает распределение обязанностей между сотрудниками и контроль выполнения работы. Система позволяет навести порядок в работе при создании проектов различной сложности и установки связей между исполнителями. Обсуждение проектов, проведение

опросов производится в пару кликов. Также система позволяет держать документы всегда под рукой, файлы можно хранить как в определенных задачах, так и в общих папках. Имеющихся сотрудников внутри системы можно разделить на определенные отделы, назначить каждому время работы и отдыха, а также распределить задачи, чтобы избежать дублирования функций. К системе можно подключать внештатных сотрудников, настраивая права доступа таким образом, чтобы сохранялась конфиденциальность информации. Планировщик задач дает возможность назначения всем необходимым лицам встреч и собраний, позволяет распределять дела в календаре, а напоминания приходят в виде уведомлений на почту или по SMS.

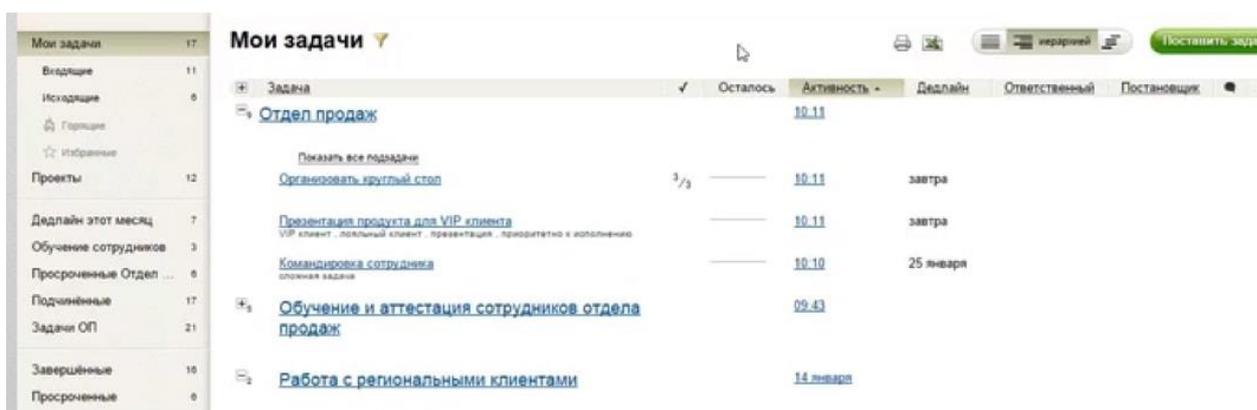


Рисунок 1.1 – Интерфейс CRM-системы Мегаплан по тарифу для совместной работы

Расширенный тариф для совместной работы позволяет добавлять требуемые для конкретного типа бизнеса поля и строки в перечень задач и проектов, оперативно согласовывать документы, а также создавать департаменты и оценивать работу сотрудников. Отличительной особенностью расширенной версии является возможность интеграции с ActiveDirectory, позволяющей провести импорт сотрудников в систему Мегаплан.

Для работы с Мегапланом необходимо только наличие интернет соединения. Имеющееся мобильное приложение позволяет держать связь с сотрудниками в командировках и отпуске. Шифрование данных позволяет сохранить конфиденциальность информации вне зависимости от способа подключения к интернету. Также система обеспечивает простую интеграцию с рядом полезных рабочих сервисов, в частности API, почтой и телефонией, Google-календарем.

В настоящий момент стоимость подключения классического тарифа для совместной работы составляет 330 рублей в расчете на одного подключенного сотрудника, а расширенного тарифа – 430 рублей [5].

В рамках тарифа «CRM: клиенты и продажи» Мегаплан способствует управлению клиентами, выставлению счетов и контролю воронки продаж. Данная версия может быть использована как в облачном, так и коробочном исполнении. Для повышения лояльности, вся информация о клиентах заносится в CRM-систему, совершение сделок происходит прозрачно и подконтрольно руководителю компании, сроки и суммы платежей всегда под рукой. Также данный тип тарифа включает в себя все возможности программы для совместной работы.

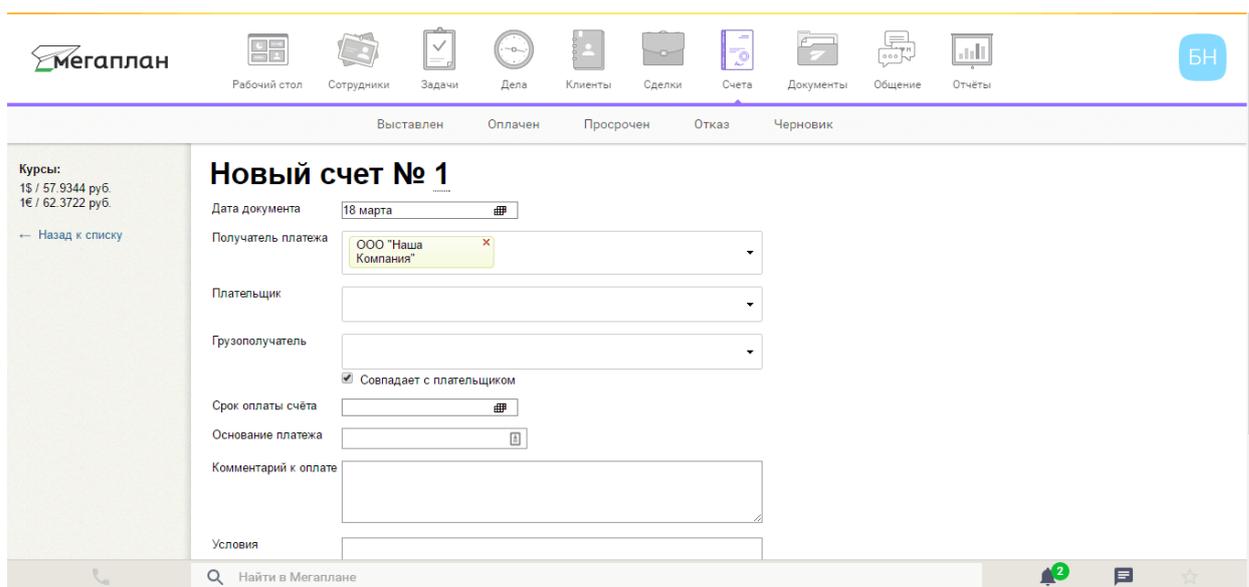


Рисунок 1.2 – Интерфейс CRM-системы Мегаплан по тарифу клиенты и продажи

Расширенная версия тарифа позволяет вести финансовый учет в системе, наращивать проекты, оценивать работу сотрудников, а также интегрировать работы CRM с ActiveDirectory, Oktell и 1С. Стоимость подключения классического тарифа «CRM: клиенты и продажи» составляет 550 рублей в расчете на одного подключенного сотрудника, а расширенного тарифа – 750 рублей [5].

Битрикс24 представляет для компаний полный комплект инструментов, обеспечивающий организацию работы фирмы.

Работа в системе организована по типу социальной сети, что позволяет интуитивно разобраться в программе даже неподготовленному пользователю. При этом сохраняется возможность распределения заданий, контроль за их выполнением наряду с сохранением возможностей обычной соцсети: живой ленты событий, общения, оповещений, обмена лайками и фотографиями, а также благодарностями с другими сотрудниками, обеспеченных посредством Экстранета.

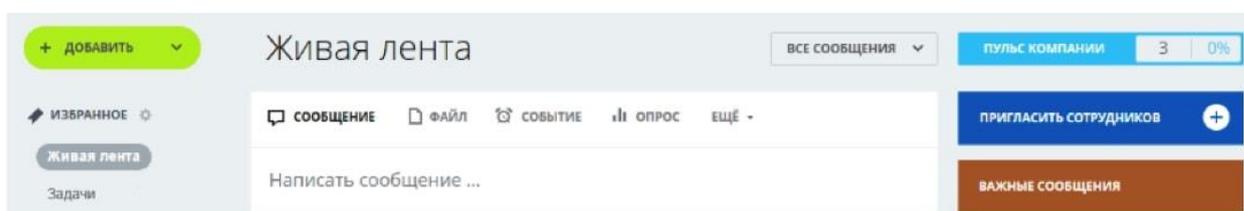


Рисунок 1.3 – «Живая лента сообщений» CRM-системы Битрикс24

Постановка задач выполнена классическим образом, что позволяет руководителю контролировать ход выполнения работы, соблюдение дедлайнов по задачам и проектам. Управление происходит в режиме онлайн, что позволяет по мере необходимости изменять и дорабатывать нужные задачи, распределять роли в их исполнении, учитывать занятость сотрудников, а также получать отчеты в удобной форме в срок. Постановка задач возможна как с нуля, так и по заранее подготовленным шаблонам, в том числе и базовым. Календарь и планировщик задач позволяют своевременно

распределять задачи по исполнителям, проводить собрания, планерки (рисунок 1.4).

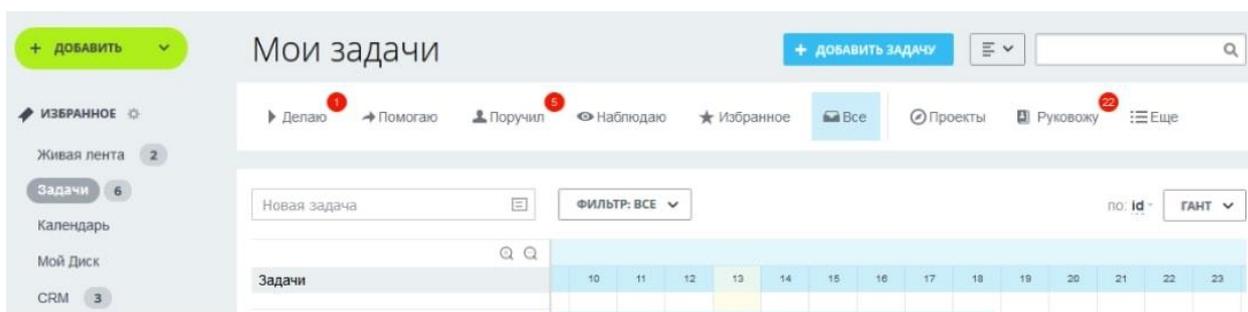


Рисунок 1.4 – Планировщик задач CRM-системы Битрикс24

Общение между сотрудниками, а также руководителем и исполнителями выполнено в виде корпоративного мессенджера и возможности проведения видеозвонков. Система может быть использована как в качестве мобильного приложения, так и в качестве десктоп-приложения.

Непосредственно CRM позволяет объединить любые каналы связи с клиентами (звонки, почта, обращения, оплата) в одном окне посредством подключения к самой системе, при этом сохранение данных будет происходить автоматически. Каждый клиент в системе имеет свой профиль, в котором указана вся его история обращений, а статистика позволяет проводить аналитику и контроль нагрузки. Система отчетов показывает полную картину работы по категориям и в сводной форме. Инструментарий дает возможность учета клиентов, отслеживания заказов и предложений, оплаты, а также автоматизирует бизнес-процессы.

Стоимость использования системы Битрикс24 зависит от типа используемой версии и конкретного тарифа. Облачная версия может использоваться бесплатно, однако это накладывает целый ряд ограничений. Стоимость классических тарифов варьируется от 990 рублей в месяц до 10 990 рублей, при этом к системе можно подключить неограниченное число пользователей, а разница между тарифами (Проект +, Команда, Компания)

будет выражена в объеме облака и спектре возможностей. Коробочная версия стоит от 59 000 рублей до 699 000 рублей в зависимости от тарифа (CRM, Корпоративный портал, Эntерпрайз) [15]. Разница между тарифами заключается в числе подключаемых пользователей, возможности работы через экстранет, использования многодепартаментности и веб-кластера.

CRM «Простой бизнес» дает возможность управлять взаимоотношениями с клиентами и процессами продаж в соответствии с потребностями компании.

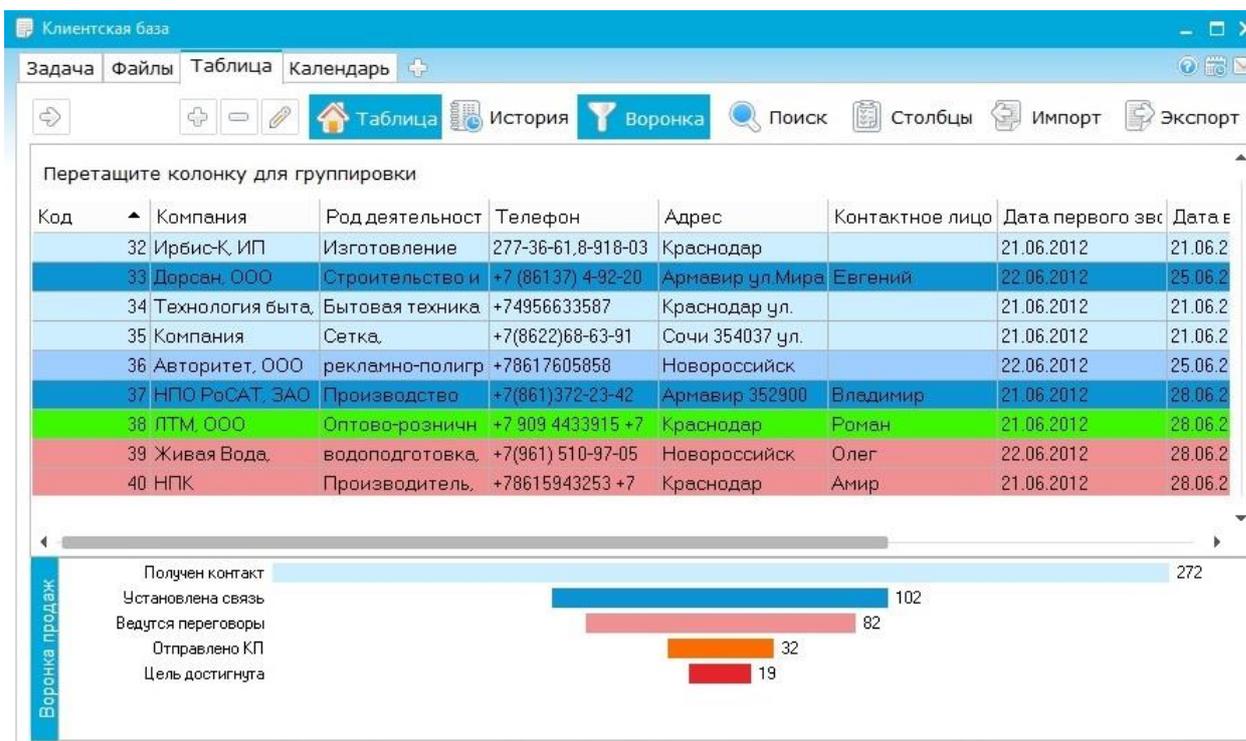


Рисунок 1.5 – Интерфейс CRM-системы «Простой бизнес»

Система позволяет вести клиентскую базу, напоминает о звонках, обеспечивает проведение звонков и рассылок, имеет в наличии ряд шаблонов для документов, воронку продаж, систему отчетности, позволяет подключить заявки с сайта напрямую к CRM и т.п. Также существует возможность управления задачами (весь цикл от создания до приема выполненной работы, при осуществлении контроля над исполнением на протяжении всего цикла), управления персоналом (статистика работы сотрудников, оргструктура компании, отчеты, контроль над работой, календарь и планировщик задач),

имеется система коммуникаций (телефония и рассылка, проведение видеоконференций), документооборота (создание, хранение, скачивание файлов любых форматов) и система управления.

Встроенный финансовый модуль облегчает ведение бухгалтерского учета организации, позволяет работать со складом. Система дает возможность вести таблицу товаров, показывает полную информацию по сделкам, позволяет проанализировать продажи посредством воронки и ряда графиков. В системе можно оформлять акты сверок расчетов, фиксацию оплаты счетов, наглядно иметь информацию о движении средств компании по периодам. Склад позволяет отслеживать движение товаров, планировать закупки и определять прибыльность тех или иных товаров (рисунок 1.6).

Наименование	Цена	Цена со скидкой	Ед.изм.	Остаток	Резерв	Склад

Рисунок 1.6 – Работа со складом в CRM-системе «Простой бизнес»

Условно существует 5 версий программы: 2 десктоп-приложения (для Windows и Mac OS), 2 мобильных приложения (iOS и Android), а также веб-версия. В зависимости от тарифа варьируются возможности системы. Тариф Free предполагает бесплатное подключение, однако возможности ограничены лишь 5 подключаемыми сотрудниками, урезанным объемом памяти и клиентской базой, а также ослабленной коммуникацией. Облачные версии Профи и VIP (1 990 и 3 990 рублей в месяц соответственно) обеспечивают подключение неограниченного числа сотрудников и дают

большие возможности для работы с клиентами и контроля над работой. Коробочная версия программы стоит 29 900 рублей, позволяет подключить 30 сотрудников и перенести систему на свой сервер [7].

SugarCRM представляет собой коммерческую CRM-систему, имеющую открытые исходные коды. Это определяет ее индивидуальность для каждого бизнеса, так как открытый код позволяет настроить систему под нужды любой организации, что отсутствует в подавляющем большинстве существующих CRM. Также, наряду с изменением кода, пользователь может модифицировать старые и создавать собственные новые модули, благодаря специальному модулю, обеспечивающему визуальную разработку (Studio), который поставляется вместе с системой.

Работа системы осуществляется через веб-браузера. Соответственно, программа реализуется владельцами как SaaS.

Система распространяется на бесплатной и платной основах. Функционал бесплатной версии является ограниченным, для пользователей представлены лишь базовые функции, такие как календарь проектов, постановка задач, управление документацией, почтой, счетами и сделками и пр. При этом срок пользования бесплатной системой составляет 7 дней, после чего требуется приобретение лицензии. Платные версии (Корпорейт, Профессионал и Энттерпрайз) позволяют подключать дополнительные модули, упрощающие взаимодействие работников и клиентов компании. В частности существует возможность интеграции с MicrosoftOutlook, работы с мобильной версией платформы, работы в режиме оффлайн, формирования команд для выполнения проектов со сложными связями и регулированием прав доступа, получить доступ к усовершенствованной системе предоставления отчетов и настройки модулей.

Основные модули при формировании продаж – контрагенты, контакты и сделки. Данные в них вводятся либо напрямую, либо посредством преобразования предварительно занесенной информации.

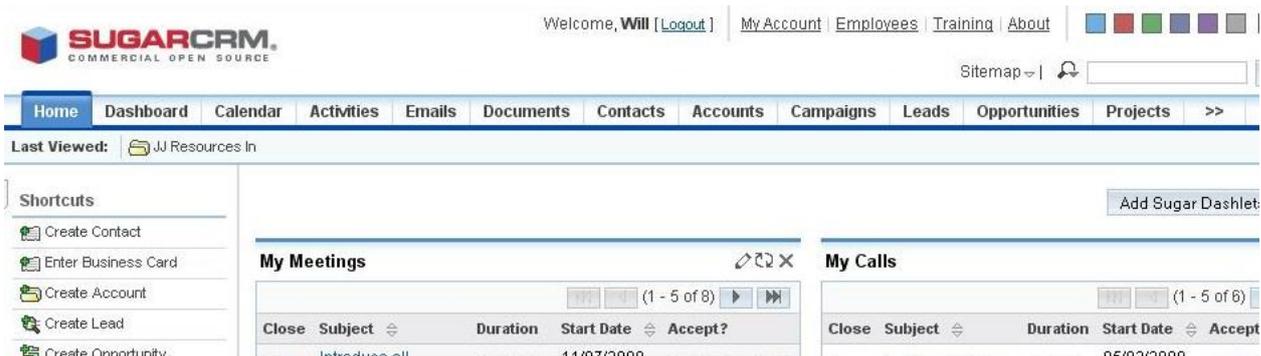


Рисунок 1.7 – Интерфейс CRM-системы SugarCRM

Для выстраивания взаимоотношений с контрагентами в системе используется модуль «Мероприятия». В нем осуществляется работа со звонками, встречами, задачами и заметками. Заметки используются, как правило, для фиксации нюансов при работе с остальными инструментами.

Основные модули позволяют пользователю осуществлять взаимодействие с клиентами посредством гибкого планирования и фиксирования проведенных мероприятий, аналитике продаж, дополнительные модули позволяют организовывать массовые рассылки, хранить документацию, создавать разнообразные проекты, оптимизируя рутинные процессы бизнеса.

Базовым языком системы является английский. Однако существующая локализация программного обеспечения позволяет работать с множеством основных языков, в том числе и с русским.

ВРМonline представляет собой комплексное решение, позволяющее оптимизировать управление бизнесом по трем основным направлениям: продажи (управление полным циклом, начиная лидами и заканчивая готовым контрактом), маркетинг (определение потребностей клиентов и их последующая конвертация в сделки) и услуги (использование готовых процессов для организации сервиса).

Система поддерживает организационные решения для 24 отраслей бизнеса, начиная с производства и сферы услуг и заканчивая фармацевтикой и микрофинансированием.

Основными преимуществами системы являются наличие готовых бизнес-процессов, единой платформы для основных направлений бизнеса и удобного современного интерфейса.

ВРМonlineales позволяет управлять продажами любой сложности с одинаковой эффективностью: как короткие заказы, так и длинные корпоративные сделки. Управление полным циклом осуществляется, в том числе, и с использованием готовых решений.

Создание продаж и оформление заказов происходит в несколько кликов, система позволяет управлять сотрудниками напрямую, вся работа которых прозрачна. Дэшборды помогают отслеживать пульс продаж, так как система включает в себя набор необходимых метрик, обеспечивающих принятие верного управленческого решения. Работа с воронкой продаж происходит легко, а тактика сделок может корректироваться на ходу.

В зависимости от сложности процесса продажи и политики компании существуют различные тарифы для продукта ВРМonlineales. Небольшие компании могут использовать тариф team, который идеально подходит для длинных прямых продаж, стоимость использования – 950 рублей в месяц за 1 пользователя. Тариф commerce используется компаниями с короткими циклами продаж, его стоимость достигает 1 250 рублей в месяц, а тариф enterprise служит оптимальным инструментом для средних и крупных фирм, имеющих множество различных каналов продаж (стоимость – 2 500 рублей в месяц) [10].

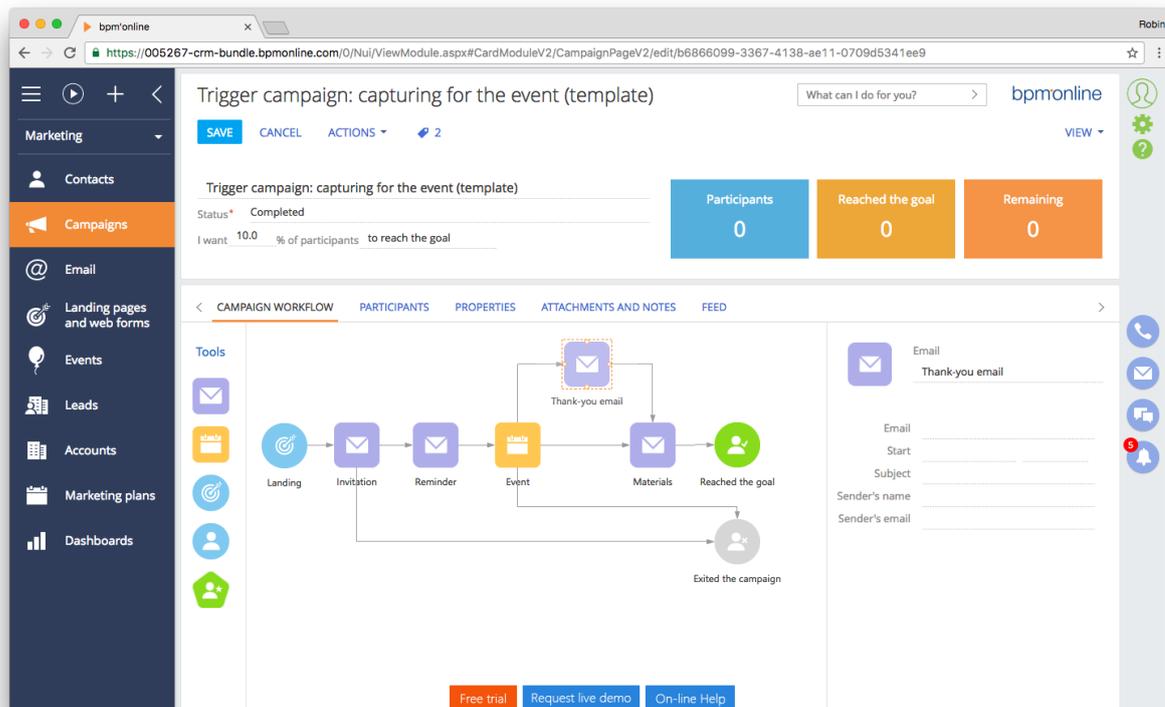


Рисунок 1.8 – Интерфейс CRM-системы VPMonline

VPMonline marketing позволяет управлять мультиканальными коммуникациями для определения потребностей клиентов. Клиенты проводятся по всем стадиям воронки, начиная с определения потребности и заканчивая переводом в продажу. Система позволяет менеджерам фокусироваться лишь на действительно готовых к осуществлению продажи лидах. В частности, доступны управление лидами, портрет клиента, аналитика событий, сегментирование и пр. Формирование целевой аудитории и старт рассылки происходит в несколько кликов, а эффективность взращивания и поступление новых лидов (динамика) оцениваются с помощью встроенного инструментария аналитики автоматически.

Стоимость сервиса определяется числом пользователей и контактов в базе. Например, минимальная стоимость подписки в расчете на 1 пользователя и 1 000 активных (используемых для ведения маркетинговой активности) контактов составляет около 50 000 рублей [13].

Наконец, ВРМonline-service предоставляет набор готовых процессов управления сервисом. Направление подразделяется на управление сервисом клиентов (улучшает автоматизацию работы), а также на центр обслуживания (подходит для крупных организаций, осуществляющих обслуживание как клиентов, так и подразделений, учитывая рекомендации ITIL). В данное направление входят управления данными, бизнес-процессами, обращениями, релизами и пр., а также омниканальные коммуникации и портрет клиента. Стоимость customercenter составляет 1 600 рублей в месяц в расчете на 1 пользователя, а serviceenterprise – 2 850 рублей [13].

MicrosoftDynamics 365 представляет собой набор интеллектуальных приложений, разделенных на несколько направлений. Основными являются: продажи, маркетинг и обслуживание клиентов.

«Продажи» дают возможность использования аналитических сведений при принятии решений. Это позволяет увеличить скорость продаж, определить потенциально готовых к покупке клиентов. Сигналы из Office и Dynamics представляют текущее состояние отношений с клиентом и возможные риски, что позволяет выбрать оптимальное решение. Привлечение персонала, управление отношениями, оптимизация продаж делают сервис максимально эффективным. Основными преимуществами являются в первую очередь автоматизация подготовки предложений и обработки заказов, а также ведение профилей заказчиков, в которых указаны встречи, переговоры, схемы продаж и пр.

«Маркетинг» позволяет объединить продажу с самим маркетингом, что обеспечивает более эффективное управление кампанией. Система отслеживает все взаимодействия с каждым клиентом, его реакцию на маркетинговую кампанию, позволяет согласовать рекламу в нескольких отделах, уменьшить цикл продажи и увеличить показатель закрытия сделки, что в совокупности положительно сказывается на рентабельности маркетинга и прибыли компании. Главным достоинством является возможность разработки маркетингового сценария, создания тематических групп клиентов

и последующей целевой рассылки индивидуальных предложений. Имеющиеся инструменты позволяют оценить эффективность проведенных мероприятий, определить отношение доходов и расходов маркетинговой акции и создать в дальнейшем полноценный отчет как по клиентам, так и по зонам, сферам и прочим требуемым категориям.

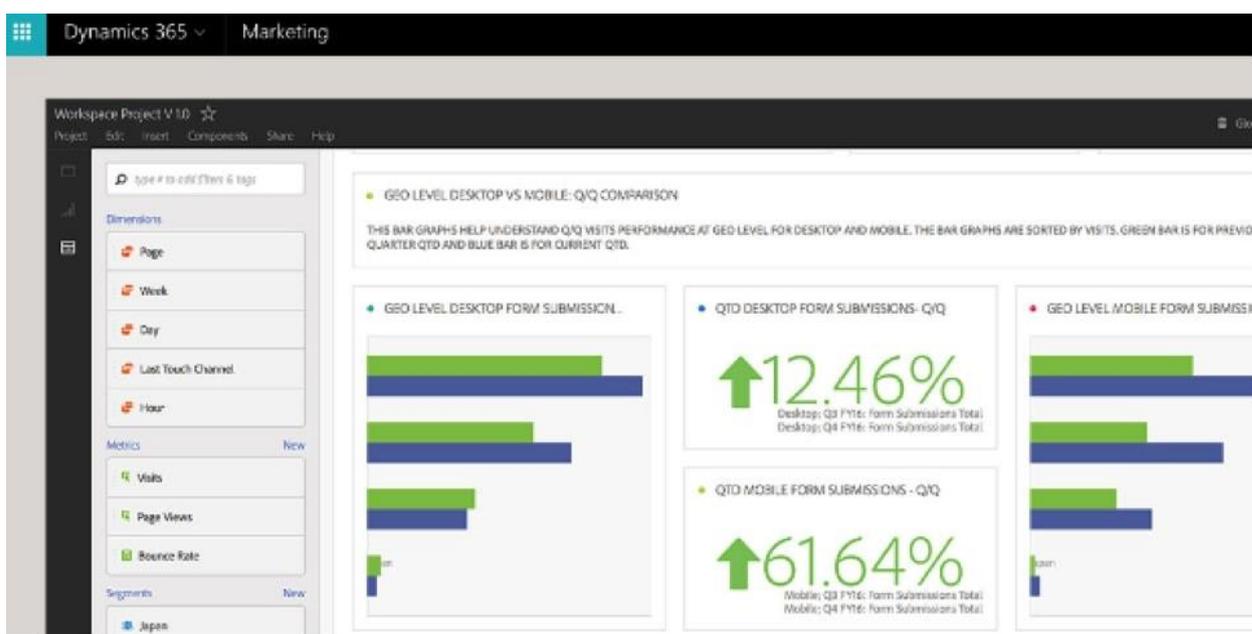


Рисунок 1.9 – Интерфейс CRM-системы MicrosoftDynamics CRM

«Обслуживание клиентов» предоставляет многоканальное взаимодействие с клиентами по мере необходимости. При этом клиенты сами выбирают устройства и каналы связи с компанией, в том числе соцсети. Однако согласованность и прозрачность работы обеспечивается использованием единой платформы для связи. Система автоматически распределяет работников в соответствии с их компетенцией для предоставления информации клиентам. Существует возможность составления листа ожидания, использования базы знаний.

Дополнительные инструменты (например, отчетность и аналитика) включены в основные модули, однако их использование позволяет подготовить отчет по требуемой категории в любой момент времени.

Сервис предлагает возможность покупки как планов (готовых комплектов приложений в зависимости от необходимости, что обеспечивает определенную экономию), так и приложений (если компании, например, требуется только один инструмент). Также варьирующейся является функциональность приложений: возможны как полный набор функций, так и ограниченный, для тех, кто выполняет ограниченный перечень работ.

CRM FreshOffice представляет собой многомодульную систему, обеспечивающую функционирование бизнеса наиболее оптимальным образом.

Модуль CRM обеспечивает ведение всего цикла продажи от создания лида до получения оплаты. Модуль обеспечивает полный сбор информации о контрагенте с последующей сегментацией по определенным категориям. Многоканальность способствует привлечению новых клиентов из различных источников, как веб-сайта компании, так и социальных сетей. Встроенный планировщик позволяет назначать задания членам рабочей группы, следить за ходом их выполнения и осуществлять полный контроль над работой.

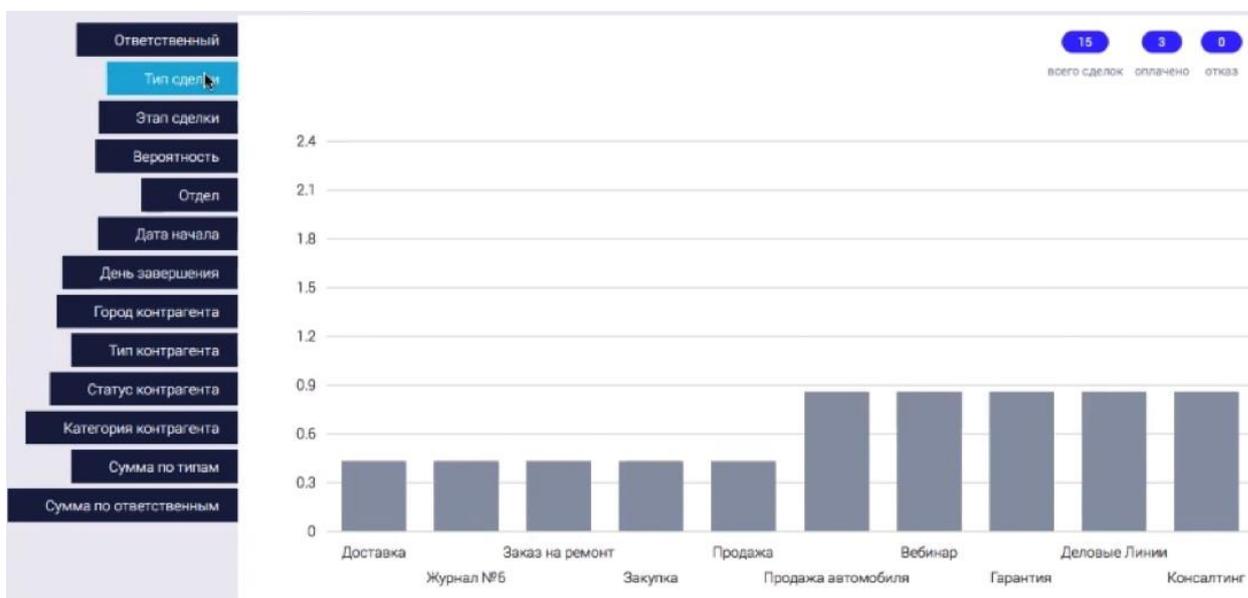


Рисунок 1.10 – Интерфейс CRM-системы CRM FreshOffice

Модуль документооборота позволяет автоматизировать весь документооборот в компании. Набор типовых шаблонов облегчает создание

документов, хранилище обеспечивает размещение и скачивание при необходимости любых материалов. Система согласования документов облегчает ведение информации от руководителей к исполнителям и обратно.

Модуль финансов дает возможность фиксировать операции, анализировать финансовые результаты компаний, определять текущее состояние финансового счета фирмы и прогнозировать потенциальную прибыль.

Модуль проектов и заказов служит для контроля ведения проектов. Это обеспечивает возможность отслеживания состояния заказа на любом этапе его исполнения.

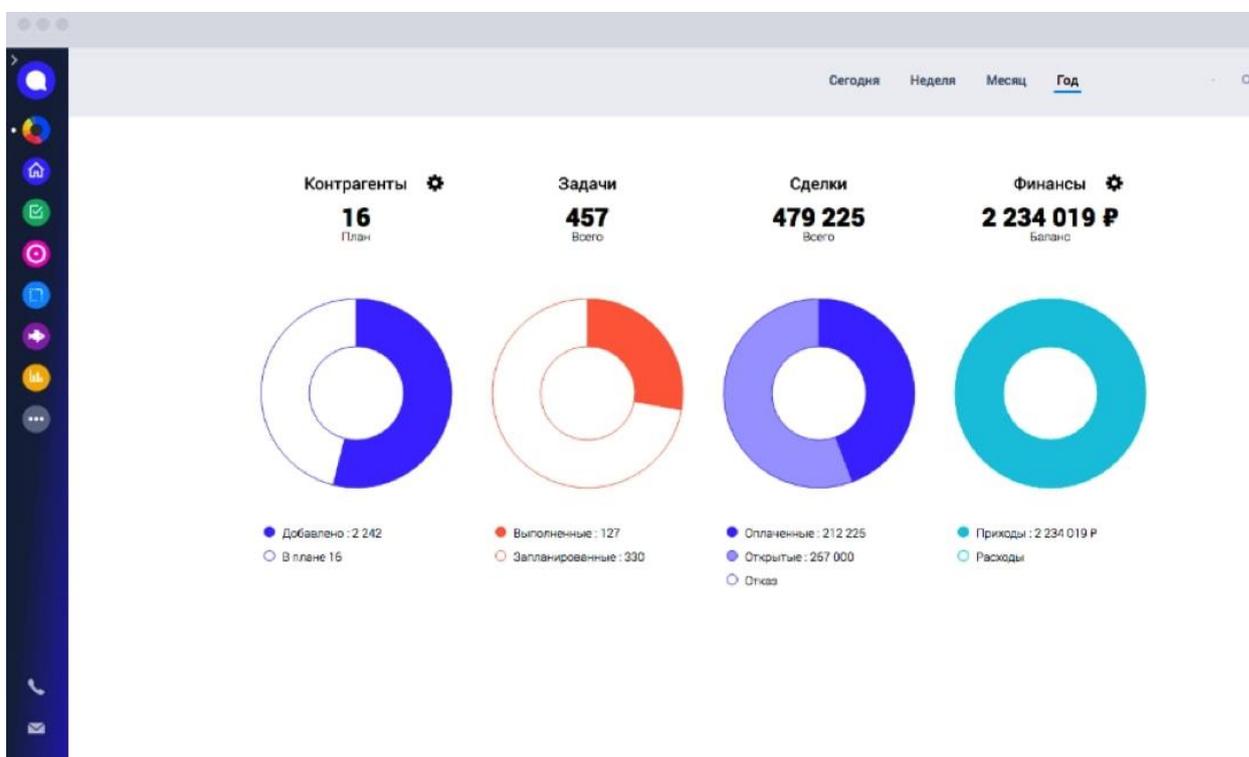


Рисунок 1.11 – Возможности CRM-системы CRM FreshOffice

Модуль складского учета позволяет автоматизировать движение товаров, основываясь на аналитических данных позиций. Складской учет может быть выполнен напрямую в самой CRM-системе, а также благодаря интеграции с 1С. Визуализация товаров и данных по всем позициям представлена в виде каталога. Учет облегчает операции по приемке и отгрузке товаров, перемещению, инвентаризации, списанию или реализации.

При этом сохраняется возможность выписывания счетов в системе и резервирования товара на складе.

Аналитический модуль обеспечивает автоматизацию всех статистических показателей с последующим выводом данных на экран. Наряду с классическими показателями (новые кампании, выполненные задачи, доходы и расходы) существует аналитика конверсии продаж, возможность построения собственной воронки продаж посредством встроенного конструктора, анализ показателей KPI.

Модули телефонии и рассылки обеспечивают связь компании с клиентами. Настройка виртуальной АТС занимает немного времени, существует возможность переадресации на ответственных лиц, записи разговоров и последующего хранения данных. При этом любой новый неопознанный звонок автоматически переводится в лид. Множество готовых шаблонов, возможность расстановки тегов для персональных обращений, настройка рассылки и аналитика делают почтовую рассылку оперативной и эффективной.

Стоимость месячного использования ресурса одним пользователем составляет 550 рублей, при оформлении заказа на длительный срок (1 год) стоимость значительно снижается. Облачная версия имеет все модули, доступ к ней осуществляется через веб-интерфейс, она предоставляет бесплатный онлайн-чат для сайта, возможность интеграции и мобильное приложение. Наряду с облачной, существует десктоп версия продукта, включающая в себя основные модули, локальное хранилище и набор интерфейсов. Стоимость десктоп версии составляет 12 500 рублей за 1 пользователя, платеж единовременный [17].

CRM-система MangoOffice позволяет управлять продажами без лишних действий. Каждый пользователь может создать сделку, указать ее статус, цену, товары, услуги, скидки и пр. Сама сделка может быть связана со звонками, мероприятиями. Руководитель проекта имеет доступ к сделкам, может анализировать их состояние и при необходимости вносить

коррективы. Конвейер продаж облегчает отслеживание текущего статуса сделок, что позволяет руководителю оценивать интенсивность работы исполнителей. В CRM можно загрузить базу товаров и услуг, вести одновременно несколько прайс-листов (например, для розничных и оптовых покупок, при мультивалютности), использовать шаблоны для оперативного оформления документов. Данные по каждой сделке сохраняются, что позволяет проанализировать действия, которые привели к неудачной сделке.

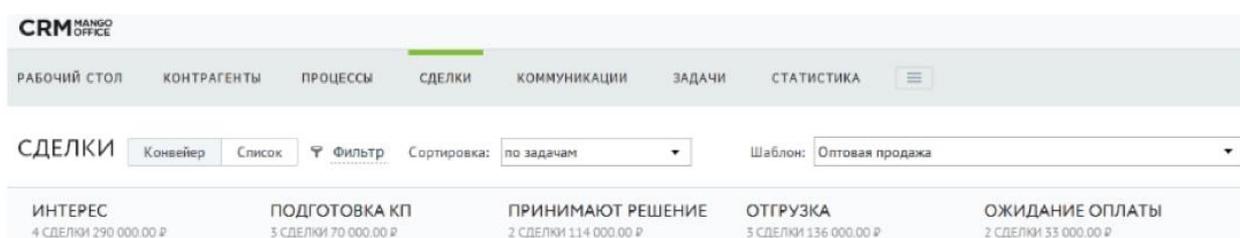


Рисунок 1.12 – Интерфейс CRM-системы Mango CRM

Аналитические возможности системы позволяют подготавливать отчеты разной степени сложности, например, продажи в разных разрезах, анализировать фактические и планируемые денежные поступления, вести учет обращений в зависимости от каналов связи, строить воронку продаж в разрезе, проводить детализированный анализ работы исполнителей по установленным показателям.

Сервис позволяет хранить единую клиентскую базу компании, которая может быть загружена в полном объеме без необходимости ручного ввода. В дополнение к основным, могут быть установлены дополнительные атрибуты, такие как пол, возраст, геолокация. Гибкая настройка прав доступа позволяет определенным исполнителям работать со своим сегментом клиентов.

Работа со звонками осуществляется в режиме одного окна. Система представляет собой сочетание CRM и виртуальной АТС, что позволяет экономить на интеграции сторонних сервисов. При звонке сотрудник видит карточку клиента, ответственное лицо, необходимую информацию по нему.

В случае отсутствия клиента в базе, в несколько кликов можно осуществить занесение необходимых данных.

Стоимость CRM-системы зависит от размера бизнеса, в которую она внедряется. Тариф «Отдел» позволяет подключить к системе до 6 пользователей, стоимость обслуживания составляет 2 000 рублей в месяц, тариф «Офис» дает возможность подключиться к системе 12 сотрудникам, а также увеличивает располагаемое дисковое пространство, стоимость - 2 500 рублей в месяц [15]. На любой из тарифов могут быть дополнительно подключены сотрудники сверх установленной нормы, а также расширено дисковое пространство.

Система amoCRM представляет собой набор инструментов, увеличивающий потенциал отдела продаж за счет повышения эффективности его работы. Интуитивно понятный интерфейс уменьшит время на адаптацию сотрудников к системе, а широкий выбор возможностей упростит ведение продаж.

Основой системы является взаимодействие трех модулей: Сделки, Контакты и Заявки.

В модуле Сделки существует возможность определения стадии сделки, ее финансовое и обеспечение ответственного за ее исполнение. Также в этот модуль можно добавлять собственные поля, отражающиеся в дальнейшем в карточках сделок. Представленная возможность тегирования облегчает работу с ними.

Создание Kontakта возможно из карточек в Сделках. Визуализация сделок может быть выполнена в виде списка или воронки.

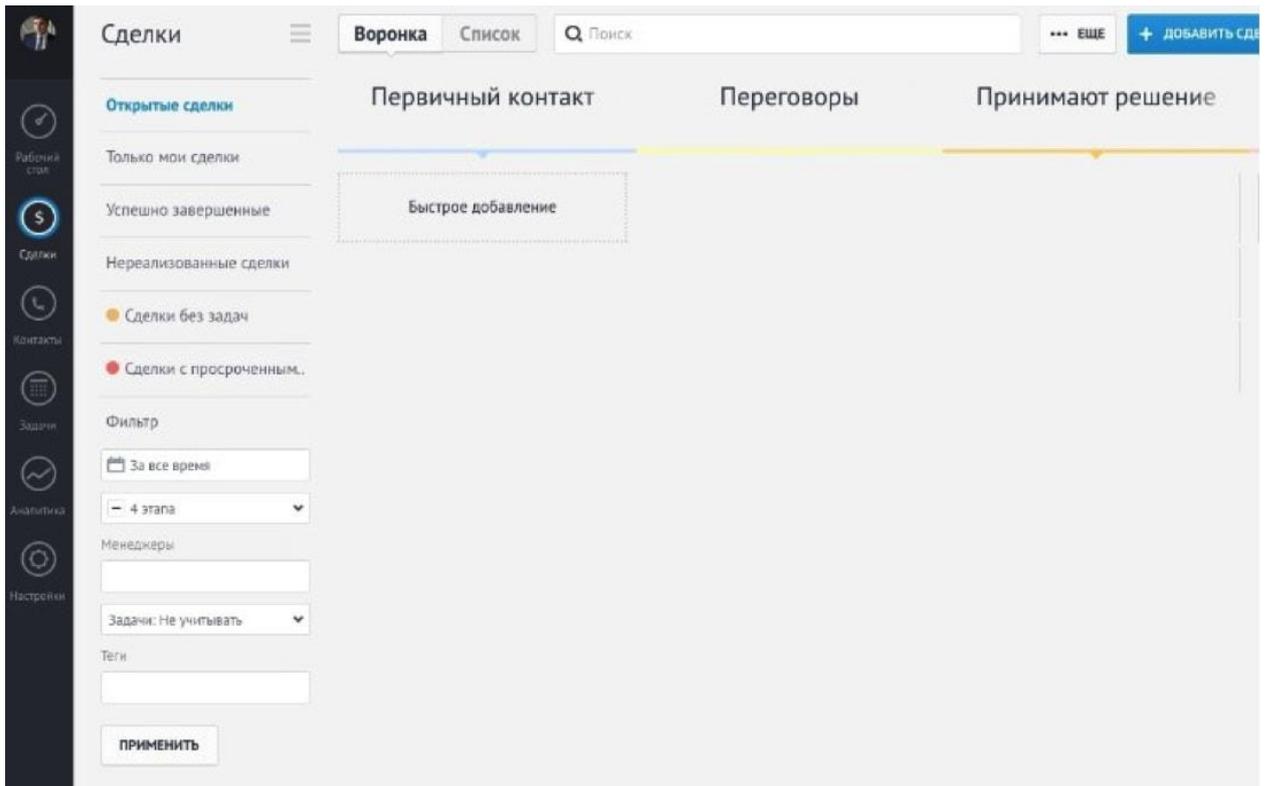


Рисунок 1.13 – Интерфейс CRM-системы AmoCRM

Контакты являются модулем, объединяющим непосредственно контакты и компании. При этом существует возможность размещения нескольких контактов, функционирующих в рамках одной компании, однако один из них может быть размещен только в одной компании. Данный модуль вмещает в себя информацию по клиентам, также, наряду с базовыми, можно добавлять дополнительные информационные поля. Каждая карточка может содержать в себе задачу, связанную с определенным клиентом. Благодаря размещаемому телефону в карточке клиента можно в один клик позвонить ему.

Лидов в системе не предусмотрено, здесь идет размещение в качестве сделки с первичным контактом, как одного из этапов продажи. Сделки могут создаваться вручную или автоматически, благодаря настройкам адаптеров.

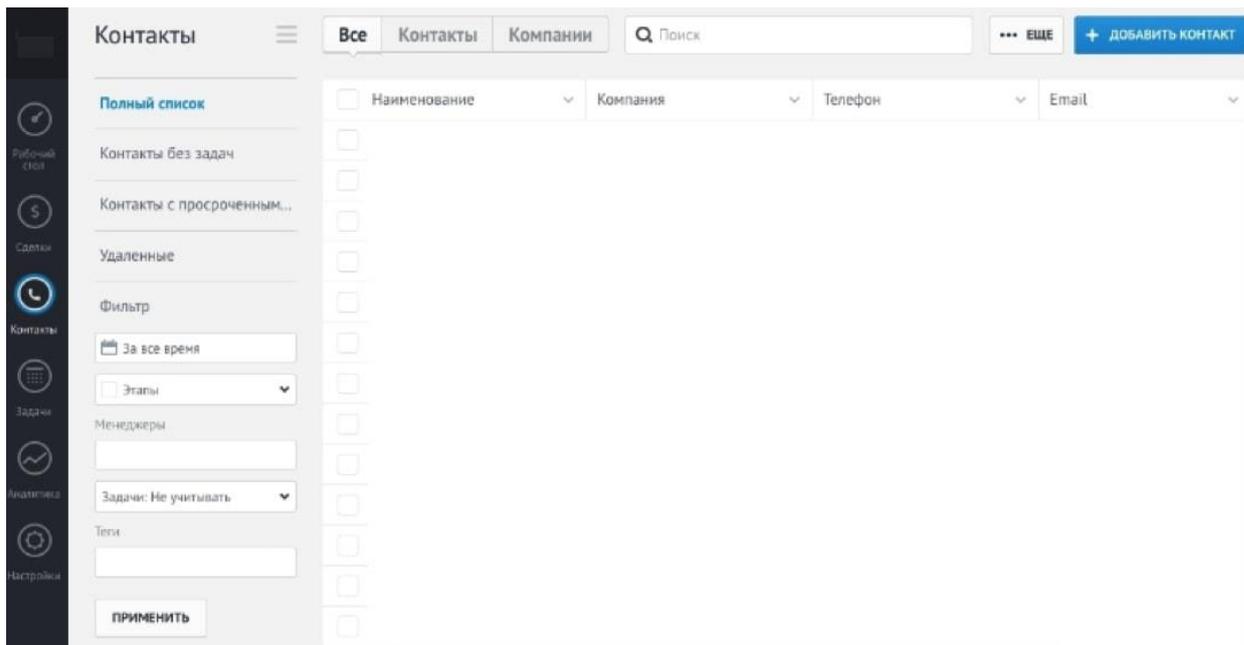


Рисунок 1.14 – Работа с контактами в CRM-системе AmoCRM

Модуль "Задачи" позволяет разместить в системе определенное задание с указанием ответственного, которое необходимо выполнить, а также сроками выполнения. Задачи могут быть выведены в виде списка, а также календаря заданий. Благодаря системе фильтрации можно отсортировать задания по требуемым параметрам.

Отдельным модулем выступает система аналитики, которая позволяет создать несколько типов отчетов, таких как отчет по продажам (анализ и сводный), отчет по сотрудникам, отчет по целям, звонкам или задачам. Создание отчетов по собственному усмотрению системой не предусмотрено.

CRM предполагает оформление подписки по трем основным тарифам – базовый (для работы небольших отделов продаж), расширенный (подходит для оптимизации конверсии) и профессиональный (оптимален при работе с большим числом лидов). Разница между тарифами в цене (от 499 до 1 499 рублей в месяц за 1 пользователя), а также в имеющихся возможностях (от создания элементарных сделок и интеграции с телефонией и почтой до скорингалидов, мониторинга активности и возможности доработки самого продукта) [21].

GrainTrack CRM специализируется на управлении бизнес-процессами зернотрейдеров: контрагентами, цепочкой поставок, логистикой, платежами и документами.

Рассматриваемая система предназначена для решения следующих проблем:

- 1) отсутствие полноценной торгово-денежной картины в моменте: сложная цепочка поставок, взаимосвязь логистики, контрактов и платежей;
- 2) сложность в своевременном и точном финансовом прогнозировании;
- 3) финансовые и временные издержки на коммуникацию, обсуждения и отчетность сотрудников и менеджмента.

Основные возможности GrainTrack CRM:

- 1) управлять торговой деятельностью компании;
- 2) оценивать финансовый результат до заключения сделки и после ее завершения;
- 3) консолидировать информацию о всех контрагентах;
- 4) видеть отчеты по всем операциям;
- 5) прогнозировать торговую позицию и денежные потоки;
- 6) контролировать сотрудников.

Система GrainTrack CRM не зависит, а взаимодействует с программой для бухгалтерского учета. Это важно, как с точки зрения перепроверки данных, так и для разграничения бухгалтерского и налогового учета от управленческого и фактического.

GrainTrack CRM - система управления взаимоотношениями с контрагентами (поставщики, покупатели, хозяйства, элеваторы, агенты, экспедиторы и так далее).

Интерфейс системы GrainTrack CRM представлен на рисунке 1.15.

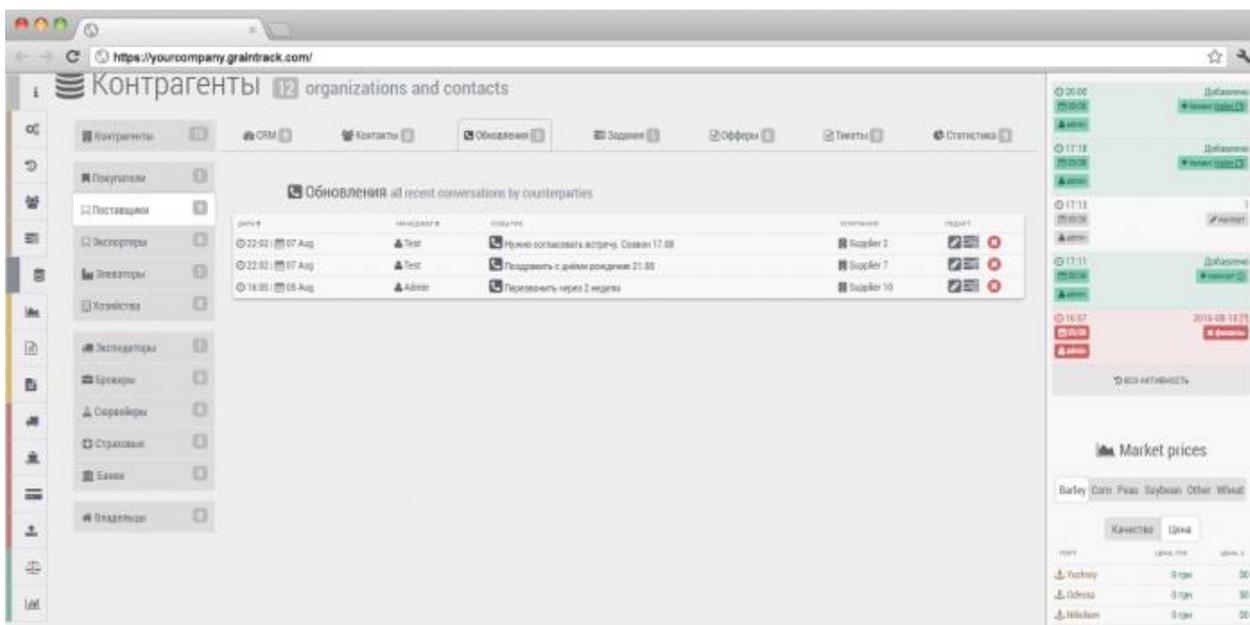


Рисунок 1.15 – Интерфейс CRM-системы GrainTrack

С помощью GrainTrack возможно отслеживать историю общения, записывать индикаторы наличия разных типов сельскохозяйственных культур и напоминать о звонках.

На основании импортированных данных система сама сможет посчитать и показать все варианты доставки сельскохозяйственной продукции в основные порты, в зависимости от логистики и цен. Эту информацию можно в ограниченных количествах отображать удаленным сотрудникам и сократить количество звонков в офис.

GrainTrack позволяет сотрудникам через любое устройство отправлять заявку на закупку в офис, а менеджерам, с помощью уведомлений, оперативно реагировать и подтверждать/отклонять их. Далее, на основании данных по логистике и затратам элеваторов, можно спрогнозировать сколько будет стоить тот или иной объем с условием поставки в любой из портов.

GrainTrack CRM хранит всю историю взаимоотношений с контрагентом и оснащена системой уведомлений о критических проблемах.

Есть возможность хранить шаблоны писем, и по одному клику отправлять их одному или группе контактов.

Компании (поставщики и покупатели):

- хранение базовой контактной информации, результатов общения, выставление статусов;

- хранение индикаторов по каждой культуре: посевная площадь, объем (поставщики), объем, цена, порт, базис, сроки поставки, курс (покупатели).

Сотрудники - контактная информация, должность, отдел, дни рождения.

Задачи - встречи, звонки, почта — все это можно делегировать сотрудниками, получать уведомления и следить за процессом исполнения.

Статистика и отчеты:

- хранение информации о ценах в портах по каждой культуре;
- отслеживание статистики собственных сотрудников (кол-во компаний, кол-во звонков, кол-во сделок).

На выходе, использование GrainTrack CRM дает возможность не только быстрее принимать решения, на основании уже внесенной раньше информации, но также защититься от негативных сделок, за счет хранения информации о «черных списках» поставщиков/покупателей, неблагоприятных контрактах/оплатах и так далее.

В результате обзора десяти наиболее популярных CRM-систем проведем сравнительную характеристику по следующим критериям:

- 1) работа со сделкой;
- 2) поддержка бизнес-процессов;
- 3) задачи;
- 4) наличие Email-рассылки;
- 5) настройка пользовательского интерфейса;
- 6) права доступа;
- 7) отчетность;
- 8) веб-формы;
- 9) возможность доработки;
- 10) качество документации;
- 11) уровень сложности системы;

12) техподдержка.

На основе полученных в ходе анализа данных сформируем сравнительную таблицу (таблица 1.1). В верхней строке таблицы прописаны названия CRM-систем, а в левом столбце — названия функций. На пересечении столбцов и строк дана оценка по 4-бальной шкале, где:

- 0 — функция отсутствует в системе;
- 1 — функция присутствует, но в силу сложности или наоборот примитивности, ею нельзя пользоваться;
- 2 — функцией возможно пользоваться, но необходимы усилия со стороны программиста и/или консультанта;
- 3 — функцией возможно пользоваться из коробки при определенной подготовке.

Таблица 1.1 – Сравнительная характеристика CRM-систем.

Функционал/ CRM-системы	Мегаплан	Битрикс24	Простой бизнес	Sugar CRM	ВРМonline	Microsoft Dynamics CRM	CRM FreshOffice	Mango CRM	Amo CRM	Grain Track CRM
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Работа со сделкой	3	2	1	1	2	1	1	2	1	3
Бизнес процессы	0	3	0	2	1	0	1	2	0	3
Задачи	3	3	1	1	1	1	2	1	1	3
Email-рассылка	1	1	1	2	3	1	1	0	1	3
Настройка интерфейса	1	1	0	2	0	0	1	0	1	3
Права доступа	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2
Отчетность	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3
Веб-формы	0	2	1	0	1	2	1	0	3	2
Возможность доработки	0	1	0	2	1	0	3	0	1	2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Качество документации	Высокое	Среднее	Высокое							
Уровень сложности системы	Низкий	Высокий	Средний	Высокий	Средний	Высокий	Средний	Низкий	Низкий	Средний
Техподдержка	2	2	2	1	3	1	2	1	2	3

Как видно из таблицы 1.1 некоторые функции имеют не числовой, а текстовый формат сравнения. Вычислять общее количество баллов для каждой системы и выбирать ее на таком основании не нужно. У каждой системы есть свои сильные и слабые стороны, и выбирать систему целесообразно по соответствию ее требованиям компании с учетом сферы деятельности и наличию необходимого функционала. В таблице не были рассмотрены функции экспорта и импорта, так как все CRM-системы с этим справляются на должном уровне, и данные операции производятся всего один раз.

Использование CRM-системы даёт множество преимуществ для предприятия: позволяет повысить уровень продаж, оптимизировать маркетинг, улучшить обслуживание клиентов, установить и улучшить бизнес-процессы, а также упрощает последующую аналитику. При выборе CRM-системы следует опираться в первую очередь на ее функциональные возможности и их необходимость при введении конкретного бизнеса. Наиболее подходящая современная система управления взаимоотношениями с клиентами для агробизнеса - GrainTrack CRM, которая имеет возможность помимо базы данных о клиентах, покупателях, потребителей продукции, поставщиков сырья, вести учет оборудования и сельскохозяйственной техники, посевных площадей и планирование урожая, вести количественно-весовой учет, отслеживать сезонные и годовые циклы роста растений.

2 Исследование системы управления взаимоотношениями с клиентами в компании ООО «СВ-Гарант»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «СВ-Гарант»

Полное наименование предприятия–общество ограниченной ответственностью «СЕСВАНДЕРХАВЕ-гарант». Сокращенное наименование ООО «СВ-Гарант». ООО «СВ-Гарант» является юридическим лицом, действующим на основании Устава и законодательства Российской Федерации.

ООО «СВ-Гарант» зарегистрировано 23.06.2011.

Юридический адрес: 309830, Белгородская область, Алексеевский район, село Иловка, семенной завод.

Основная отрасль компании: «Заготовительные организации».

Руководителем предприятия является генеральный Евсеев Александр Васильевич. Исполнительный директор: Худин Андрей Анатольевич.

Учредителями являются общество с ограниченной ответственностью "Агротех-гарант" (доля: 5 000 000 руб.) и общество с ограниченной ответственностью Sesvanderhaveb.v. (иностранное юридическое лицо, доля: 5 000 000 руб.).

Количество сотрудников предприятия ООО «СВ-Гарант» составляет 37 человек.

Основным видом деятельности ООО «СВ-Гарант» является «01.1 Выращивание однолетних культур».

Дополнительными видами деятельности ООО «СВ-Гарант» являются:

- 1) выращивание многолетних культур;
- 2) предоставление услуг в области растениеводства;
- 3) производство пестицидов и прочих агрохимических продуктов;
- 4) торговля оптовая семенами, кроме скмян масличных культур;

5) торговля оптовая сельскохозяйственным сырьём, не включенным в другие группировки;

б) деятельность по упаковыванию товаров.

Уставной капитал ООО «СВ-Гарант» составляет 10 000 000 руб.

ООО «СВ-Гарант» является высокотехнологичным заводом по обработке семян сахарной свеклы. ООО «СВ-Гарант» входит в состав корпорации SESVanderHave, которая имеет ещё заводы в Тинене (Бельгия), Калиньяке (Франция), Киеве (Украина).

Семена продаются в более чем пятидесяти странах по всему миру.

SESVanderHave является лидером мирового рынка семян сахарной свеклы, специализирующаяся на каждом аспекте производства — от разработки резистентности и сортов до окончательной обработки семян на заводе. Во всем мире SESVanderHave продает 360 сортов сахарной свеклы.

SESVanderHave была зарегистрирована как корпорация в 2005 году, в результате слияния бельгийской компании SES Europe и голландского предприятия DJ VanderHave. Вместе они имеют почти 200-летний опыт в области производства и селекции семян сахарной свеклы. С тех пор SESVanderHave стала частью группы FlorimondDesprez, французского семейного предприятия, специализирующегося на семенах.

Каждый год SESVanderHave производит и продает 1,5 млн единиц семян сахарной свеклы. Каждый блок содержит 100 тыс. семян синего цвета SESVanderHave (кроме США, где семена SESVanderHave розовые).

Каждый год в корпорации тестируется около 12 тыс. новых генотипов.

SESVanderHave использует широкий диапазон специалистов, от техников лаборатории к операторам машины. Общее количество сотрудников корпорации около 600 человек.

SESVanderHave постоянно инвестирует в исследовательские программы, которые позволяют предоставлять индивидуальные решения.

32% из 600 работников SESVanderHave работают в отделе научных исследований и разработки (R&D). Кроме того, SESVanderHave инвестирует более 18% своих годовых доходов в НИОКР.

Основной целью является разработка новых инновационных решений:

- еще более высокое качество семян;
- более высокий потенциал выхода;
- совершенствование систем защиты от экологического стресса;
- еще большая устойчивость к болезням.

Организационная структура ООО «СВ-Гарант» представлена на рисунке 2.1.

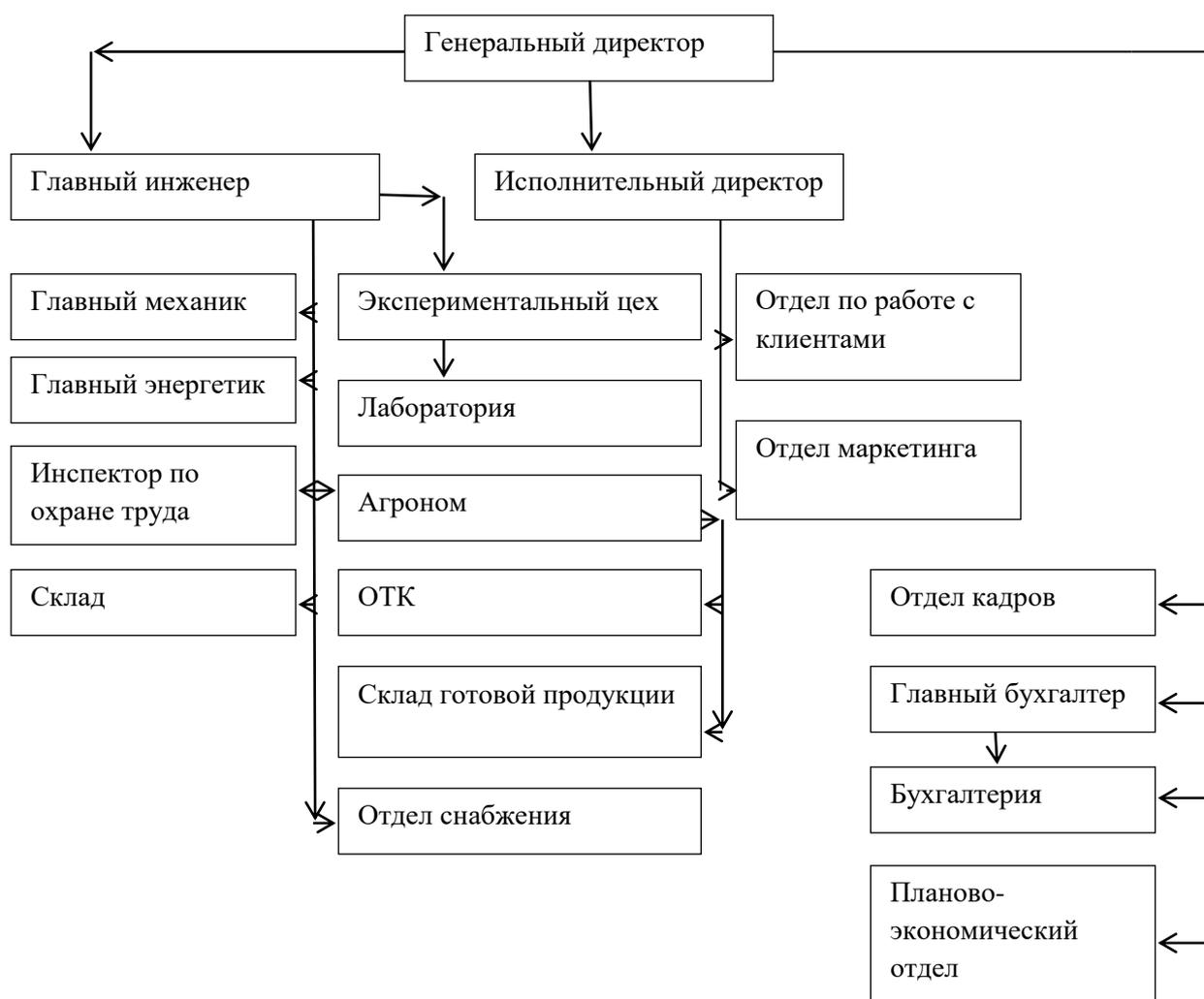


Рисунок 2.1 - Организационная структура предприятия ООО «СВ-Гарант»

ООО «СВ-Гарант» участвует в государственных закупках – выполняет 3 контракта на сумму 5992890 руб. Имеет 1 лицензию.

Для большей наглядности динамику выручки ООО «СВ-Гарант» представим на рисунке 2.2.

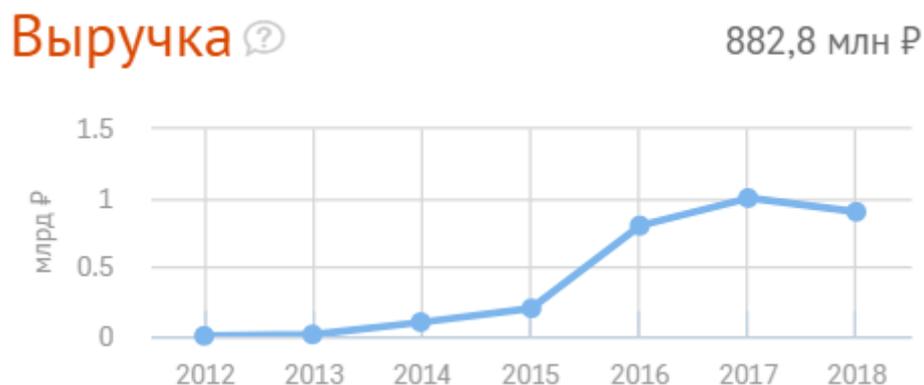


Рисунок 2.2 - Динамика выручки ООО «СВ-Гарант» за 2016-2018 гг.

Динамика прибыли ООО «СВ-Гарант» представлена на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 - Динамика прибыли ООО «СВ-Гарант» за 2016-2018 гг.

Чтобы посмотреть какую часть выручки организации составляет прибыль, рассчитаем показатель финансовой результативности деятельности организации - рентабельность продаж.

Рассчитаем рентабельность продаж ООО «СВ-Гарант» за 2018 год по формуле:

$$\text{Рентабельность продаж} = \text{Прибыль} / \text{Выручка} \quad (1)$$

Рентабельность продаж ООО «СВ-Гарант» за 2018 год составляет 8%.

Рассчитаем финансовый показатель рентабельность капитала, показывающий, насколько эффективно был использован вложенный в дело капитал. Рентабельность капитала рассчитывается по след формуле:

$$\text{Рентабельность собственного капитала} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} \quad (2)$$

Чистую прибыль организации берем по данным "Отчета о прибылях и убытках", собственный капитал – по данным пассива Баланса. Рентабельность капитала ООО «СВ-Гарант» составила -11%. Отрицательное значение показателя рентабельности свидетельствует о том, что собственникам не выгодно вкладывать средства в компанию.

Рыночная стоимость компании равна среднему значению между настоящей и будущей стоимостью собственных средств. Будущая стоимость рассчитывается путем дисконтирования будущей прибыли.

В случае, если наблюдается отрицательная динамика прибыли, рыночная стоимость компании равна стоимости собственных средств (рисунок 2.4).

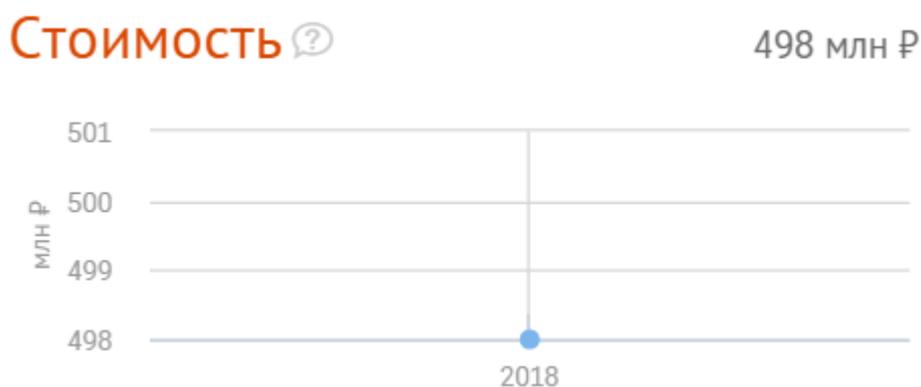


Рисунок 2.4 – Стоимость компании ООО «СВ-Гарант» в 2018 году

Согласно данным Росстата ООО «СВ-Гарант» занимает 156 место в регионе Белгородская области по стоимости и 19 место в категории Растениеводство[16].

Проведем анализ деятельности предприятия ООО «СВ-Гарант» с помощью одного из самых распространенных и простых в использовании видов анализа бизнеса - SWOT анализа, выявим сильные и слабые стороны, угрозы и возможности для развития (таблица 2.1.).

Таблица 2.1 - Матрица SWOT-анализа ООО «СВ-Гарант».

Сильные стороны	Слабые стороны
Высокое качество продукции	Риск возникновения кризиса
Высокая степень захвата рынка	Большие расходы
Квалифицированный персонал	Утечка кадров
Угрозы	Возможности
Жесткая конкуренция	Высокая прибыль
Ожидание покупателями разнообразного ассортимента семян	Спрос на товар высокий

Проанализировав таблицу 2.1, видим, что основными факторами, сдерживающими развитие предприятия, являются: во-первых, большие расходы на выращивание однолетних и многолетних культур, во-вторых, жесткая конкуренция среди предприятий сельскохозяйственного сектора.

Вырабатывая стратегии, необходимо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организаций дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Миссия организации заключается в обеспечении потребителей более совершенной, надежной и экономичной продукцией предприятия.

Стратегическими целями организации являются:

- 1) удержание лидирующей позиции на рынке;
- 2) увеличение количества продаж по Белгородской области и другим регионам России;
- 3) постоянное повышение уровня качества производимых товаров;
- 4) стремление к снижению себестоимости без ухудшения качества продаваемой продукции;
- 5) внедрение новых технологических разработок;
- 6) увеличение ассортимента предлагаемых услуг.

Для того чтобы результаты анализа стали более наглядными и давали понимание того, насколько важен тот или иной факториспользуем количественный метод. Его суть заключается в том, что после выявления всех факторов они оцениваются по балльной шкале (таблица 2.2).

Таблица 2.2 - Количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей ООО «СВ-Гарант».

	Сильные стороны			Слабые стороны		
	Высокое качество продукции	Высокая степень захвата рынка	Квалифицированный персонал	Риск возникновения кризиса	Большие расходы	Утечка кадров
Угрозы:						
Жесткая конкуренция	10	9	8	10	8	6
Ожидание покупателями разнообразного дизайна	6	5	7	8	6	6
Возможности:						
Высокая прибыль	8	8	6	4	2	5
Спрос на товар высокий	10	10	6	4	4	6

В настоящее время ООО «СВ-Гарант» перспективное развивающееся предприятие. Однако в компании нет инструментов для полноценной работы с клиентами. В современных условиях именно клиентоориентированный подход является залогом повышения эффективности работы организации.

2.2 Исследование управления взаимоотношениями с клиентами в ООО «СВ-Гарант»

В ООО «СВ-Гарант» заказчиками напрямую занимается отдел по работе с клиентами. Главная задача отдела по работе с клиентами заключается не только в обеспечении устойчивого роста объемов продаж услуг компании, но и развитии политики лояльности и доверия клиентов к компании, выстраивании крепких и долгосрочных отношений. Менеджеры данного отдела являются связующим звеном между предприятием и заказчиком, выступают в роли персональных консультантов клиентов в ходе выполнения заказа. Именно от работы менеджера отдела зависит количество заключенных договоров с заказчиками и привлечение потенциальных клиентов.

Структура отдела по работе с клиентами в ООО «СВ-Гарант» представлена на рисунке 2.5.

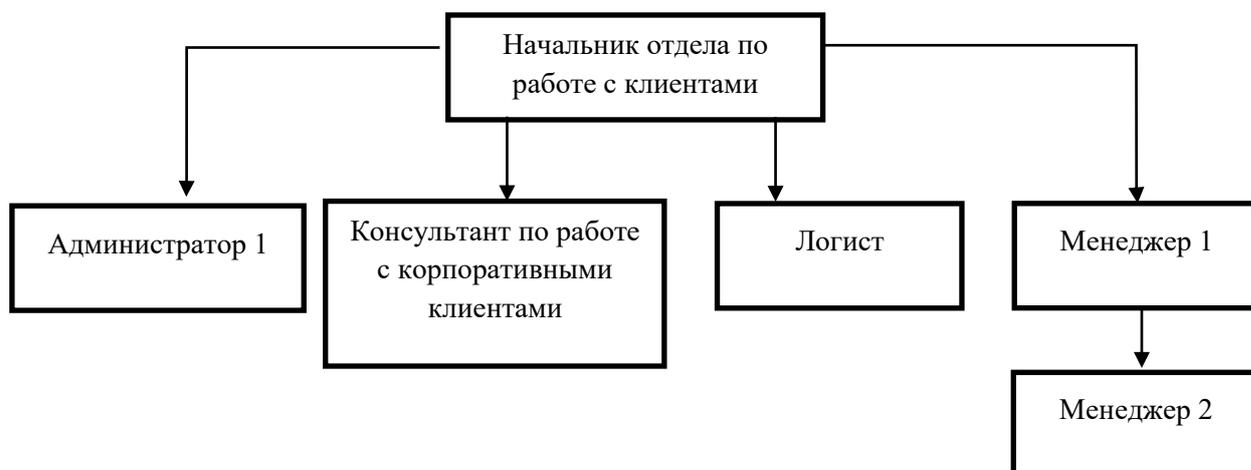


Рисунок 2.5 – Структура отдела по работе с клиентами

Количество сотрудников отдела по работе с клиентами составляет 6 человек: начальник отдела – 1, администратор – 1, консультант по работе с корпоративными клиентами – 1, логист – 1, менеджер по продажам – 2.

Руководитель отдела по работе с клиентами входит в руководительский состав и подчиняется исполнительному директору. Основной задачей руководителя является координирование работы всего отдела по работе с клиентами.

Обязанности администратора отдела по работе с клиентами:

- контроль выполнения условий договоров с клиентами;
- взаимодействие с функциональными подразделениями компании;
- подготовка необходимой информации и материалов для заключения договоров;
- ведение файловой системы контрактов отдела;
- ведение базы данных клиентов;
- прием заявок и претензий клиентов;
- создание положительного имиджа отдела.

Обязанностями консультанта по работе с корпоративными клиентами являются:

- продажа оборудования и комплектующих юридическим лицам и организациям;
- поддержание и расширение клиентской базы;
- консультирование клиентов (юридических лиц и организаций) по всем видам услуг;
- документальное сопровождение сделок;
- контроль выполнения условий договоров с клиентами.

Логист занимается координированием курьеров по доставке заказов, обеспечивает сотрудников отдела по работе с клиентами об изменениях цен и условий работы, формирует отчеты по складу и остаткам, оформляет внутреннюю и внешнюю отчетность, контролирует пункты по условиям

поставок и оплат во всех договорах, разрабатывает логическую политику отдела.

В обязанности менеджеров по работе с клиентами входит:

- консультирование клиентов в торговом зале (по телефону, электронной почте) по всем видам услуг;
- ведение клиентской базы, ее актуализация;
- оформление заказов;
- продажа оборудования и комплектующих.

Для обеспечения функционирования деятельности отдела по работе с клиентами рабочие места оснащены соответствующим оборудованием (Таблица 2.1) и программным обеспечением (Таблица 2.2).

Таблица 2.1 – Оборудование и оснащение рабочих мест отдела по работе с клиентами ООО «СВ-Гарант».

№ п/п	Наименование	Количество
1	2	3
1	Компьютер Lenovo 90HT001NRS 720-18ICB MT i7 8700 / 16384Mb / 2000+256SSDGb / GTX1050Ti / silver	5
2	Монитор Acer	5
3	Клавиатура Sven	5
4	Компьютерная мышь беспроводная SvenRX-400W	5
5	Принтер Canon i-SENSYS LBP6310dn	2
6	Коммутатор D-Link DGS-1008D	2
7	Маршрутизатор ADSL2+ D-Link DSL-2520U	1
8	Межсетевой экран D-Link DSR-250N	1
9	Телефон Panasonic KX-TS2368RUW	1
10	МФУ Xerox WorkCentre 3210	1

Таблица 2.2 – Программное обеспечение рабочих мест отдела по работе с клиентами ООО «СВ-Гарант».

№ п/п	Наименование программы	Описание
1	2	3
1	Windows10 Pro	Операционная система
2	MSOfficePro2019	Пакет программ MicrosoftOffice
3	1С: Предприятие8.3	Программная платформа для автоматизации деятельности организации
4	WinRAR	Файловый архиватор
5	7-zip	Файловый архиватор
6	Adobe Reader	Пакет программ AdobeSystems для создания и просмотра электронных публикаций в формате PDF
7	Kaspersky Anti-Virus	Антивирус
8	Google Chrome, Mozilla Firefox	ПО для просмотра веб-страниц
9	Abby FineReader 14	Программа для распознавания текста
10	Консультант Плюс	Компьютерная справочно-правовая система по законодательству России

В ООО «СВ-Гарант»сотрудники работают в среде «1С: Предприятие 8.3». Интерфейс рабочего окна представлен на рисунке 2.6.

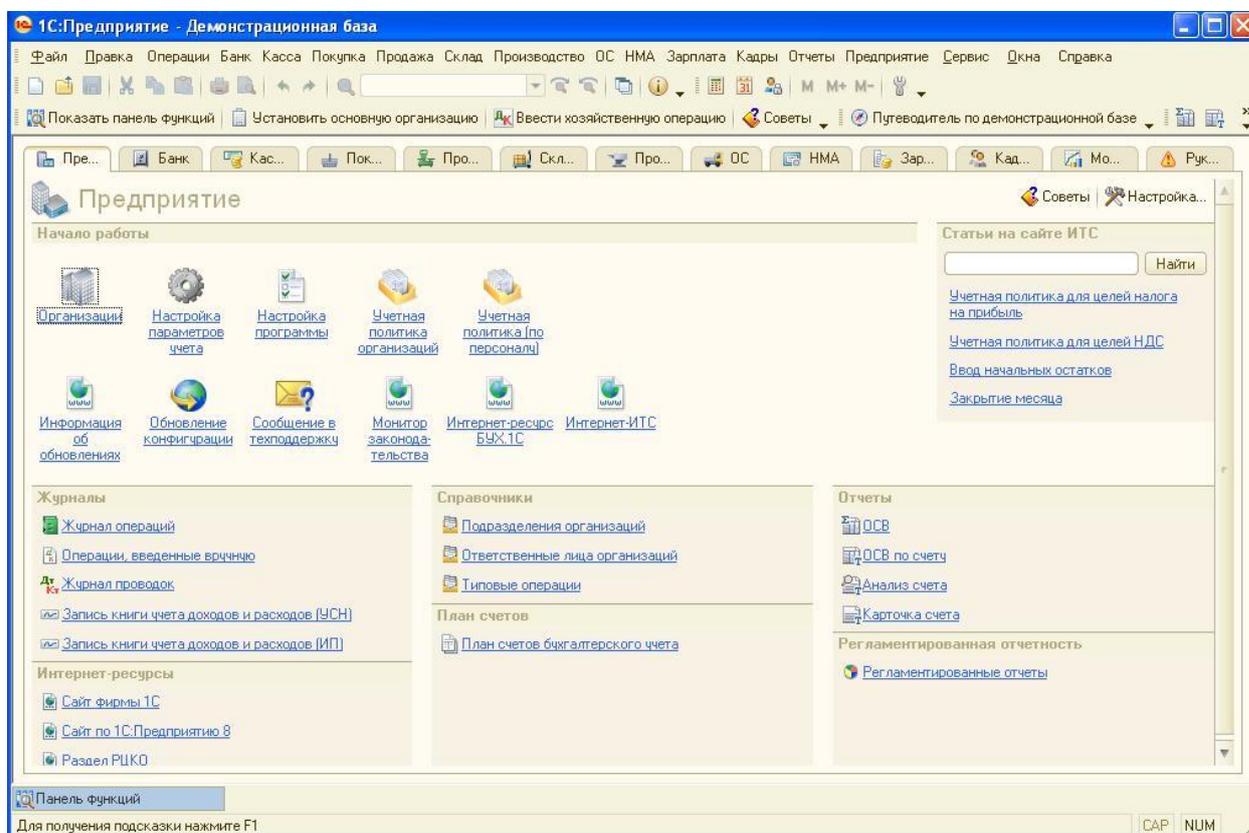


Рисунок 2.6 – Интерфейс рабочего окна «1С: Предприятие 8.3»

Алгоритм взаимодействия с клиентами в ООО «СВ-Гарант» представлен на рисунке 2.7.



Рисунок 2.7 – Алгоритм взаимодействия с клиентами в ООО «СВ-Гарант»

Процесс взаимодействия начинается со знакомства потенциального клиента с товарами и услугами организации. Информация о них распространяется в виде рекламы на различных площадках, подготовленной отделом по работе с клиентами направленной на определённую целевую

аудиторию. Потенциальный клиент анализирует информацию о предложенных товарах и услугах, сравнивает их характеристики с аналогичными продуктами других организаций, изучает отзывы с целью принятия решения о заключении сделки – покупки предложенных товаров и услуг. Если потенциальный клиент принимает положительное решение, осуществляется сделка, и в дальнейшем в процессе владения и использования продукта происходит оценка его характеристик – качества, удобства, надёжности и т.д. Если опыт использования продукта был отрицательным, то клиент с высокой вероятностью прекратит взаимодействие с организацией. Организация может предотвратить уход и вернуть его в ряды действующих клиентов, если предпримет специальные меры при взаимодействии. Если опыт оказался положительным, клиент, вероятно, совершит повторную и последующие сделки и станет действующим и активным потребителем продуктов организации.

Ценность клиента возрастает вместе со сроком взаимодействия. Как показывает опыт, привлечение новых клиентов обходится в несколько раз дороже, чем удержание существующих. Поэтому важнейшей задачей при управлении взаимодействием с клиентами организации является распознавание вероятного ухода клиентов и принятие мер для их удержания, например, путём применения всевозможных маркетинговых стратегий (акций, скидок, бонусов и т.п.). В качестве показателей эффективности процесса взаимодействия с клиентами используются такие статистические данные, как количество и процент потерянных клиентов, количество и процент привлечённых клиентов, средняя частота и сумма сделок и т. п.

80-90% продаж ООО «СВ-Гарант» идут по четкому алгоритму, который формализован на языке UML и представлен на диаграмме деятельности (Рисунок 2.8). Диаграмма деятельности (англ. activitydiagram) – UML-диаграмма, на которой показано разложение некоторой деятельности на её составные части. Диаграммы деятельности используются при

моделировании бизнес-процессов, технологических процессов, последовательных и параллельных вычислений.

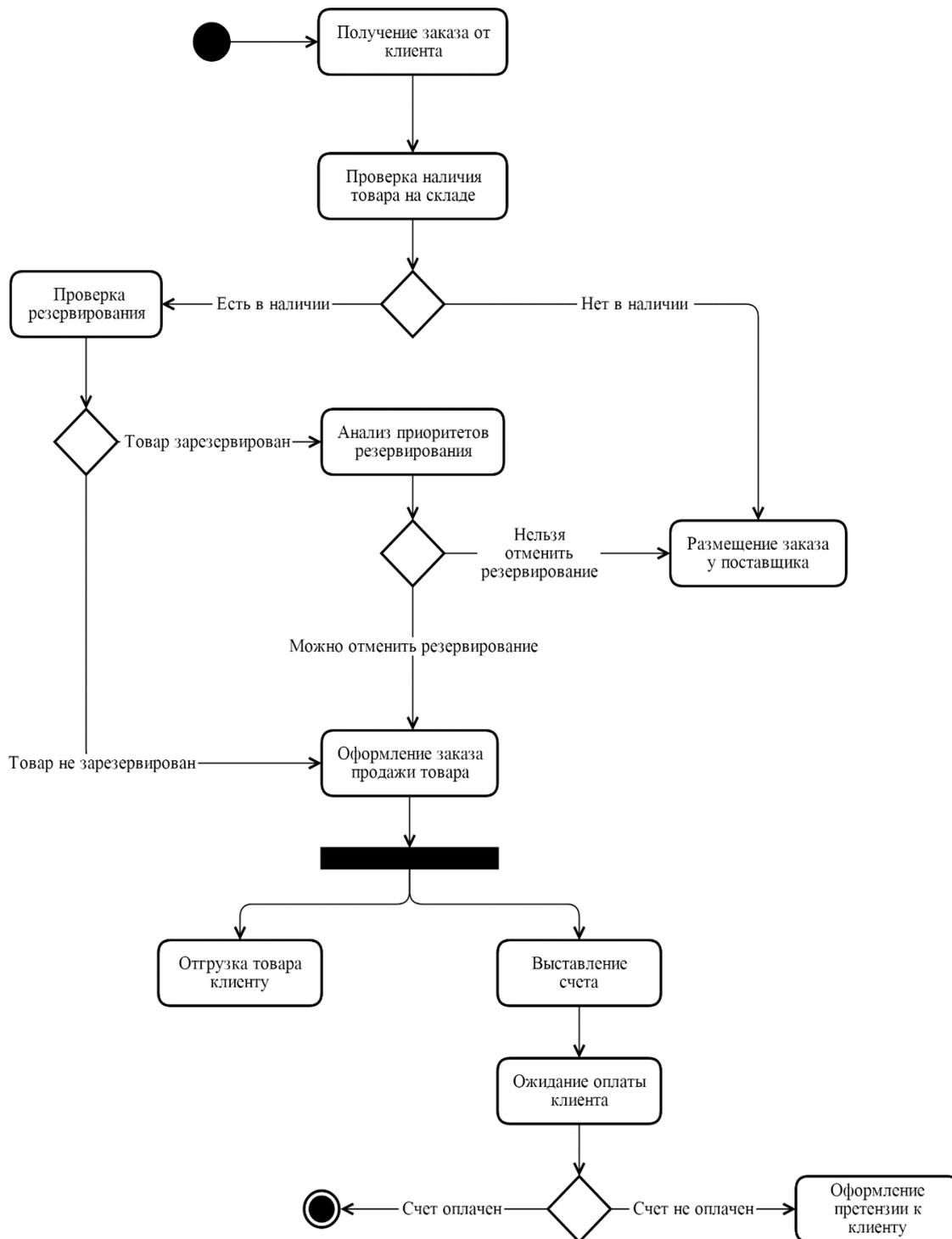


Рисунок 2.8 – Диаграмма деятельности для бизнес-процесса «Продажи»

Бизнес-процесс «Продажи» начинается с получения заказа от клиента. Далее менеджер проверяет наличие товара на складе: если товара нет в

наличии – размещается заказ на данную продукцию у поставщика, если товар есть в наличии – проверяется резервирование продукта.

Если статус товара «Зарезервирован», то проводится анализ приоритетов резервирования (данный процесс связан с политикой работы с клиентами). Если отменить резервирование нельзя, то менеджер оставляет заявку у поставщика, если можно отменить резервирование – оформляется заказ продажи товара.

Далее запускаются параллельные процессы отгрузки товара клиенту и выставление счета. Если клиент не оплачивает счет на него оформляется претензия. В противном случае процесс продажи товара клиенту считается завершенным.

Проанализируем недостатки деятельности отдела по работе с клиентами. Отправной точкой в работе сотрудников отдела является сбор информации о потенциальных клиентах. Наиболее достоверная и актуальная информация добывается менеджерами при непосредственном контакте с заказчиком. Результаты переговоров могут быть различными:

- клиент согласился со всеми условиями работы и сделал заказ;
- категорический отказ;
- клиент готов рассмотреть предложение ООО «СВ-Гарант» в течение некоторого времени.

Эта информация заносится в различные журналы:

- действующих клиентов;
- потенциальных клиентов;
- отказники.

И хотя сведения систематизированы, они хранятся только на бумажных носителях. Это не позволяет оперативно использовать данные работниками других отделов и служб. Подобное ведение учета клиентов препятствует более четкому планированию работы менеджеров, текущим контактам с потенциальными клиентами. При изменении статуса клиента, информация об этом не своевременно переносится из журнала в журнал. В

журналах отсутствует история отношений с клиентами, содержатся сведения только о последнем контакте. Это не позволяет правильно построить тактику работы с клиентом. С привязкой к личности менеджера возникают трудности в случае увольнения или отсутствия его на рабочем месте.

После регистрации покупателя в журнале «Действующий клиент», с ним заключается договор, который оформляется в программе MSWord. Однако базы данных содержащей обобщенную информацию о договорах и их условиях не существует.

Клиент составляет предварительную заявку на товар. Информация из заявки вносится в базу данных «Отгрузки». База данных по отгрузкам выполнена в программе MS Excel. Данные по каждому месяцу заносятся в отдельный лист. В этой связи отслеживание просроченных задолженностей представляет из себя неудобный и трудоемкий процесс. Сведения о поступающих платежах заносятся в базы данных «1С: Предприятие» и «Отгрузки» вручную.

Каждый контакт с клиентом должен быть зафиксирован. Информация, собранная в ходе общения, составляет большой объем данных. Она очень важна для дальнейшей работы предприятия и поэтому должна быть структурирована, легко доступна работникам отделов.

На сегодняшний день, деятельность отдела выглядит так: на входе – некое множество контактов с потенциальными клиентами, а на выходе – тот или иной финансовый результат. То есть, какие-то базы данных по клиентам ведутся, но чаще всего они содержат просто данные типа «купил/не купил», и никакой аналитики на этой информации не построишь.

В такой ситуации, контроль за ходом работы с клиентами и оценка действий каждого из менеджеров, как минимум, затруднены. Все это зачастую приводит к тому, что продажи "не идут", и предприятие не получает той прибыли, на которую рассчитывало.

Таким образом, проанализировав деятельность отдела по работе с клиентами в ООО «СВ-Гарант», были выявлены следующие недостатки:

- сведения хранятся на бумажных носителях;
- несвоевременный перенос информации в журнал;
- отсутствие истории отношений с клиентом;
- нет единой базы с информацией о договорах;
- затруднен контроль за ходом работы с клиентом;
- информация о клиентах не систематизирована;
- отсутствие оперативной информации для аналитики.

В настоящее время ООО «СВ-Гарант» перспективное развивающееся предприятие. Однако в компании нет инструментов для полноценной работы с клиентами. Анализ деятельности по взаимодействию с клиентами в ООО «СВ-Гарант» показал, что существующий процесс взаимодействия с клиентами имеет значительные недостатки. Для повышения эффективности данного процесса предприятию необходимо организовать управление этим процессом. Для решения данной задачи необходимо использовать систему класса CRM, так как в современных условиях именно клиентоориентированный подход является залогом повышения эффективности бизнеса.

Наиболее подходящая современная система управления взаимоотношениями с клиентами для агробизнеса - GrainTrack CRM, которая имеет возможность помимо базы данных о клиентах, покупателях, потребителях продукции, поставщиков сырья, вести учет оборудования и сельскохозяйственной техники, посевных площадей и планирование урожая, вести количественно-весовой учет, отслеживать сезонные и годовые циклы роста растений.

3 Разработка документационного обеспечения процесса внедрения CRM-системы в ООО «СВ-Гарант»

3.1 Разработка проекта внедрения CRM-системы «GrainTrack»

Целью внедрения любой CRM является прежде всего повышение эффективности продаж, а также увеличение удовлетворенности клиентов.

Схема внедрения CRM-системы состоит из нескольких шагов (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 - Схема внедрения CRM-системы

Внедрение CRM-системы GrainTrack в работу сельскохозяйственного предприятия ООО «СВ-Гарант» предоставит следующие возможности:

- составление списка задач и календарное планирование в соответствии с природными циклами;
- складской учет и инвентаризация техники, материальных ресурсов, запасов продукции и сырья;
- контроль баланса и финансовой составляющей предприятия;
- бухгалтерская отчетность и ведение документации;
- контроль рабочего времени и эффективности работы персонала компании.

Необходимо учесть, что при внедрении CRM-системы GrainTrack необходимо выполнить несколько дополнительных задач, в их числе:

- планирование и контроль взаимодействия с клиентами;
- создание и актуализация клиентской базы, а потом поддержка ее актуальности;
- настройка получения достоверной информации о сделках и контроль продаж на всех этапах;
- проведение анализа эффективности продаж в реальном времени.

Перед началом внедрения системы CRM важно обеспечить поддержку сотрудников организации. Они должны быть искренне уверены в том, что нововведения окажутся полезными, тогда процесс внедрения пойдет быстрее и работать система будет эффективнее.

Целесообразно провести несколько информационных собраний для всех сотрудников. Цель – убедить их в необходимости изменений и объяснить, какие преимущества это даст компании.

Необходимо организовать встречи внутри отделов, чтобы объяснить подчиненным, что CRM-система упростит их работу и повысит ее эффективность.

Описав стратегию развития компании, учитывая внедрение системы взаимодействия с клиентами, необходимо приступить к процессу перехода. Существуют некоторые особенности переноса данных.

На этом этапе возникает вопрос выбора способа переноса данных. И первый способ - это ручной перенос. Однако ручной перенос данных нежелателен по трем причинам:

- дубли – риск того, что один и тот же контрагент будет заведен в базу под разными номерами;

- низкое качество занесения информации (если долгое время в компании отсутствовал регламент ведения истории клиента, то информация собиралась как попало);

- некоторое количество «мертвых душ» (например, позвонил клиент, представился «Иваном по поводу услуг в области растениеводства» и больше не появлялся, а в базе осталась скудная информация, не представляющая практического интереса).

Автоматизированные способы переноса данных помогут избежать этих моментов.

Чтобы внедрение CRM системы прошло эффективно необходимо соблюдать следующий алгоритм:

- назначить руководителя проекта по внедрению CRM. Такой задачей должен заниматься конкретный человек, понимающий ее суть, а не все сотрудники сразу, имеющие поверхностные и, возможно, разные представления о конечных целях;

- уже на этапе введения системы заложить бюджет на ее дальнейшее развитие. Все системы совершенствуются, и в наше время это происходит довольно быстро. Поставить CRM и однократно оптимизировать процессы недостаточно, для того чтобы система была эффективной, ее надо постоянно модернизировать;

— создать рабочую группу, которая объединит представителей разных подразделений и наладит коммуникацию между отделами для продуктивного взаимодействия и понимания бизнес-процессов;

— обеспечить достаточный уровень мотивации сотрудников.

Перевод и оптимизация бизнес-процессов – это всегда рутина, и сотрудники должны понимать конечную цель этих скучных манипуляций. Для этих целей необходимо:

1) поддерживать дух соперничества с внешними конкурентами (быть новатором – всегда приятно);

2) устраивать регулярные рабочие встречи для обсуждения хода проекта (на этапе проектирования – раз в неделю, на запуске – два раза в день);

3) не забывать о личной поддержке команды: неся бремя высокой ответственности, зачастую можно просто упустить из виду этот важный момент. Вместо того чтобы акцентировать разговор на ошибках, необходимо вспоминать и обращать внимание на достигнутый результат, обозначая точки роста и развития;

4) постоянно информировать о ходе проекта всех сотрудников, даже тех, кто напрямую не участвует в процессе перехода. Понимая движение глобальных задач, команда будет эффективнее планировать свой тайм-менеджмент.

Рассмотрим определение, что такое проект – это ограниченное во времени мероприятие, направленное на создание уникальных продуктов и услуг или получение принципиально новых результатов [17].

Для реализации проекта, необходимо разработать проектную документацию, а именно:

- паспорт проекта (Приложение Б);

- план управления проектом (Приложение В).

Паспорт проекта – это документ, определяющий цели и задачи проекта, способы его реализации, используемые при этом технические и технологические решения, планируемые результаты и экономические эффекты, объемы внедрения и организационную структуру проекта [14].

В паспорте проекта внедрения CRM-системы в ООО «СВ-Гарант» описано полное наименование проекта, описаны инициаторы проекта и проектная группа.

Также представлены общие сведения о документе такие как:

- основания для составления документа, в данном случае это Постановление администрации города Белгорода от октября 2012 года №195 «Об утверждении Положения об управлении проектами в администрации городского округа «Город Белгород» (в редакции постановлений администрации города Белгорода от 06.02.2014 N 7, от 21.08.2015 N 103, от 10.03.2016 N 45, от 03.07.2018 N 109);

- назначение данного документа, а именно, регламентация взаимодействия между основными участниками проекта, закрепление полномочий и ответственности каждой из сторон в связи с реализацией проекта;

- представлено содержание проекта:

- 1) Группа управления проектом;
- 2) Основание для открытия проекта;
- 3) Описана цель и результат проекта;
- 4) Расписаны ограничения проекта;
- 5) Представлены критерии успешности проекта.

Паспорт проекта содержит сведения о группе управления проектом, информацию о заказчике, в нашем случае это ООО «СВ-Гарант» и информацию об исполнителе.

В документе представлены контактные данные исполнителя и заказчика, так же прописаны наименование и реквизиты документа, подтверждающего участие представителя в проекте. В паспорте также

прописаны цели и результаты проекта, описаны способы их достижения, результат который компания ожидает получить после внедрения проекта. Данный документ содержит информацию и о пользователях результата проекта, представлены виды подтверждения этих требований.

Следующим шагом будет определение ограничений и допущений проекта, данный документ описывает бюджет проекта, который предоставляет предприятие (145 тыс.руб.), прописаны источники финансирования проекта. Зафиксированы даты начала и окончания проекта.

Так как, предлагается проект внедрения CRM-системы, следует учесть и другие ограничения, например, наличие компьютеров на местах и предоставить информацию об их количестве и возможностях, уточнить наличие сети интернет для настройки системы, предоставить информацию о количестве IT-отделов и IT-специалистах.

В паспорте представлены критерии успешности проекта:

- достижение результата проекта;
- отклонение по бюджету
- отклонение по результату
- по соблюдению требований к результату проекта.

Для реализации проекта мало составить паспорт проекта, необходимо предоставить документацию, которая описывает план управления проектом.

План управления проектом – это процесс документирования действий, необходимых для определения, подготовки, интеграции и координации всех вспомогательных планов [14].

Разработка проекта внедрения CRM-системы «GrainTrack CRM» в ООО «СВ-Гарант» включает в себя составление плана-графика проекта.

Ниже представлена таблица плана-графика проекта внедрения GrainTrack CRM в ООО «СВ-Гарант» (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – План–график проекта внедрения GrainTrack CRM.

Наименование работы	Дата начала	Дата окончания
1	2	3
Предпроектное обследование (создание отчета о предпроекте).	15.05.2019	17.05.2019
Проектирование, создание «Технического задания»	20.05.2019	31.05.2019
Встраивание GrainTrack CRM в действующую учетную систему	03.06.2019	07.06.2019
Перенос данных из унаследованных систем автоматизации	10.06.2019	14.06.2019
Определение методологии работы с CRM-системой, настройка аналитических справочников, свойств и характеристик	17.06.2019	21.06.2019
Разработка эксплуатационной документации (инструкция пользователей)	24.06.2019	28.06.2019
Тестирование	01.07.2019	05.07.2019
Внедрение	08.07.2019	02.08.2019
Перенос накопленных данных	05.08.2019	08.08.2019
Обучение пользователей	09.08.2019	12.08.2019
Опытная эксплуатация	13.08.2019	14.08.2019
Сдача в промышленную эксплуатацию	15.08.2019	16.08.2019
Аудит проекта	19.08.2019	20.08.2019

За счет применения плана-графика проекта достигается следующее:

- управление взаимодействием между участниками проектной команды, согласование с высшим руководством;
- определение потенциальных проблем заранее, чтобы найти наиболее дешевые и эффективные способы их решения;
- помощь специалистам подрядчика и заказчика в планировании времени участия своих сотрудников на проекте, чтобы заранее предусмотреть отпуска, праздники и другие конфликты расписания;
- четкий расчет необходимых ресурсов заказчика и подрядчика для решения поставленных задач, контроль ответственности – кто отвечает за какие задачи, и какие ресурсы при этом задействованы;
- формализация процедуры сдачи-приемки результатов работы.

В плане управления проектом так же, как и в паспорте прописывается:

- полное наименование самого проекта;
- инициаторы проекта;
- исполнители проекта.

Предоставлены общие сведения о документе, а именно:

- основание для составления документа;
- назначение документа;
- количество экземпляров и место хранения;
- содержание;
- прописаны изменения.

План управления проектом содержит календарный план график работ по проекту, так как данный проект имеет временные ограничения, которые задал заказчик, в данном случае это ООО «СВ-Гарант», каждый этап внедрения CRM-системы GrainTrack CRM, прописан в плане, определены его начальные и конечные даты, длительность каждого тапа в днях, предоставлены данные о составе участников ответственных за исполнение каждого этапа и документы, подтверждающие выполнение.

В плане управления проектом прописаны не только точные даты проекта, но и предоставлены данные о бюджете, который предоставляет организация, расписаны затраты, которые потребуются на внедрение CRM-системы.

К сожалению, проекты не всегда бывают успешными. Бывают различные причины, по которым внедрение проекта не помогает устранять недостатки, которые с помощью него должны быть устранены, при этом проект может быть не реализован по срокам или же превысит бюджет. Именно для этого в плане управления проектом прописывают риски проекта.

В представленном в приложении плане управления проектом по внедрению CRM-системы, прописаны возможные риски проекта, предложены мероприятия по предупреждению наступления риска и описаны действия, которые нужно выполнить в случае наступления риска.

Риски проекта внедрения GrainTrack CRM в ООО «СВ-Гарант»:

- сокращение в ходе реализации проекта запланированных денежных средств или превышение бюджета проекта;
- внутренняя реорганизация в связи с внедрением новой системы;
- неполный учет интересов бизнес-подразделений;
- стоимость услуг для потребителей с новой системой существенно превышает текущее значение.

Команда проекта – это коллектив из сотрудников компании для реализации проекта. Но рабочая группа проекта – это не только сотрудники предприятия, возможно привлечение специалистов со стороны. Рабочая группа проекта может состоять из куратора проекта, руководителя проекта, исполнителей как со стороны заказчика, так и со стороны исполнителя.

В предоставленном документе описана вся необходимая информация о рабочей группе (команде) проекта, предложенного в выпускной квалификационной работе проекта.

Прописаны все данные участников, такие как:

- ФИО;
- основное место работы, должность;
- прописаны их роли в проекте;
- прописаны основания участия в проекте.

Для реализации проекта внедрения CRM-системы «GrainTrack CRM» в ООО «СВ-Гарант» целесообразно грамотно разделить роли в команде (рисунок 3.2).

Разумеется, на этапе внедрения системы взаимодействие между участниками команды может меняться в зависимости от факторов развития проекта. Так как ООО «СВ-Гарант» является небольшой организацией неизбежно совмещение ролей – например, разработчик системы может быть аналитиком и методистом.

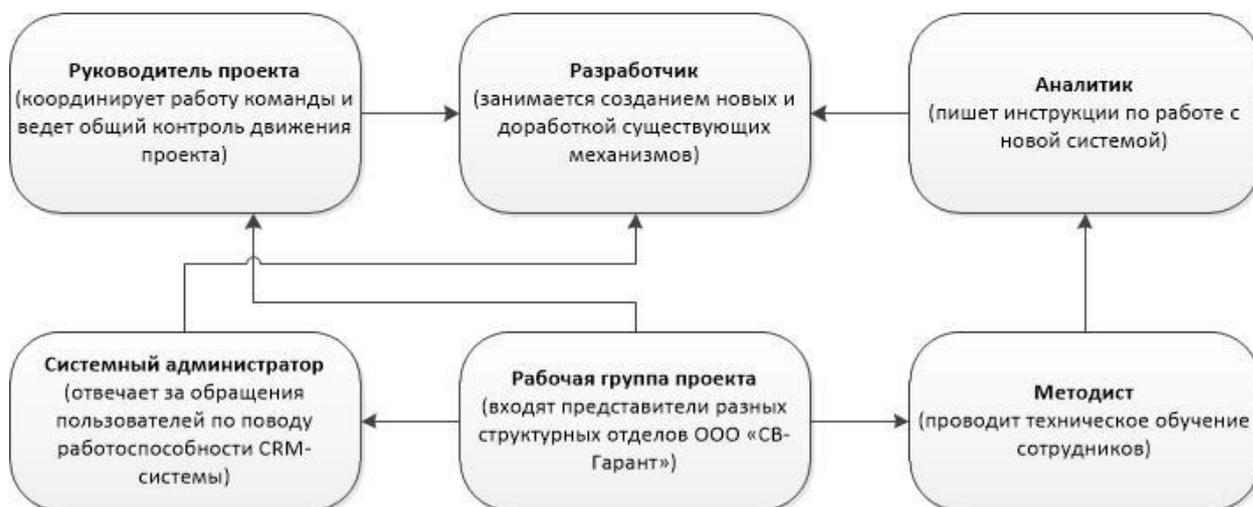


Рисунок 3.2 – Роли в проектной команде по внедрению CRM-системы «GrainTrack CRM» в ООО «СВ-Гарант»

Для реализации проекта необходимо составить регламент предлагаемого проекта. Описание необходимой последовательности действий каждого участника и распределение обязанностей и прав позволяет избежать путаницы на проектном этапе. Разработка регламент позволяет избежать неприятных конфликтов и недоразумений, неминуемых при управлении изменениями. Рассмотрим более подробно в следующем параграфе.

3.2 Разработка регламента внедрения системы

Регламент проекта – это совокупность правил, определяющих работу проекта в целом [18].

Регламентации подлежат:

- процессы, регламентировать которые необходимо в силу действующего законодательства;
- часто повторяющиеся, типовые процессы;
- процессы с большим количеством участников и/или обрабатываемых объектов, в том числе, связанные с формированием и обработкой большого объема информации;

- дорогостоящие процессы;
- процессы, важные для клиентов;
- процессы, нуждающиеся в повышении прозрачности.

Регламент внедрения CRM-системы «GraintrackCRM» в ООО «СВ-Гарант» включает (представлен в приложении Г):

- общие положения;
- список определений;
- постановка задач и сроки запуска и реализации проекта;
- порядок и контроль выполнения работ по внедрению системы.

Деятельность предприятия по разработке и внедрению программных продуктов будет регулироваться настоящим регламентом и другими нормативными документами ООО «СВ-Гарант».

При просмотре регламента сотрудники ООО «СВ-Гарант», участвующие в процессе внедрения, смогут понять, что они должны сделать и какие результаты получить.

Первый раздел регламента «Общие положения» содержит следующую информацию:

- цель проекта;
- основные задачи проекта;
- команда по внедрению программного продукта CRM (рабочая группа проекта);
- зону ответственности руководителя деятельности по внедрению программного продукта CRM;
- порядок назначения руководителя проекта;
- описание процедур, способных совершенствовать коммуникацию с клиентами.

Внедрение программного продукта CRM включает следующие процедуры:

- постановка задачи и запуск Проекта;

- написание и утверждение Технического задания;
- выполнение работ по проектированию процесса внедрения Программного продукта;

- внедрение Программного продукта в АИС.

В разделе регламента «Список определений» содержатся понятия и расшифровка аббревиатур, которые работники, не участвующие напрямую во внедрении, могут не понять. Данный раздел поможет предотвратить возникновение подобных проблем. Основные сокращения, термины и определения, используемые в регламенте это:

- АИС – Информационная система, созданная для решения задач автоматизации деятельности и бизнес-процессов Предприятия, в рамках которой осуществляется внедрение Программного продукта;

- программный продукт – предмет разработки, который может представлять собой часть АИС или целостную АИС;

- проект – задача на разработку и внедрение Программного продукта, регулируемая Техническим заданием;

- документация проекта – пакет документов, непосредственно связанных с разработкой и внедрением Программного продукта;

- техническое задание – основной документ Проекта, содержащий описание задачи, цель и способы ее внедрения, а также требования к Программному продукту и АИС.

Пункт регламента «Постановка задач и сроки запуска и реализации проекта» описывает:

- пошаговый план внедрения системы;

- сферу деятельности регламента;

- точки контроля внедрения;

- определение функций участников рабочей группы.

В пункте «Порядок и контроль выполнения работ по внедрению системы» описываются действия, необходимые для соблюдения порядка внедрения программного продукта (CRM-системы «Graintrack CRM»):

- техническое задание (ТЗ) разработчикам;
- отладка и тестирование системы на контрольных точках;
- принятие руководителем решения о готовности системы к продуктивному запуску;
- адаптация новой системы под скрытые нюансы;
- повторное опытное тестирование;
- разработка инструкций и плана обучения сотрудников работе с новым инструментом;
- обучение персонала;
- регламентирование зон развития и потенциала новой системы.

Чтобы почувствовать преимущества работы с новым инструментом целесообразно предложить сотрудникам почувствовать себя клиентами, чтобы они увидели работу компании с другой стороны.

Разработка регламента внедрения CRM-системы «GraintrackCRM» в ООО «СВ-Гарант» позволит сотрудникам быстро и эффективно внедрить новую систему, благодаря которой процессы, которые ранее занимали часы, теперь отнимают несколько минут.

3.3 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Для определения суммы, необходимой для реализации предлагаемого в выпускной квалификационной работе проекта внедрения CRM-системы «Graintrack CRM» в ООО «СВ-Гарант» необходимо определить статьи затрат внедрения.

В таблице 3.2 представлены основные статьи затрат, суммы необходимых денежных средств. По подсчетам на реализацию предлагаемого проекта требуется 145000 руб.

Таблица 3.2 – Статья затрат на внедрение Graintrack CRM.

Статья затрат	Сумма, руб.	Примечание
Пакет GrainTrack CRM	35000	В пакет входит дополнительная лицензия на 1 пользователя
Дополнительная лицензия на 5 пользователей	110000	Дополнительная лицензия на 5 пользователей
Техническая поддержка	-	Первые три месяца осуществляется бесплатно
Установка и внедрение	-	При приобретении основного пакета и лицензии на платформу, установка и внедрение осуществляется бесплатно
Итого	145000	

Для подсчета оценки эффективности предлагаемого проекта необходимо из официальных бухгалтерских документов выписать экономические показатели дохода организации за 2015, 2016, 2017 года (таблицу 3.3).

Таблица 3.3 – Экономические показатели дохода ООО «СВ-Гарант» за 2015, 2016, 2017 год.

Год	Сумма (млн. руб.)
2015	799
2016	1000
2017	883

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 3.1:

$$\text{ЧДД} = \sum_{i=1}^n \frac{\Pi_i + A_{oi}}{(1+r)^n} - K \quad (3)$$

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;

K – единовременные капитальные вложения (или реальные инвестиции).

Если $\text{ЧДД} > 0$ – проект следует принимать, его реализация позволит получить прибыль.

Если $\text{ЧДД} = 0$ – реализация проекта не принесет ни прибыли, ни убытка.

Если $\text{ЧДД} < 0$ – проект следует отвергнуть, он убыточен.

По данным центрального банка Российской Федерации ставка дисконтирования составляет 11%.

$$\text{ЧДД} = \sum_{i=1}^n \frac{\Pi_i + A_{oi}}{(1+r)^n} - K = \left(\frac{799000000}{1+0,11} + \frac{1000000000}{(1+0,11)^2} + \frac{883000000}{(1+0,11)^3} \right) - 145000 = 760$$

В данном случае $\text{ЧДД} > 0$, следовательно, проект рекомендуется принять, его реализация позволит получить прибыль.

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

Определим индекс доходности по формуле 3.2.:

$$\text{ИД} = \sum_{i=1}^n \frac{\Pi_i + A_{oi}}{(1+r)^n} \div K \quad (4)$$

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).

$$\text{ИД} = \sum_{i=1}^n \frac{\Pi_i + A_{oi}}{(1+r)^n} - K = \left(\frac{799000000}{1+0,11} + \frac{1000000000}{(1+0,11)^2} + \frac{883000000}{(1+0,11)^3} \right) \div 145000 = 2,33$$

Определим срок окупаемости по формуле 3.3:

$$T_{\text{ок}} = \frac{K}{\sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+r)^k} \div n} \quad (5)$$

$$T_{\text{ок}} = \frac{K}{\sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+r)^k} \div n} = \frac{145000}{\left(\frac{799000000}{1+0,11} + \frac{1000000000}{(1+0,11)^2} + \frac{883000000}{(1+0,11)^3} \right) \div 3} = 0,25$$

Так как чистый дисконтированный доход является положительной величиной, а индекс доходности больше единицы, то проект является эффективным.

Экономия времени в месяц рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{вр/мес}} = \mathcal{E}_{\text{вр/д}} * K_{\text{д}} \quad (6)$$

$\mathcal{E}_{\text{вр/д}}$ – экономия времени в день, ч.;

$K_{\text{д}}$ – количество рабочих дней в месяце.

$$\mathcal{E}_{\text{вр/мес}} = 3 * 24 = 72 \text{ ч.}$$

Экономия денежных средств рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{дс}} = Z_{\text{мес}} / K_{\text{ч/мес}} * \mathcal{E}_{\text{вр/мес}} \quad (7)$$

где $\mathcal{E}_{\text{дс}}$ – экономия денежных средств в месяц, руб.;

$Z_{\text{мес}}$ – заработная плата сотрудника в месяц, руб.;

$K_{\text{ч/мес}}$ – количество рабочих часов в месяце;

$\mathcal{E}_{\text{вр/мес}}$ – экономия времени в месяц, ч.

$$\mathcal{E}_{\text{дс}} = 32000 / 192 * 72 = 12000 \text{ руб.}$$

Зарботная плата сотрудника составляет 32000 рублей в месяц. Можно сделать вывод об условной экономии денежных средств предприятия в размере 12000 рублей в месяц. Ежегодно - 144000 рублей.

Расчет единовременных расходов пользователя на освоение пользования системой Graintrack CRM и обучение персонала производится по формуле:

$$K_{осв} = Ч_{пп} \cdot C_{осв} \cdot t_{осв} \quad (8)$$

где $C_{осв}$ – стоимость обучения работе на ПК в единицу времени (руб./день);

$Ч_{пп}$ – численность персонала на обучение;

$t_{осв}$ – продолжительность обучения и освоения, ч.;

$$K_{осв} = 28 * 200 * 5 = 28000 \text{ руб.}$$

Стоимость внедрения и обучения сотрудников для предприятия по результатам расчетов данной главы - 173000 рублей. Время окупаемости внедрения:

$$O_{вр} = C_{Твнед} / Э_{дс} \quad (9)$$

где $O_{вр}$ – время окупаемости разработки, мес.;

$C_{Твнед}$ - стоимость внедрения, руб.;

$Э_{дс}$ – экономия денежных средств в месяц, руб.

$$O_{вр} = 173000 / 12000 = 14,4 \text{ мес.}$$

Стоимость разработки окупится через 14,4 месяцев.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполнения выпускной квалификационной работы были разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления взаимоотношениями с клиентами в ООО «СВ-Гарант» за счет внедрения CRM-системы.

При этом были решены следующие задачи:

- изучены теоретические основы информационных систем управления взаимоотношениями с клиентами;
- проведен обзор рынка программных продуктов по автоматизации взаимоотношений с клиентами;
- проведен выбор оптимальной для ООО «СВ-Гарант» CRM-системы;
- проанализирована система управления взаимоотношениями с клиентами ООО «СВ-Гарант» и исследованы существующие проблемы;
- разработан проект внедрения CRM-системы в ООО «СВ-Гарант»;
- разработан регламент внедрения CRM-системы;
- оценена экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

В настоящее время ООО «СВ-Гарант» перспективное развивающееся предприятие. Однако в компании нет инструментов для полноценной работы с клиентами. Анализ деятельности по взаимодействию с клиентами в ООО «СВ-Гарант» показал, что существующий процесс взаимодействия с клиентами имеет значительные недостатки. Для повышения эффективности данного процесса предприятию необходимо организовать управление этим процессом. Для решения данной задачи необходимо использовать систему класса CRM. Целью внедрения любой CRM является прежде всего повышение эффективности продаж, а также увеличение удовлетворенности клиентов.

В выпускной квалификационной работе определена наиболее подходящая для ООО «СВ-Гарант» современная система управления взаимоотношениями с клиентами - GrainTrack CRM, которая имеет возможность помимо базы данных о клиентах, покупателях, потребителей продукции, поставщиков сырья, вести учет оборудования и сельскохозяйственной техники, посевных площадей и планирование урожая, вести количественно-весовой учет, отслеживать сезонные и годовые циклы роста растений.

Разработана проектная документация: паспорт проекта и план управления проектом. Рассмотрены риски проекта внедрения GrainTrack CRM в ООО «СВ-Гарант», предложены меры по их устранению. Разработанный в выпускной квалификационной работе регламент позволит сотрудникам быстро и эффективно внедрить новую систему, благодаря которой процессы, которые ранее занимали часы, теперь отнимают несколько минут. При просмотре регламента сотрудники ООО «СВ-Гарант», участвующие в процессе внедрения, смогут понять, что они должны сделать и какие результаты получить.

Расчет экономической эффективности показал, что предлагаемый проект является эффективным.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Бояршинов, А.А. Потребность бизнеса в повышении лояльности клиентов [Электронный ресурс] / А.А. Бояршинов. – Спб: ОРО, 2008. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru>, : URL. – (дата обращения 02.02.2019).
- 2 Васильев, Р.Б. Управление развитием информационных систем [Текст]/Р.Б. Васильев, Г.Н. Калянов, Г.А. Лёвочкина — Москва: Горячая линия – Телеком, 2014. — 368 с.
- 3 Википедия [Электронный ресурс]. – Электрон. энциклопедия. – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Диаграмма_деятельности, (дата обращения 19.05.2019).
- 4 ГК «Инфосервис» [Электронный ресурс]. – Белгород, 2019. – Режим доступа: <http://www.infoservis.su/>,(дата обращения 25.03.2019).
- 5 Гниденко, С.П. Информационные технологии в бизнесе [Текст]/ С.П. Гниденко. – Москва: Вектор, 2016. – 160 с.
- 6 Гринберг, П. CRM со скоростью света [Текст] / П. Гринберг. – СПб.: Символ Плюс, 2017. — 528 с.
- 7 Демидов, Е.Е. Пишем регламент: рекомендации по разработке [Электронный ресурс] / Е.Е. Демидов. – 2019. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/people/instructions/rules.shtml>, (дата обращения 29.02.2019).
- 8 Дойль, П. Маркетинговое управление и стратегии [Текст] / П. Дойль. – Спб.: Питер, 2014. – 672 с.
- 9 Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление [Текст] / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 319 с.
- 10 Ефремова, Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный [Текст] / Т.Ф. Ефремова. – Москва: Русский язык, 2018. – 1233 с.

- 11 Зелинский, С.Э. Автоматизация управления предприятием [Текст] / С.Э. Зелинский. – К. Кондор, 2018. – 518 с.
- 12 Иган, Д. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений [Текст] / Д. Иган. – Москва: Юнити, 2018. – 376 с.
- 13 Кораблев, О.В. Методология внедрения CRM-системы на предприятии [Текст] / О.В. Кораблев, Е.Б. Золотухина // Современные проблемы науки и образования. – Иркутск, 2016. – №4. – С. 45-49.
- 14 Кудинов, А. Ключевые критерии выбора CRM-систем [Электронный ресурс] / А. Кудинов. – Москва: 2018. – Режим доступа: <http://www.bgs-solutions.com.ua/statji/crm-key/> (дата обращения 02.04.2019).
- 15 Лифиренко, М.В. Система поддержки принятия управленческих решений на основе усовершенствованного аналитико-иерархического процесса [Текст] / М.В. Лифиренко, В.В. Ломакин. – Белгород: ФГАОУ ВПО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» – Рег. номер 2013616249 от 2.07.2013.
- 16 Менеджмент качества [Электронный ресурс]. – 2019. – Режим доступа: http://www.kpms.ru/General_info/CRM_system.htm, (дата обращения 02.05.2019).
- 17 Крылович, А.А. Информационные технологии в управлении предприятием [Текст] / А.А. Крылович. - ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 322 с.
- 18 Носко Б.П. Электронное правительство как инструмент проведения административной реформы на региональном уровне [Текст] / Б. П. Носко // Сегодня и завтра российской экономики. – Иркутск, 2016. - № 35. - С. 109-117.
- 19 Муромцев, В.В. Проектирование информационных систем [Текст] / В.В. Муромцев. – Белгород: Изд-во БелГУ, 2017. –179 с.
- 20 Петров, В.Н. Информационные системы [Текст] / В.Н. Петров. - СПб.: Питер, 2015. – 688с.

- 21 Пронина, Л.И. Проблемы совершенствования правового положения государственных (муниципальных) учреждений и организации предоставления государственных (муниципальных) услуг [Текст] /Л.И. Пронина // Муниципальная экономика. – Москва, 2017. - № 2. - С. 75-87.
- 22 Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов [Текст]/ М. Робсон, Ф. Уллах. - М.: Юнити, 2017. – 224 с.
- 23 Симионов, Ю.Ф. Информационный менеджмент [Текст]/ Ю.Ф. Симионов, В.В. Бормотов. - М.: Феникс, 2016. – 250 с.
- 24 Скрипкин, К.Г. Экономическая эффективность информационных систем [Текст]/ К.Г. Скрипкин. - М.: ДМК - пресс, 2018. – 389 с.
- 25 Смирнова, Г.Н. Проектирование экономических информационных систем [Текст]/ Г.Н. Смирнова, А.А.Сорокин, Ю.Ф.Тельнов. - М.: Финансы и статистика, 2012. – 512 с.
- 26 Смирнова, Г.Н. Проектирование экономических информационных систем [Текст]/ Г.Н. Смирнова. - М.: Финансы и Статистика, 2013. – 511 с.
- 27 Солодов, В. В. Электронное правительство как инструмент трансформации государственного управления [Текст]: автореф. дис. ... канд. политич. наук / В. В. Солодов. - М., 2017. - 26 с.
- 28 Титоренко, Г.А. Информационные технологии управления [Текст] / Г.А. Титоренко. – М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2015. – 296с.
- 29 Тронин, Ю.Н. Информационные системы и технологии в бизнесе [Текст] / Ю.Н. Тронин. - М.: Феникс, 2014. – 341 с.
- 30 Черемных, С.В. Моделирование и анализ систем. IDEF – технологии [Текст] / С.В. Черемных. - М.: Финансы и статистика, 2015. – 192 с.
- 31 Чечевицына, А.И. Анализ финансово – хозяйственной деятельности [Текст] / А.И. Чечевицына, И.Н. Чуев. – М.: Дашков и К, 2013. – 234с.

- 32 Васильченко, Н.Г. Современная система управления предприятием [Текст] / Н.Г. Васильченко. – М.: «Интел-Синтез», 2013. – 320 с.
- 33 Грабауров, В.А. Информационные технологии для менеджеров [Текст] / В.А. Грабауров. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 368 с.
- 34 Петров, В.Н. Информационные системы [Текст]/ В.Н. Петров. – СПб.: Питер, 2013. – 688 с.
- 35 Абакумов, И.С. Информационные технологии управления [Текст]/ И.С. Абакумов, Л.Г. Безаева. – М.: РАГС, 2016. - С. 340.
- 36 Головкин, Б.Н. Информационный менеджмент массовой коммуникации [Текст] /Б.Н. Головкин. - М.: Фундаментальный учебник, 2015. - 288 с.
- 37 Скопин, И.Н. Основы менеджмента программных проектов [Текст]: / И.Н. Скопин. - М.: ИНТУИТ, 2014. - 336 с.
- 38 Ходак, Е.Е. Современные технологии делопроизводства и документооборота [Текст] / Е.Е. Ходак // Информационные технологии в современном документообороте. – Иркутск, 2018. – №6. – С. 22-30.
- 39 Хотинская, Г.И. Информационные технологии управления [Текст] / Г.И. Хотинская. – М.: МЭСИ, 2013. - 128 с.
- 40 Чичмели, И. Как управлять лояльностью клиентов? [Электронный ресурс]/ И. Чичмели. – Москва: Юнити, 2019. – Режим доступа: <http://www.e-executive.ru>, (дата обращения 14.04.2019).

ПРИЛОЖЕНИЯ