

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
ФГБОУ ВПО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»  
Институт экономики и менеджмента  
Кафедра «Маркетинг и экономическая теория»

Допустить к защите:

*Зав. кафедрой «Маркетинг  
и экономическая теория»*

\_\_\_\_\_ *Резник Г.А.*  
*подпись, фамилия И.О.*

\_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_  
*число      месяц      год*

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРА**

Тема: **CRM: новая форма внутрифирменной  
координации**

Автор работы \_\_\_\_\_ *Парамонова Л.С.*  
*(подпись) (Ф.И.О.)*

Направление подготовки \_\_\_\_\_ *38.04.02 «Менеджмент»*

Программа подготовки \_\_\_\_\_ *«Маркетинг в строительном комплексе»*  
*(номер, наименование)*

Обозначение ВКР-02069059-38.04.02-№ 150959 2017      Группа МЕН-22м  
*(номер группы)*

Научный руководитель \_\_\_\_\_ *д.э.н., проф. Резник Г.А.*  
*(подпись) (уч. степень и уч. звание, Фамилия И.О.)*

## Содержание:

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ВНУТРИФИРМЕННОЙ КООРДИНАЦИИ В СОВРЕМЕННОМ ЭКОНОМИЧЕСКОМ ПРОСТРАНСТВЕ .....	7
1.1 Сущность внутрифирменной координации предприятия и параметров, являющихся основополагающими для промышленной отрасли .....	7
1.2. CRM как новая и функциональная форма внутрифирменной координации производственного предприятия .....	25
1.3 Методика исследования внутрифирменной координации предприятия на основе внедрения CRM-системы.....	35
2. ИССЛЕДОВАНИЕ ФОРМ ВНУТРИФИРМЕННОЙ КООРДИНАЦИИ НА СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.....	42
2.1 Характеристика внутренней среды ООО "СПЕЦХИММАШ" .....	42
2.2 Структурно – функциональный анализ ООО "СПЕЦХИММАШ" .....	50
г. Пенза .....	50
2.3. Анализ внутрифирменной координации предприятия на основе внедрения CRM-системы .....	60
3. РАЗРАБОТКА ПРАКТИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ПРОГРАММЫ ВНУТРИФИРМЕННОЙ КООРДИНАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ CRM, КАК НОВОЙ ФОРМЫ ВНУТРИФИРМЕННОЙ КООРДИНАЦИИ .....	72
3.1 Программа внутрифирменной координации производственного предприятия и разработка механизмов ее реализации.....	72
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий по внедрению.....	85
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	95
ГЛОССАРИЙ.....	100
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	102
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	109
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	109
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 .....	110

## ВВЕДЕНИЕ

Каждое производственное предприятие представляет собой неповторимый способ превращения ресурсов в продукт (товар), который базируется на привлечении, распределении, использовании ресурсов, с дальнейшим производственным циклом и выпуском готовой продукции, предназначенной для продажи.

В основном, объяснение механизма функционирования любого предприятия как экономической организации исходит из цели получения предприятием экономической прибыли и социальной эффективности посредством выполнения определенной производственной функции. Уровень достижения указанной цели определяется внешними ограничениями (которые сводятся к состоянию рынков продуктов и ресурсов) и внутренней эффективностью использования необходимых ресурсов (которая изначально определяется способностью предприятия выявить наилучшую комбинацию распределения ресурсов и наилучшую технологию производства).

К сожалению, такое понимание зачастую противоречит реалиям. Оно не учитывает один из главных моментов, который является основным в деятельности любого производственного предприятия: высокий уровень продаж, высокий уровень взаимодействия с Заказчиками, и как следствие стабильная загруженность предприятия.

Достижение вышеуказанной цели напрямую зависит от конкурентных преимуществ любого предприятия за счет повышения качества и обхвата обслуживания клиентов/заказчиков; их удовлетворенности и степени лояльности к данному предприятию и как следствие - желание к долгосрочному сотрудничеству.

Таким образом, система учета работы структурных подразделений просто необходима для предприятий в современном экономическом пространстве. Каждый сотрудник работает так как ему удобно: ведет

фиксацию контактов, звонков, других видов взаимодействия с заказчиками, коллегами по своему усмотрению или так как его научили в свое время - на бумажных носителях, в Excel - таблицах, с помощью электронных гаджетов, а кто-то вообще не считает нужным фиксировать тот или иной процесс своей работы.

В итоге, входящие звонки могут не фиксироваться, потеряться, а заявки с сайта от новых заказчиков могут не обрабатываться. Зачастую возникают ситуации, когда даже сложно понять, кто из менеджеров занимается входящей заявкой. В результате реальный учет ведется только на уровне оплаченных заказов или отгрузки товара. Дать объективную оценку, насколько эффективно работает отдел продаж, отрабатываются ли все входящие заявки, проводится ли работа с уже имеющимися заказчиками, зачастую оказывается трудно.

Кроме того, в случае ухода сотрудника, все его неоконченные переговоры и необработанные контакты, а также базу в целом, компания может потерять, что также крайне нежелательно для эффективной работы предприятия.

Верным способом выхода из такой ситуации является автоматизация и стандартизация внутрифирменной координации за счет внедрения CRM-системы.

В этой связи особую актуальность приобретают вопросы, связанные с подробным изучением, подбором и дальнейшим внедрением CRM-систем на российских производственных предприятиях. Актуальность данной магистерской диссертации заключается в оценке Пензенского завода емкостного и теплообменного оборудования "СПЕЦХИММАШ" на основании анализа внутрифирменной координации.

Целью данной магистерской диссертации является разработка практических рекомендаций по формированию программы внутрифирменной координации предприятия на основе внедрения системы CRM, как новой формы внутрифирменной координации.

Для реализации данной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Подробно изучить сущность внутрифирменной координации предприятия и параметров, являющихся основополагающими для промышленного предприятия.
2. Рассмотреть CRM-систему как новую и функциональную форму внутрифирменной координации производственного предприятия.
3. Описать методику исследования.
4. Провести анализ форм внутрифирменной координации производственных предприятий.
5. Провести анализ форм внутрифирменной координации ООО "СПЕЦХИММАШ" г. Пенза.
6. Провести сравнительный анализ форм CRM- систем и дать оценку CRM-системам.
7. Разработать программу внутрифирменной координации производственного предприятия, а также механизмы ее реализации;
8. Оценить эффективность предложенных мероприятий по внедрению системы CRM на предприятии ООО "СПЕЦХИММАШ" г.Пенза.

Предметом исследования является новая форма внутрифирменной координации предприятий - CRM–система (Битрикс 24), которая направлена на систематизацию внутрифирменного взаимодействия.

Объектом исследования являются все производственные подразделения ООО «СПЕЦХИММАШ»: руководящий состав, отдел продаж, конструкторский отдел, отдел снабжения, отдел логистики, юридический отдел, служба безопасности, бухгалтерия и склад.

Научная новизна заключается в формировании программы внутрифирменной координации ООО "СПЕЦХИММАШ", а также механизмов ее реализации на основе внедрения CRM-системы, как новой формы внутрифирменной координации.

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что результаты магистерской диссертации позволят оказать помощь руководству

ООО "СПЕЦХИММАШ" в решении важной проблемы – совершенствовании форм внутрифирменной координации предприятия, в том числе систематизации взаимоотношений между производственными отделами.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ВНУТРИФИРМЕННОЙ КООРДИНАЦИИ В СОВРЕМЕННОМ ЭКОНОМИЧЕСКОМ ПРОСТРАНСТВЕ**

## **1.1 Сущность внутрифирменной координации предприятия и параметров, являющихся основополагающими для промышленной отрасли**

Создание любого производственного предприятия предполагает совместное достижение поставленных целей людьми, которые стоят у истока создания этого предприятия, соответственно каждую организацию можно рассмотреть как средство достижения определенных целей. При этом стоит отметить, что способ соединения заинтересованных лиц должен обеспечивать их взаимодействие, а также сделать их труд совместным.

Факт институционального оформления этого взаимодействия находит выражение, с одной стороны, в структуре предприятия, а с другой стороны - во внутриорганизационных процессах, обеспечивающих его функционирование в экономическом пространстве.

Наиболее важными из этих процессов являются те, которые позволят предприятию достичь поставленных целей, вовремя среагировать на изменение конкурентной среды, а также упорядочить, скоординировать и отрегулировать работу как внутри предприятия, так и с внешней экономической средой.

В структурном отношении любое производственное предприятие представляет собой совокупность особым образом упорядоченных компонентов предприятия (структурных подразделений), которые обладают целостностью и единством во внутрифирменном взаимодействии, а также взаимодействии со внешней средой, и нацеленные на единый результат.

Координация характеризует организацию как совокупность устойчивых связей ее структурных подразделений и уровней управления.

Деятельность почти всех производственных предприятий предполагает внутрифирменную координацию рабочих процессов таких структурных подразделений как:

- отдел продаж;
- конструкторский отдел;
- отдел снабжения;
- отдел логистики;
- отдел главного технолога;
- отдел главного механика;
- отдел главного инженера;
- служба безопасности;
- бухгалтерия;
- It - отдел и другие.

Не случайно отдел продаж стоит на первом месте в списке структурных подразделений производственного предприятия. Это связано с тем, что, бесспорно, отдел продаж является "сердцем", "двигателем" любого производства, именно от работы этого отдела зависит уровень "законтрактованности", загруженности предприятия, и как следствие - его экономическая стабильность.

К сожалению, в большинстве российских компаний начальник отдела продаж или коммерческий директор обеспечивает выполнение от четверти до трети плана производства. Нужно стремиться к правильному функционированию отдела продаж, который будет требовать лишь точечные тактические вмешательства руководства, советы или наставления, а не регулярное принятие судьбоносных решений.

В связи с достаточным количеством структурных подразделений на промышленных предприятиях, существование которых предопределено рыночной экономикой, необходимо формирование индивидуальных форм внутрифирменной координации предприятия. Это обусловлено усложнением



системы внутреннего контроля, представляющая собой специальные мероприятия, процедуры, проводимые руководством для упорядоченного и эффективного ведения хозяйственной деятельности предприятия.

Формирование индивидуальных форм внутрифирменной координации предприятия включает в себя: выявление промежуточных и конечных целей предприятия, а также задач, которые необходимо решить для достижения данных целей, определив при этом способы, с помощью которых эти задачи будут решены. И так по каждому структурному подразделению предприятия.

К актуальным проблемам предприятий наукоемких отраслей относится совершенствование механизмов внутрифирменной координации с учетом специфики деятельности.

Внутрифирменная координация при этом представляет собой важнейшую составляющую организационно-экономического управления современными предприятиями наукоемких отраслей промышленности. Она позволяет контролировать деятельность каждого без исключения сотрудника, принимать решения в условиях неопределенности различных воздействий внешней среды, являясь адаптивным процессом, под которым подразумеваются корректировки планов, действий на регулярной основе в зависимости от внешних и внутренних факторов деятельности предприятия.

Основным назначением внутрифирменной координации является обязательность учета деятельности любого структурного подразделения организации. Данный аспект важен в целях повышения эффективности финансово-хозяйственных процессов и создания условий для успешной жизнедеятельности и развития организации.

Современные модели внутрифирменной координации позволяют выявить параметры, характеризующие деятельность конкретного предприятия. На основе данных параметров строится система, позволяющая эффективно измерять и оптимизировать деятельность предприятия. Немаловажное значение придается тому, что не следует применять слишком большое количество показателей, так как это способно нанести не меньший

урон, чем полный отказ от измерений. Ключевое значение имеет идентификация небольшого числа принципиально важных показателей.

На современном этапе развития концепций оценки результативности деятельности ключевое значение придается способам достижения поставленных целей, определяя уровень реализации запланированных результатов и будущих планов. Ранее подобные концепции базировались исключительно на методологии эффективного использования ресурсов, то есть, каким способом достичь максимальных результатов при использовании минимального количества ресурсов. Можно сказать о приоритетной роли систем измерения результативности деятельности, ориентированных в первую очередь на стратегические цели деятельности организации. О данном принципе говорил П. Друкер: «Важнее делать правильные вещи, чем делать вещи правильно», подчеркивая тем самым первоочередность стратегии в деятельности предприятия. С течением времени, базируясь на аспектах данного подхода, происходит формирование различных моделей измерения результативности управления предприятиями, позволяющих совершенствовать механизм внутрифирменного планирования, особенно стратегического.

Зарубежные ученые Дж. Хоуп и Р. Фрейзер под моделью управления эффективностью деятельности понимают весь процесс установки целей и вознаграждений, определения стратегий и планов действий, управления ресурсами, координации деятельности, а также измерения и контроля эффективности организации<sup>1</sup>.

Итальянские ученые С. Тонchia и А. Де Тони в своих работах классифицируют существующие модели в зависимости от их структуры на три основные группы<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> Джереми Хоуп, Робин Фрейзер / За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов, Вершина, 2007 г., 272 с.

<sup>2</sup> A. De Toni, S. Tonchia Performance Measurement Systems – Models, Characteristics and Measures. International Journal of Operations&

1. Модели, имеющие вертикальную (иерархическую) структуру – обобщение стоимостных и не стоимостных показателей начального (нижнего) уровня в финальные результаты деятельности организации (то есть в показатели верхнего уровня);

2. Модели с табличной (сбалансированной) структурой – аналитика показателей деятельности организации в зависимости от линейно связанных аспектов деятельности, то есть показатели рассматриваются обособленно друг от друга (результаты не агрегируются);

3. Модели с процессно-ориентированной структурой – обобщенное рассмотрение бизнес-процессов организации, выстраивание системы управления деятельностью предприятия (процессами), а не подразделениями и отделами, и иными бизнес-единицами.

В настоящее время перед отечественными промышленными предприятиями стоит острая проблема приведения систем внутрифирменной координации в соответствие с требованиями современных условий функционирования. Так как процесс внутрифирменной координации является важной составной частью управленческой деятельности, на него, несомненно, оказывает влияние используемая на предприятии модель управления.

В развитых странах существуют две наиболее распространенных модели корпоративного управления: модель, ориентированная на акционеров, преобладающая в США и Великобритании, и модель, учитывающая интересы стейкхолдеров, используемая в Германии и некоторых других странах Западной Европы. Несмотря на то, что правительство России взяло курс на рыночную экономику капиталистического типа (по примеру Соединенных Штатов), по мнению специалистов в области корпоративного управления<sup>3</sup>, конечный результат пока неясен. В связи с этим, рассмотрение влияния стейкхолдерского подхода к управлению на теорию и практику внутрифирменной координации может помочь отечественным предприятиям в

---

<sup>3</sup> Шейла Паффер, Даниел МакКарти. Корпоративное управление: поиск модели // Экономические стратегии, 2014. № 2. С. 48-52

разработке путей совершенствования их управленческой и плановой деятельности.

В основе стейкхолдерской модели управления (stakeholders model) лежит предположение, что устойчивая деятельность и развитие предприятия невозможны без сбалансированного учета требований различных групп лиц, заинтересованных в деятельности данного предприятия - стейкхолдеров. Термин «стейкхолдер» стал активно использоваться в России в 90 –х годах XX века. Кроме того, слово «stakeholders» достаточно часто переводится на русский язык как «заинтересованная группа», «заинтересованное лицо», реже – как «посредник». Стейкхолдеры – это группы физических или юридических лиц, которые могут влиять на деятельность организации или, напротив, способны испытывать на себе влияние от деятельности организации, производимой ею продукции или оказываемых ею услуг и связанных с этим действий. У любой организации много заинтересованных сторон, которые отличаются друг от друга по типу и степени участия в ее деятельности и часто имеют абсолютно разные, иногда даже противоречащие друг другу интересы и потребности<sup>4</sup>. В качестве стейкхолдеров промышленного предприятия могут выступать:

- инвесторы, акционеры, учредители, кредиторы;
- реальные и потенциальные потребители продукции, работ, услуг;
- поставщики и другие партнеры по бизнесу;
- работники предприятия;
- правительственные и регулирующие органы;
- профсоюзы и другие общественные организации;
- конкуренты;
- средства массовой информации и лидеры общественного мнения;
- местные сообщества;
- академические и научные сообщества;

– наднациональные институты.

Стейкхолдерская модель управления базируется на теории заинтересованных лиц (Stakeholder Theory) и социально-экономическом подходе к социальной ответственности. В теории заинтересованных лиц делается вывод, что на состав целей предприятия существенное влияние оказывают доминирующие «мотивы» не только собственников, но и других участников контрактных отношений, а для устойчивого функционирования предприятия, наряду с прибылью, целями предприятия должны быть повышение уровня жизни работников, снижение финансового риска, охрана окружающей среды и т.п. «Не случайно 72% предпринимателей по всему миру признают, что успешные бизнесмены учитывают интересы не только акционеров, но и более широких заинтересованных групп: покупателей, сотрудников, поставщиков, местных сообществ». Социально-экономический подход предусматривает ответственность менеджмента, выходящую за пределы создания прибыли и стоимости предприятия, включая защиту окружающей среды, охрану труда работников и повышение благосостояния общества в целом. Несмотря на дополнительные затраты, которые несет бизнес при использовании данного подхода, существует большое количество публикаций, подтверждающих положительное влияние корпоративной социальной деятельности на экономические результаты работы зарубежных предприятий<sup>5</sup>.

Исследования, проведенные Ассоциацией менеджеров в России, позволили сделать вывод о том, что результаты осуществления корпоративных социальных программ влияют на деятельность российских компаний через повышение привлекательности компании как работодателя, повышение мотивации и лояльности сотрудников, а также укрепление общей репутации компании. В то же время использование социально-экономического подхода к социальной ответственности пока практически не

---

<sup>5</sup> Робинс, Стивен, П., Коултер, Мери. Менеджмент, 6-е изд.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 880 с.

влияет на рост капитализации компаний, действующих в России. Это связано с тем, что российские потребители и инвесторы пока не готовы более высоко оценивать добавочную маржу за продукты и ценные бумаги, произведенные социально ответственными предприятиями<sup>6</sup>.

Можно выделить предпосылки распространения стейкхолдерской модели управления:

- нарастание конкуренции за потребителя;
- рост значимости инициативы и творчества;
- возрастающие экологические проблемы;
- рост внимания общественности к соблюдению бизнесом социальных норм;
- повышение влияния уровня социальной ответственности бизнеса на рыночную капитализацию;
- повсеместное признание концепции устойчивого развития, сторонники которой считают, что любая экономическая деятельность, губящая природу или нарушающая права человека, преступна и не может создавать долгосрочную стоимость.

Вышеописанные направления влияния стейкхолдерской модели управления на внутрифирменное планирование представлены в табл. 1 (см. табл.1).

---

<sup>6</sup> Стенограмма Междунар. конф. «Социальная ответственность бизнеса. Корпоративная отчетность – новый фактор взаимодействия бизнеса и общества». 24 февраля 2004 Режим доступа [[www.pr-professional.ru](http://www.pr-professional.ru)].

Направления влияния стейкхолдерской модели управления на  
внутрифирменное планирование и координацию

Направление влияния	Содержание влияния
1	2
Цель внутрифирменного планирования	Нацеливает внутрифирменное планирование на обеспечение сбалансированного удовлетворения требований стейкхолдеров, как важного фактора устойчивого развития предприятия
Субъект планирования	Требует привлечения некоторых групп стейкхолдеров к процессу планирования
Процесс планирования	Доказывает важность взаимодействия со стейкхолдерами в процессе внутрифирменного планирования.
Система целей предприятия	Требует разработки не только экономических целей, но и целей в области качества, экологического и социального развития.
Система плановых показателей	Обосновывает необходимость использования плановых показателей, отражающих уровень удовлетворенности заинтересованных групп в будущем
Система внутрифирменных планов	Предлагает составление внутрифирменных планов, определяющих пути удовлетворения требований заинтересованных групп: планов по качеству, экологии, социальному развитию, планов взаимодействия с общественными организациями и другими стейкхолдерами
Оценка эффективности плановых решений	Обосновывает целесообразность использования многокритериальной оптимизации при оценке плановых решений

Определение в качестве цели обеспечения сбалансированного удовлетворения требований стейкхолдеров требует налаживания взаимодействия предприятия с заинтересованными группами, изучения их потребностей, анализа уровня влияния на предприятие и степени зависимости. Институтом социальной и этической отчетности AccountAbility выделено три поколения моделей взаимодействия предприятий со стейкхолдерами:

1 поколение - взаимодействие под давлением общественности для смягчения негативных последствий деятельности.

2 поколение - стратегическое взаимодействие с целью управления рисками и повышения уровня понимания стейкхолдеров.

3 поколение - интегрированное стратегическое взаимодействие для устойчивой конкурентоспособности<sup>7</sup>.

Сегодня лидирующие зарубежные компании начали оценивать взаимодействие со стейкхолдерами как инструмент, который может способствовать инновациям в создании продуктов и организации процессов, усиливать ориентацию стратегических решений на устойчивость как внутри, так и во вне компании. Проведенные автором исследования позволили сделать вывод, что уровень влияния тех или иных стейкхолдеров на деятельность предприятия зависит от социально-экономической политики страны, уровня развития общественных организаций, организационно-правовой формы предприятия, отрасли, места его расположения и целого ряда других факторов. В условиях переходной экономики основными стейкхолдерами отечественных промышленных предприятий являлись собственники и топ-менеджеры. В настоящее время усиливается влияние потребителей, правительственных и регулирующих органов. Постепенно на предприятиях осознается важность такого стейкхолдера, как «трудовой коллектив». Что касается общественных организаций, то их роль в деятельности российских предприятий пока незначительна. Поэтому можно согласиться с замечанием исполнительного директора Ассоциации менеджеров С. Литовченко о том, что «общественный диалог, возможно, и нужно начинать, но разговаривать, по большому счету, пока еще не с кем, слабоваты у нас структуры гражданского общества»<sup>8</sup>.

По мнению О.С. Виханского и А.И. Наумова в XXI веке баланс сил между стейкхолдерами в России будет сильно меняться, и трудно сейчас

---

<sup>7</sup> Томас Крик, Майя Форстайтер, Филипп Монаган, Мария Силанпа. От слов к делу. Взаимодействие с заинтересованными сторонами: практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами

<sup>8</sup> Томас Крик, Майя Форстайтер, Филипп Монаган, Мария Силанпа. От слов к делу. Взаимодействие с заинтересованными сторонами: практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами



предсказать, какие стейкхолдеры станут играть ведущую роль<sup>9</sup>. В связи с этим можно сделать вывод о необходимости анализа и учета ожиданий всех групп стейкхолдеров в процессе внутрифирменной координации. В развитых странах существует два уровня регулирования деятельности предприятий, обеспечивающих защиту интересов стейкхолдеров: уровень законодательных ограничений и уровень добровольных ограничений. Законодательные ограничения регулируются правовыми актами той или иной страны и обязательны к выполнению. Например, такими правовыми актами в России являются Гражданский Кодекс РФ, Трудовой Кодекс РС, Налоговый Кодекс, ФЗ «Об акционерных обществах», Закон «О техническом регулировании», «Положение о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг» и тому подобное. В данных правовых актах устанавливаются минимально допустимые в стране требования к удовлетворению интересов заинтересованных групп:

- для работников – минимальный уровень заработной платы и социальной защиты;
- для клиентов – минимально допустимый уровень качества;
- для инвесторов, кредиторов, поставщиков – минимальный уровень информационной и финансовой прозрачности, максимальный срок задержек платежа и т.д.;
- для государства и общества в целом - подход к определению вклада предприятия в финансирование функций государства и местного самоуправления, а также максимальный уровень загрязнения окружающей среды.

Планирование деятельности предприятия, нарушающей законодательные ограничения, приведет в лучшем случае к увеличению расходов в связи с выплатой различных штрафов, пеней и неустоек, а в худшем случае - прекращению деятельности предприятия. В то же время,

---

<sup>9</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. «Другой» менеджмент: время перемен // Российский журнал менеджмента. 2014. № 3. С.105-126

многие передовые предприятия берут на себя повышенные (по сравнению с законодательными ограничениями) обязательства, связанные с удовлетворением требований инвесторов, работников, клиентов, общества в целом. Это позволяет им, с одной стороны, более активно использовать потенциал заинтересованных групп, а с другой – повышает имидж фирмы и положительно влияет на ее капитализацию. Некоторые из повышенных обязательств перед заинтересованными группами, имеющих значение для всех компаний, стандартизированы как на международном, так и на национальных уровнях. Примеры международных стандартов, в которых содержатся требования к системам менеджмента, защищающие интересы стейкхолдеров, представлены в таблице 2 (см. табл.2).

Таблица 2

**Основные международные стандарты системы менеджмента,  
защищающие интересы стейкхолдеров**

Виды стандартов	Виды систем менеджмента	Основные группы стейкхолдеров, интересы которых представлены в стандартах
1	2	3
Стандарты ISO серии 9000	Система менеджмента качества	Потребитель
Стандарты ISO серии 14000	Система экологического менеджмента	Общество
Стандарты ISO серии 50001	Система энергетического менеджмента.	Энергетический комплекс
Стандарты OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series) серии 18000	Система менеджмента промышленной безопасности и охраны труда	Работники, общество в целом
Принципы корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)	Система корпоративного управления	Собственники и другие заинтересованные группы
Стандарты SA (Social Accountability) 8000	Система социального и этического менеджмента	Партнеры, общество, работники
Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES	Управление взаимодействием с заинтересованными сторонами	Все заинтересованные группы

1	2	3
Стандарты, базирующиеся на принципах ХАССП (Hazard Analysis and Critical Control Points)	Анализ рисков и критические контрольные точки	Все заинтересованные группы

Под влиянием международных стандартов на системы менеджмента в России разработаны серия стандартов качества ГОСТ Р ИСО 9000 и система стандартов безопасности труда. Кроме того, в соответствии с принципами корпоративного управления ОЭСР в России сформирован и рекомендован акционерным обществам к использованию Кодекс корпоративного поведения. В таблице 3 представлены систематизированные требования к внутрифирменному планированию, предъявляемые российскими стандартами систем менеджмента качества<sup>10</sup>, безопасности труда<sup>11</sup> и управления окружающей средой<sup>12</sup>.

Таблица 3

Требования к внутрифирменному планированию, предъявляемые  
российскими стандартами на системы менеджмента

Направления требований	Требования в области качества	Требования в области охраны труда	Требования в области экологии
1	2	3	4
Разработка политики	в области качества	В области охраны труда	в области экологии
Определение целей и задач в целом по предприятию и по подразделениям	в области качества	В области охраны труда	в области экологии

<sup>10</sup> ГОСТ Р ИСО 9001-2015. "Система менеджмента качества. Требования".

<sup>11</sup>ГОСТ 12.0.230-2007 "ССБТ. Системы управления охраной труда. Общие требования".

<sup>12</sup>ГОСТ Р ИСО 14001-2016. "Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению".

1	2	3	4
Определение состава и плановых значений показателей	Показателей улучшения деятельности организации, в том числе финансовых; удовлетворенности потребителей; удовлетворенности работников организации и других заинтересованных сторон; показателей выполнения процессов во всей организации; других показателей успеха, определенных руководством	показателей условий и охраны труда	обобщающих и детализированных плановых экологических показателей
Разработка программы действий по реализации политики и целей	В области качества	в области охраны труда	в области экологии
Планирование ресурсов для обеспечения выполнения программ	В области качества	в области охраны труда	в области экологии
Учет при планировании лучших достижений и возможностей предприятия	В области качества	в области охраны труда	в области экологии
Документальное оформление политики, целей и задач	В области качества	в области охраны труда	в области экологии
Информирование сотрудников о целях и задачах	В области качества	в области охраны труда	в области экологии
Планирование постоянных улучшений		в области условий и охраны труда	в области экологии

Процесс внутрифирменной координации в рамках стейкхолдерской модели управления представлен на рисунке 1.1 (см. рис. 1.1).

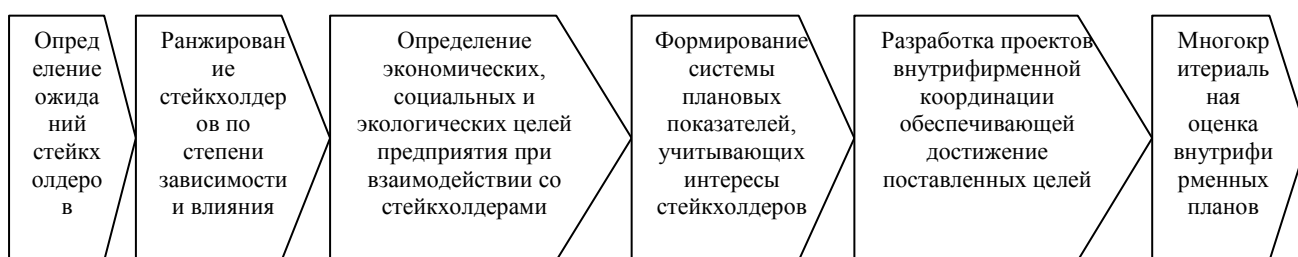


Рис. 1.1. Процесс внутрифирменного планирования в рамках стейкхолдерской модели управления

Основными преимуществами, получаемыми российским предприятием при реформировании систем внутрифирменной координации под влиянием стейкхолдерской модели, являются создание благоприятной внешней среды, получение возможности выхода на зарубежные рынки сбыта, укрепление способности управлять рисками, получение новых знаний и идей, повышение инвестиционной привлекательности и создание условий устойчивого развития предприятия также можно выделить недостатки стейкхолдерской модели, к которым можно отнести:

- размывание целей предприятия;
- повышенные затраты на функционирование, которые ложатся либо на предприятие, либо на покупателя;
- может привести в краткосрочной и средне-срочной перспективах к экономическому отставанию от предприятий, использующих стоимостно-ориентированное управление.

Более надежным способом устранения неопределенности и получения возможности планировать свою деятельность являются контрактные отношения. Они получили очень широкое применение в экономиках развитых стран мира. К началу 1990-х гг. более 2/3 всех товарных сделок в западном мире имели контрактный характер. Смысл контрактных отношений заключается в том, что потенциальный производитель сначала находит покупателя продукции, которую он способен произвести, и уже затем, после соответствующей подготовки, производит товар. Сделка между потенциальными покупателем и продавцом оформляется контрактом, в котором устанавливаются цены и объемы поставляемой или покупаемой продукции на достаточно длительный период времени. Контракт выгоден для обоих участников сделки.

С одной стороны, существенно снижается риск произвести и не продать. Контракт позволяет составлять предварительные планы производства,

обеспечения его необходимыми ресурсами, финансовые планы (в крупной фирме - планы научно-технических исследований).

С другой стороны, априорный характер сделки позволяет наиболее точно и тонко учесть запросы потребителя. На смену массовому производству приходит выпуск продукции по индивидуальным заказам. Возможности учета индивидуальных особенностей заказчика на высокотехнологичном производстве повышают применение гибкого, легко перестраиваемого (модульного) оборудования, компьютерных систем.

В целом контрактные отношения являются достаточно близкими, органически присущими фирмам постсоветского пространства, особенно государственным и приватизированным, у которых еще не разрушена сложившаяся в предыдущий период система долговременных связей со своими поставщиками и клиентами.

Причем большая часть этих связей в советское время носила неформальный, неофициальный характер, а значит, определялась реальными потребностями экономических организаций. Заключение контрактов придает межфирменным отношениям более упорядоченный характер, повышает ответственность каждой из них за выполнение условий сделки, потому что любое нарушение контракта может повлечь за собой судебные санкции. Но, как и другие способы увеличения пределов планирования, контракты не являются абсолютным и универсальным средством, поскольку не устраняют риска, связанного с невыполнением обязательств одной из сторон. Причины невыполнения - воздействие всех факторов внешней среды, в том числе природных и политических стихий. Традиционно более надежными партнерами являются крупные фирмы<sup>13</sup>.

Внутрифирменная координация, являясь одной из задач стратегического планирования предприятия, призвана обеспечить необходимый экономический рост и желаемый уровень предприятия на предстоящий

---

<sup>13</sup> Джетписова А.Б. Внутрифирменное планирование в контексте теории трансакций/А.Б. Джетписова//Экономические науки.-2014.-№1. - С.106-109

долгосрочный период (обычно 3-5 лет, иногда 10-15 лет) При этом под экономическим ростом понимаются экстенсивные факторы: увеличение объемов производства, расширение ассортимента продукции; рынков сбыта, рост прибыли.

Итак, на основании вышеизложенного, можно с уверенностью сказать, что организационная структура фирмы и ее управление не являются чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с меняющимися условиями.

Организационная структура фирмы определяет ее состав и систему подчинения в общей иерархии управления фирмой.

Контролировать деятельность предприятия - это значит определять ее стратегию, политику, выбор долгосрочных целей и программ, иметь решающее влияние и власть.

Методы и степень контроля зависят от совокупности многих факторов, среди которых важное значение имеют формы связей и зависимостей управляющего органа и отделов.

Одним из наиболее значимых звеньев, которое должно подвергаться четкому контролю со стороны руководства любого производственного предприятия, работающего на контрактной основе, является звено, соединяющее само производство с Заказчиками - отдел продаж.

Сегодня эксперты в области маркетинга уверенно заявляют о том, что «Залог эффективных продаж заключается в том, что они должны быть максимально управляемы и наиболее предсказуемы». Когда начальник отдела продаж или коммерческий директор, да и все руководство компании в целом, четко знают о том, что ждет фирму завтра, через неделю, месяц, год и даже в ближайшую пятилетку, можно говорить о том, что фирма придерживается правильного курса, готова идти вперед, а, значит, покорять новые вершины. План развития отдела продаж – это важнейший документ, необходимость которого доказана и оправдана годами работы крупнейших и малых фирм, стремительное развитие которых происходила именно после составления

такого плана и четкого ему следования. Именно план развития отдела продаж – это главный ориентир, некая цель для каждого сотрудника компании, вектор движения<sup>14</sup>.

Иногда план развития отдела продаж путают с планом продаж. На самом деле, это два разных документа: план продаж учитывает то, какой объем продукции, услуг, товаров должны реализовать сотрудники подразделения в определенные сроки, а план развития отдела продаж – это мощный «рычаг» управления организацией, информация о перспективах фирмы, настоящий «сборник» информации, включающий специфику и особенности работы компании, все данные о том, в каком направлении ей предстоит работать.

Одним из наиболее эффективных способов контроля деятельности предприятия в целом, а также управления внутрифирменной координации является внедрение на предприятии единой CRM- системы, которая будет разработана специально под ту или иную специфику деятельности и будет предназначена для единого и конечного результата.

Таким образом, CRM - система как новая функциональная форма внутрифирменной координации производственного предприятия требует усиления внимания к расширению рынков внедрений CRM-систем на предприятиях малого и среднего бизнеса, что обуславливает актуальность данной темы, в связи с необходимостью разработки более совершенной программы внутрифирменной координации предприятия на основе внедрения системы CRM, как новой формы внутрифирменной координации

---

<sup>14</sup>Эффективный план развития отдела продаж//Интернет-журнал об аналитике и практике торговли и взаимоотношениями с клиентами// Интернет -портал [<http://www.business.ru>]



## **1.2. CRM как новая и функциональная форма внутрифирменной координации производственного предприятия**

Организация внутрифирменного планирования и работа по развитию своего производства является сложным и многомерным процессом. Каждый руководитель предприятия заинтересован в сплоченности всех процессов, протекающих в рамках завода или предприятия. Любой директор производства стремится в современных сложных экономических условиях сделать свое предприятие наиболее конкурентоспособным за счет качества продукции, гарантийных обязательств, стоимости оборудования, индивидуального подхода к каждому заказчику. Все это требует упорной и качественной работы не только работников производственных цехов, а также работников отдела маркетинга, отдела сбыта или продаж. Данное звено, в какой-то мере является сердцем каждого производства, ведь из-за некачественной работы отдела, который занимается продвижением производимой продукции на российский рынок и даже за рубеж, само производство может просто встать из-за отсутствия заказов.

Поэтому каждый руководитель старается наладить работу таких отделов. Некоторые могут постоянно увеличивать штат сотрудников, что в данном случае является нецелесообразным, некоторые же вовсе не стремятся что-то менять на своем предприятии, но грамотные управленцы, люди, которые хотят видеть свое производство процветающим, производство, при котором все процессы будут разложены "по полочкам" стараются использовать и внедрять новые технологии, новые формы внутрифирменной координации, которые позволят скоординировать работу любого сотрудника каждого отдела.

CRM использует все существующие каналы коммуникации с клиентами, самые современные информационные технологии для управления бизнесом, а также взаимодействия между отделами.

С развитием компьютерных технологий и актуализации данной темы, многие экономисты, ученые начали заниматься исследованием эффективности внедрения CRM-систем на развитие предприятий. Особое внимание CRM в своих работах уделяли такие зарубежные исследователи, как: Свифт Р., Андерсон К., Керр К., Рафел Н., Дэйвис Д., Бонд Э., Брендлер Б., Уильяме Д., Ханке Дж., Димитрис Н., Гринберг П., Купер К. и другие.

Различными аспектами функционирования CRM посвятили свои работы следующие российские ученые: Картышов С.В., Поташников Н.М., Самохвалов Р.И., Воронин Б.Д., Соломатин Е.П., Рамзаев М.Е., Галкин Г.П., Зимин К.П., Шантаренкова М.П., Спиридонов Д.С.

В большинстве работ перечисленных авторов CRM системы рассматриваются как способ совершенствования взаимодействия с клиентами, при этом практика внедрения CRM системы как новой формы внутрифирменной координации не представлена. Именно поэтому требуется разработка конкретной методики формирования программы внутрифирменной координации производственно-финансовых предприятий за счет внедрения CRM-системы.

Помимо улучшения производственных мощностей предприятия, технологий работы, необходимо улучшать и работу по взаимоотношению с клиентами и заказчиками, но в том числе и не забывать про оптимизацию взаимодействия между сотрудниками производственных подразделений предприятия. При этом должна быть выработана корпоративная философия или стратегия, которая ставит потребителя в центр бизнес-процесса для увеличения эффекта работы путем выстраивания долгосрочных отношений с клиентом. Таким образом, стратегическая основа внедрения CRM-системы на предприятии как эффективного средства, гарантирующего, что общая стратегия бизнеса обеспечит рост прибыли предприятия, является оптимизация и автоматизация взаимодействия между предприятием и заказчиками, между руководством и всеми сотрудниками, а также между сотрудниками отделов предприятия.

CRM-система - аббревиатура, которая расшифровывается как Customer Relationship Management, в дословном переводе на русский - управление взаимоотношениями с клиентами. Кто-то под этим понимает методологию ведения бизнеса, а кто-то программное обеспечение для ее автоматизации. Правы и те и другие. CRM-системы позволяют упростить работу сотрудников компании, в которой большой оборот ресурсов, большая клиентская база, а также много различных процессов и услуг.

По своей сути, CRM-система - это специальный подход к ведению бизнеса, при котором в центр деятельности компании ставится клиент. То есть, стратегия CRM предполагает создание в компании таких механизмов взаимодействия с клиентами, при которых их потребности обладают наивысшим приоритетом для предприятия. Подобная ориентированность на клиента затрагивает не только общую стратегию бизнеса компании, но и корпоративную культуру, структуру, бизнес-процессы и операции.

В первую очередь, основной целью внедрения CRM-системы на предприятии является создание платформы по привлечению новых клиентов, а также развитию отношений с действующими клиентами, но помимо создания "клиентской" платформы на предприятии создается новая платформа для внутрифирменной координации.

На рисунке 1.2 отображены основные элементы CRM-системы (см. рис.1.2).



Рис. 1.2. CRM-система и ее элементы.

Из рисунка 1.2 видно, что CRM-системы включают в себя четыре основных элемента:

- клиентоориентированный подход организации;
- единая детализированная база данных;
- стратегия организации, направленная на развитие клиентской базы и продвижения своей продукции;
- современные информационные технологии, применяемые в организации.

CRM-система - это ключевой инструмент для завоевания и удержания клиентов любой производственной или коммерческой организации. Она минимизирует человеческий фактор при работе с клиентами и повышает прозрачность деятельности менеджеров в сфере продаж и клиентского обслуживания. Это удобный инструмент, который не является панацеей, но становится поддержкой уже существующим процессам и правилам, и будет развиваться вместе с компанией.

Для качественной работы всего предприятия в целом, необходимо разложить все рабочие процессы "по полочкам", структурировать их и

формализовать. Если все сотрудники действуют согласно регламентированных процессов, то уменьшается количество ошибок, работа компании ускоряется, а результаты труда становятся более прогнозируемыми. Выполнение всех процессов должно быть прозрачным для руководителей, так будет легче выявить слабые места компании и решить проблемы<sup>15</sup>.

На рисунке 1.3 отображен процесс продвижения продукции предприятия с помощью структурированной CRM-системы.

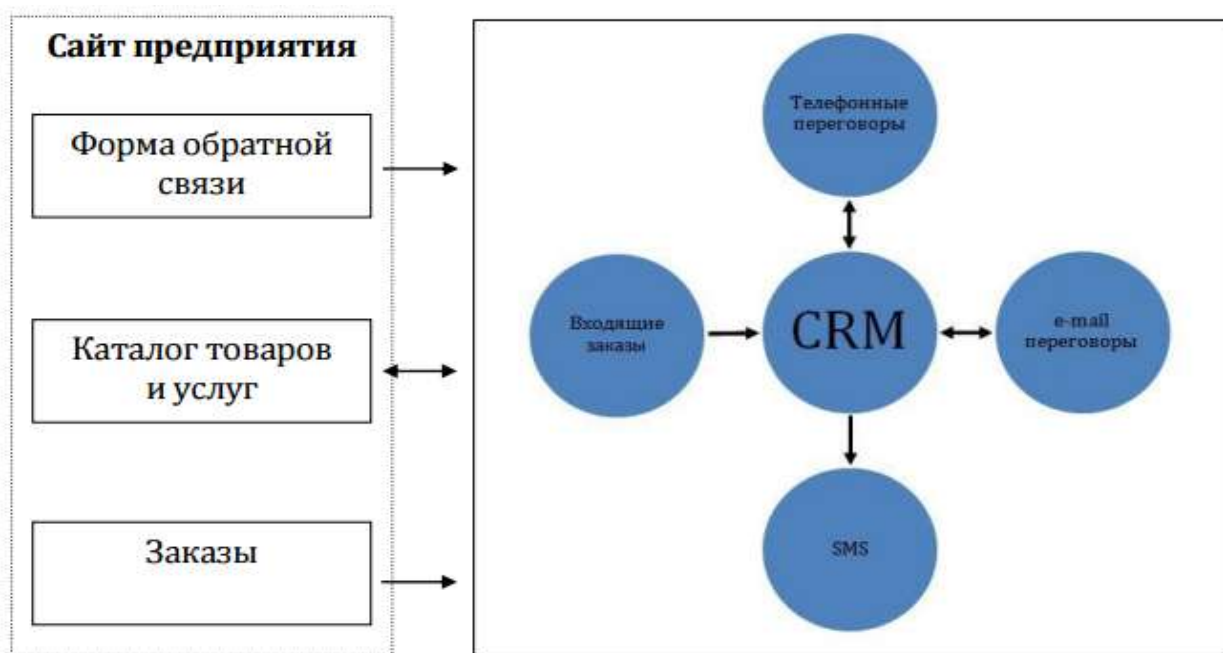


Рис. 1.3. Механизм CRM-системы по продвижению продукции предприятия

Как видно из рисунка 1.3, механизм CRM-системы по продвижению продукции предприятия неразрывно связан с сайтом предприятия, который предоставляет площадку для обратной связи с клиентом, на сайте обязательно должен быть каталог товаров и услуг, а также сайт должен давать возможность сделать онлайн - заказ. Вышеуказанные критерии CRM-системы

<sup>15</sup>Винокуров А. CRM-система: плюсы внедрения в бизнес-структуру [Электронный ресурс]/А.Винокуров// Деловой мир: онлайн-проект.-Режим доступа: [www.goo.gl].- По состоянию на 27.09.2014. - Загл. с экрана.

основаны на активной работе отдела продаж или маркетинга и включают в себя: телефонные переговоры, деловую E-mail-переписку, SMS, входящие заказы.

Основой любой CRM-системы является база данных физических и юридических лиц, которые взаимодействуют с компанией в рамках деятельности предприятия. Это клиенты, филиалы компании, поставщики, партнеры и даже конкуренты.

База данных клиентов - это очень ценный актив, и CRM-система позволяет использовать его с максимальной эффективностью. Организация получает полную информацию о своих клиентах, их предпочтениях и истории взаимоотношений с компанией. Основываясь на этих данных можно построить стратегию взаимодействия. В совокупности с мощными аналитическими инструментами CRM позволяет удержать и развить существующих клиентов, определить из них наиболее ценных, и привлечь новых.

CRM-система помогает менеджерам организовывать, планировать продажи и организовывать прозрачное управление сделками (рис. 1.4). За счет внедренной CRM-системы менеджеры могут использовать все информационные ресурсы предприятия, с помощью отлаженного взаимодействия между всеми производственными отделами. В том числе система хранит всю историю общения с клиентами, и это помогает департаменту продаж анализировать его поведение, формировать лучшие предложения и завоевывать лояльность и доверие.

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



Рис. 1.4. Управление бизнес-процессов предприятия с помощью CRM - системы

Помимо функций CRM-систем, которые отображены на рисунке 1.4, одной из важных функций CRM-системы является управление и учет рабочего времени. Можно не только протоколировать текущее рабочее время, но и планировать загрузку на будущее. Средства CRM предлагают удобный доступ к расписанию, в котором сотрудник может планировать свое рабочее время, отмечать результаты выполнения дел по плану. Это в свою очередь дает руководству возможность контролировать загруженность и эффективность работы подчиненных. История работы формируется по каждой сделке или клиенту отдельно, генерация большей части задач автоматизирована и позволяет сотрудникам скинуть с себя рутину.

Коммуникации внутри компании страдают, малоэффективны и приводят к сбоям процессов в бизнесе. Вследствие этого снижается прибыль. CRM система организует взаимодействие и обмен информацией внутри компании на высоком уровне, ликвидирует «информационные провалы» и потери важной информации - что является основой положительного результата деятельности любого производственного предприятия.

Повысить рентабельность предприятия нельзя без анализа информации о клиентах, доходах от них, их ценности, анализа системы продаж в целом.

Система CRM позволяет компании получить полную статистику и провести сложный анализ данных.

В целом внедрение CRM-системы можно подразделить на несколько основных этапов, которые включают в себя:

1. Разработку стратегии. На этом этапе, проанализировав ситуацию в компании, ставятся цели, которых хотят достичь при внедрении данной системы.

2. Определение бюджета и создание команды интеграции.

3. Определение платформы. Обычно выделяют несколько платформ, из которой лучше будет та, которая не только поможет хорошо осуществить внедрение, но и в дальнейшем можно было ее дорабатывать, интегрировать в нее другие программы, настраивать, не сложно обновлять и поддерживать сотрудниками компании.

4. Определение интегратора. Лучше всего для этого подойдет специалист, который уже достаточно долго работает в данной сфере, так как сам процесс внедрения достаточно сложный и долгий, и если выбрать не опытного человека, то, скорее всего внедрение или затянется или будет провалено.

5. Реализация проекта. На этом этапе компания, которая заказала систему, должна контролировать и проверять сроки реализации внедрения, а также проверять соответствие результатов требуемого функционала.

6. Запуск системы. Проверить правильное функционирование программы возможно только при ее использовании, поэтому в функции интегратора входит не только установка системы CRM, но и обучение сотрудников в правильном ее использовании, а также контролирование работы на начальных этапах.

7. Анализ работы на основе пожеланий и замечаний пользователей. После установки и некоторой работы происходит доработка системы по необходимости. Крайне важно проводить постоянный мониторинг работы и изменять систему по актуальным потребностям компании.



На основе анализа проблем, связанных с внедрением и перспективами внедрения CRM-систем на производственных или коммерческих предприятиях можно сделать вывод о том, что внедрение CRM-системы на предприятии обеспечивает менеджерам проектов или контрактов доступ ко всей нужной информации, позволяет оперативно и своевременно решать возникшие проблемы, расширяет возможности учета всех пожеланий клиентов. В свою очередь руководители получают возможность видеть всю картину работы в компании в целом. Это позволяет оптимизировать производство. Конечно, настройка любой CRM-системы индивидуальна для каждой компании. Есть более десятка популярных систем, которые отличаются функционалом, платностью, языковыми настройками.

Классификация CRM систем проводится по трем основным категориям:

1. По происхождению.

1.1 Отечественные: Битрикс 24; amoCRM.

1.2 Западные: CRM- Oracle Siebel CRM, SAP CRM, Microsoft Dynamics CRM, Salesforce, Base CRM.

2. По функционалу.

2.1 Управление контактами: BasePlan, FreshOffice CRM One;

2.2 Управление продажами: ClientoBox, BLUEJET web CRM, Zoho CRM SEM CRM.

2.3 CRM начального уровня: КОМПАС CRM, КлиК: CRM, Iris CRM;

2.4 Комплексное решение: ASoft CRM, Microsoft Dynamics CRM, Oracle Siebel CRM и прочие.

3. По стоимости.

3.1 Бюджетные версии: CRM Манго-офис, amoCRM, Terrasoft CRM, 1С: CRM Стандарт;

3.2 Средний уровень: Microsoft Dynamics CRM Online, RegionSoft CRM;

3.3 Дорогие системы: Oracle Siebel CRM, SAP CRM, Terrasoft XRM.

В рамках магистерской диссертации был проведен сравнительный анализ наиболее популярных CRM-систем, которые помогают решать

основные задачи для предприятий различных отраслей независимо от их размера.

Анализ наиболее популярных CRM-систем в рейтинге 2016-2017 года (AmoCRM, ZohoCRM; Битрикс24; Salesforce Sales Cloud; BaseCRM) по основным функциональным возможностям приведен в таблице № 3 (см. табл. 4).

Таблица 4

Сравнительный анализ CRM-систем 2016-2017 года

Функциональные возможности	Amo CRM	Zoho CRM	Битрикс 24	Sales force	Base CRM
1	2	3	4	5	6
SaaS	v	v	v	v	v
Коробочный вариант продукта	x	x	v	x	x
Язык интерфейса	Русский	Русский, English	Русский	English	English
Мобильное приложение	v	v	v	v	v
Внедрение системы во все отделы компании	x	x	v	v	v
Интеграция с почтовыми сервисами	v	v	v	v	v
Встроенная телефония (возможность интеграции)	v	v	v	v	x
Интеграция с сайтом	v	v	v	v	v
API, виджеты	v	v	v	v	v
Интеграция со сторонними приложениями	v	v	v	v	x
Аналитика продаж	v	v	v	v	v
Клиентская база	v	v	v	v	v
История взаимодействий	v	v	v	v	v
Захват лидов с сайта	v	v	v	v	v
Рабочие области(постановка задач, тайм-менеджмент)	v	v	v	v	v
Триальный режим (пробная бесплатная версия 30 дней)	14 дней	15 дней	v	v	14 дней
Бесплатный вариант работы	x	v	v	x	x
Стоимость платных услуг	От \$11 в месяц	От \$12 в месяц	От 990 руб/мес за облачный сервис и 210 тыс. руб. за коробку	От \$25 в месяц за пользование	От \$25 в месяц за пользователя

Наиболее значимые функции для производственно-финансовых компаний при подборе CRM-системы включают в себя: Язык интерфейса, внедрение системы во все отделы компании; встроенная телефония (возможность интеграции); клиентская база; захват лидов с сайта.

На основании проведенного сравнительного анализа выбранных CRM-систем, оптимальной CRM-системой для производственно-коммерческого предприятия является "Битрикс 24", которая включает в себя весь функционал(внедрение системы во все отделы компании, интеграция с почтовыми сервисами, встроенная телефония (возможность интеграции), интеграция с сайтом. интеграция со сторонними приложениями, аналитика продаж, клиентская база, захват лидов с сайта, рабочие области(постановка задач, тайм-менеджмент, коробочная версия), необходимый для оптимизации внутрифирменной координации и в том числе для оптимизации работы с клиентами и заказчиками.

Таким образом, в результате проведенного анализа CRM-системы, как новой и функциональной формы внутрифирменной координации производственного предприятия, были выявлены ее главные достоинства и преимущества. Сравнительный анализ CRM-систем показал, что "Битрикс 24", является оптимальным и функциональным программным обеспечением для производственно-коммерческих компаний. На основании этого, данная программа будет рекомендована руководителям исследуемого предприятия.

### **1.3 Методика исследования внутрифирменной координации предприятия на основе внедрения CRM-системы**

В структурном отношении каждая организация представляет собой множество связанных между собой и особым способом упорядоченных компонентов, которые обладают целостностью и единством во взаимодействии с внешней средой.

Независимо от существующей структуры предприятия менеджмент обязан предусмотреть возможность оперативного воздействия на персонал

или подразделение в целом. Важнейшими целями такого воздействия будут как достижение намеченных результатов деятельности предприятия, так и сохранение и развитие самого предприятия как единой системы.

Одной из новых форм внутрифирменной координации выступают CRM-системы.

В этой связи особую актуальность приобретают вопросы, связанные с подробным изучением, подбором и дальнейшим внедрением CRM-систем на российских производственных предприятиях. Актуальность данной магистерской диссертации заключается в оценке внутрифирменной координации Пензенского завода емкостного и теплообменного оборудования "СПЕЦХИММАШ".

В рамках написания магистерской диссертации было проведено исследование на тему: «Формы внутрифирменной координации на современных предприятиях» на примере Пензенского завода "СПЕЦХИММАШ".

Предметом исследования являются формы внутрифирменной координации современных предприятий, в том числе CRM - системы, которые направлены на оптимизацию и систематизацию взаимоотношений внутри предприятия.

Объектом исследования являются: руководящий состав ООО "СПЕЦХИММАШ", сотрудники отдела продаж, отдела логистики, конструкторского отдела, отдела ОТК, отдела снабжения и бухгалтерии.

В рамках исследования структурно-функционального анализа внутренней среды ООО "СПЕЦХИММАШ" на был использован метод SWOT-анализа - метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на предприятие. Также SWOT-анализ позволяет описать сильные и слабые стороны предприятия, а также позволяют описать внешнюю среду: возможности для предприятия и угрозы для предприятия. SWOT-анализ позволил выявить сильные и слабые стороны деятельности ООО "СПЕЦХИММАШ".

В рамках анализа внутрифирменной координации ООО "СПЕЦХИММАШ" г. Пенза было проведено исследование существующей формы внутрифирменной координации ООО "СПЕЦХИММАШ", были выделены её сильные и слабые стороны. Также было проведено исследование, которое позволило в полной мере проанализировать предпочтения руководства и сотрудников всех производственных отделов завода, касающихся оптимизации взаимодействия между отделами и друг с другом. Были выявлены основные критерии, которые легли в основу подбора CRM-системы именно по специфике производства исследуемого завода.

В рамках исследования внутрифирменной координации ООО "СПЕЦХИММАШ" на основе внедрения CRM-системы был применен 100% экспертный опрос офисных сотрудников, при этом был использован метод анкетирования. Данная процедура предполагает:

- анализ исследуемой ситуации;
- выбор группы экспертов;
- проведение опроса;
- анализ полученных данных.

Для этого была разработана анкета, состоящая из двух блоков (1 блок – вопросы, касающиеся непосредственно личных данных опрошенных сотрудников ООО "СПЕЦХИММАШ"; 2 блок – вопросы, позволяющие проанализировать существующую структуру внутрифирменной координации ООО «СПЕЦХИММАШ», а также выявить потребность сотрудников во внедрении на предприятии единой информационной платформы, которая бы оптимизировала внутрифирменную координацию.

При разработке анкеты большое внимание было уделено формулировке и определению вопросов, их последовательности. Это обеспечит надёжность и точность собранных данных. Анкета включает в себя 7 вопросов закрытого типа и 9 вопроса открытого типа.

Инструменты данного исследования (анкеты) представлены в приложении 2.

Также был использован метод комбинированного исследования (была подробно изучена бухгалтерская, экономическая отчетность исследуемого предприятия).

На основании полученных данных будет просчитан пессимистический и оптимистический прогноз эффективности программы совершенствования внутрифирменной координации предприятия за счет внедрения CRM-системы.

Для оценки эффективности внедрения CRM-системы используется расчет ROI (возврат на вложенную сумму). ROI – это отношение среднего увеличения прибыли к объему инвестиций, причем увеличения прибыли, полученного именно за счет внедрения CRM-технологий. Формула расчета ROI выглядит следующим образом:

$$ROI = (P_{crm} - P) / Z * 100\% , \quad (1)$$

где  $P_{crm}$  – прибыль, полученная предприятием при внедрении CRM;

$P$  – прибыль, полученная без внедрения CRM;

$Z$  – затраты на реализацию проекта.

В ходе исследования планируется ответить на ряд следующих вопросов:

1. Определить основные инструменты взаимодействия между сотрудниками компании.
2. Оценить частоту взаимодействия между сотрудниками компании.
3. Выяснить какие трудности (и причины их возникновения) возникают у сотрудников компании при необходимости получения информации от сотрудников другого отдела.
4. Выявить необходимость единой функциональной системы хранения данных для оптимизации взаимодействия между сотрудниками компании.
5. Выяснить основные причины необходимости единой функциональной системы хранения данных для оптимизации взаимодействия между сотрудниками компании.

6. Определить образующие критерии, необходимые для подбора единой функциональной системы хранения данных на данном предприятии.

На примере изучения внутрифирменной координации ООО "СПЕЦХИММАШ", были подробно изучены и выделены сильные и слабые стороны завода в процессе производства и продажи технологического оборудования.

На основании изученного материала была разработана программа внутрифирменной координации производственного предприятия, были разработаны механизмы реализации данной программы и проанализирована эффективность предложенных рекомендаций.

В опросе приняли участие 45 сотрудников ООО «СПЕЦХИММАШ», из них 24 женщины и 21 мужчина, представляющие руководящий состав, отдел продаж, конструкторский отдел, отдел снабжения, отдел логистики, юридический отдел, производственно-технический отдел, бухгалтерию и склад.

Было опрошено 13 региональных менеджеров отдела продаж, кому в первую очередь необходима единая платформа для внутрифирменного взаимодействия, генеральный директор, коммерческий директор, начальник отдела логистики, 2 специалиста из юридического отдела, начальник службы безопасности, 4 менеджера отдела снабжения, 5 специалистов экономического отдела, 10 сотрудников конструкторского отдела, 6 специалистов из производственно-технического отдела, 1 кладовщик.

Маркетинговое исследование внутрифирменной координации ООО "СПЕЦХИММАШ", представляет собой комплексное исследование, включающее различные виды исследований и направленное на различные сегменты респондентов. Подобное структурирование маркетингового исследования позволило собрать наиболее полное количество необходимых данных и провести их комплексный анализ, что способствовало максимально объективной характеристике существующей системы внутрифирменной координации ООО "СПЕЦХИММАШ" и разработке

перспективных рекомендаций и мероприятий по совершенствованию внутрифирменной координации ООО "СПЕЦХИММАШ" на основе внедрения на предприятии CRM - системы.

### Программное обеспечение магистерской диссертации

При обработке анкет и составлении сводных таблиц по результатам анализа была использована программа SPSS 11.5 for Windows. Пакет программ SPSS (аббревиатура SPSS расшифровывается как Statistical Package for Social Science – Статистический пакет для социальных наук) является наиболее распространенным, мощным и удобным инструментом статистического анализа. Программа SPSS, предоставляет пользователю широкие возможности по статистической обработке эмпирических данных исследования, по формированию баз данных (файлов данных SPSS с возможностью импорта/экспорта в файлы данных других форматов), по их модификации, по мере необходимости, а также по созданию так называемых отчетов, предоставляя широкие возможности по представлению результатов статистической обработки в текстовой, табличной и графической формах (диаграммы, гистограммы и т.п.).

Также компьютерной поддержкой при проведении исследования (сборе, обработке и представлении информации) выступает ряд программ и приложений:

- Microsoft Excel - программа для работы с электронными таблицами, созданная корпорацией Microsoft для Microsoft Windows, Windows NT и Mac OS. Она предоставляет возможности экономико-статистических расчетов, графические инструменты, построение диаграмм. Microsoft Excel входит в состав Microsoft Office и на сегодняшний день Excel является одним из наиболее популярных приложений в мире.

- Microsoft Word - это текстовый процессор, предназначенный для создания, просмотра и редактирования текстовых документов, с локальным



применением простейших форм таблично-матричных алгоритмов. Текстовый процессор, выпускается корпорацией Microsoft в составе пакета MicrosoftOffice.

В процессе исследования использовались материалы финансовой и бухгалтерской отчетности ООО "СПЕЦХИММАШ", сайта ООО "СПЕЦХИММАШ".

#### Правовое обеспечение магистерской диссертации

Развитию малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации со стороны государственной власти уделяется максимум внимания, что подтверждается большим количеством законодательных документов, направленных на регулирование правовых отношений в указанной сфере. Деятельность юридических лиц регламентирует закон об индивидуальном предпринимательстве, однако, если эта деятельность отнесена к категории малых предприятий, то она осуществляется в соответствии с нормами Федерального закона № 209 – ФЗ от 24.07.2007года «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». Кроме того, данную сферу регулирует Гражданский кодекс РФ, налоговое и административное законодательство РФ.

## **2. ИССЛЕДОВАНИЕ ФОРМ ВНУТРИФИРМЕННОЙ КООРДИНАЦИИ НА СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

### **2.1 Характеристика внутренней среды ООО "СПЕЦХИММАШ"**

Производственное предприятие ООО «СПЕЦХИММАШ» находится в г. Пенза Пензенской области, основано в 1998 году на базе бывшего завода «Стройдеталь». Основной деятельностью ООО "СПЕЦХИММАШ" является проектирование, производство и поставка емкостного, резервуарного, теплообменного, сепарационного оборудования.

В настоящее время на предприятии осуществляется производство емкостного, резервуарного, теплообменного, сепарационного оборудования (воздухосборники, аппараты емкостные стальные сварные ГЭЭ, ВЭЭ, ГКК, ВКП; Резервуары РГС, для СУГ и емкости одно-двустенные для хранения нефтепродуктов; Емкости подземные горизонтальные дренажные; Емкости РДХ; Емкости ЕП, ЕПП для нефтепродуктов подземные горизонтальные дренажные; Фильтры жидкостные сетчатые СДЖ для трубопроводов; Сепараторы нефти и газа; Резервуары вертикальные стальные РВС (до 5000 м<sup>3</sup>); Аппараты теплообменные кожухотрубчатые с неподвижными трубными решетками; Теплообменники "Труба в трубе"; Аппараты теплообменные ТП, ХП, КП, ТУ кожухотрубчатые с плавающей головкой).

Все оборудования изготавливается согласно технических требований, что подтверждается Сертификатами качества ГОСТ Р на всю выпускаемую продукцию. Предприятие обладает современным станочным парком, некоторое оборудование изготовлено специально для данного предприятия на основе разработок Волгоградского НИИ. Вся производимая продукция проходит 100% УЗД-контроль. Производство полностью сертифицировано.

ООО «СПЕЦХИММАШ» обладает производственными площадями общей  $S=10\ 000\ \text{м}^2$ . На территории производства расположены два основных цеха, складские помещения и другие вспомогательные объекты.

Производственные цеха включают в себя следующие участки:

1. Производственный цех №1, который включает в себя:

- заготовительный участок (Вальцы, ножницы);
- механический участок (карусельный, токарный, расточные и др.

станки);

- сборочно-сварочный участок (автоматическая сварка);
- дробеструйная камера (пескоструйная);
- газо-плазменная установка «Гефест»;
- покрасочный участок.

2. Производственный цех №2, который включает в себя следующие участки:

- заготовительный участок (Вальцы, ножницы);
- сборочно-сварочный участок (автоматическая сварка).

Качество всего выпускаемого оборудования подтверждается Сертификатами и разрешительной документацией. Также предприятие имеет сертификат соответствия 9001:2015.

Численность промышленно-производственного персонала на сегодняшний день составляет 250 человек.

Основной целью общества является расширение рынка товаров и услуг, получение прибыли.

Для достижения данной цели Общество осуществляет следующие виды деятельности:

1. Производство металлических цистерн, резервуаров и прочих емкостей.

2. Обработка металлов и нанесение покрытие на металлы.

3. Деятельность по техническому контролю, испытаниям и анализу.

4. Оптовая торговля машинами и оборудованием.

5. Составление и разработка проектно-конструкторской документации.

6. Производство трубопроводной арматуры.

7. Производство теплообменных устройств, промышленного холодильного оборудования.

8. Производство промышленных газов и прочих химических продуктов.
9. Услуги по перевозке грузов и другие транспортно-экспедиционные услуги.
10. Осуществление внешнеэкономической деятельности.
11. Коммерческая деятельность, лизинг, маркетинг и консалтинг.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральным законом, общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии) на осуществление определенного вида деятельности, предусмотрено требование, осуществлять такую деятельность, как исключительную. Например, ООО "СПЕЦХИММАШ" имеет разрешение на монтажно-строительные работы (СРО), которое позволяет осуществлять монтаж изготавливаемого оборудования собственными силами за счет заказчика.

Приведем основные показатели деятельности производственного предприятия ООО «СПЕЦХИММАШ» за 2015-2016 гг. (см. табл.5).

Таблица 5

Основные результаты экономической деятельности ООО

"СПЕЦХИММАШ"

2015 - 2016 гг., тыс. руб.

Показатель	2016	2015
1	2	3
Основные средства	9268	5734
Выручка	326767	192821
Прибыль от продаж	40973	19895
Чистая прибыль	31172	16973

Из таблицы видно, что представленные показатели 2016 года выросли по сравнению с предыдущим годом. Так стоит отметить, что выручка за 2016 год выросла по сравнению с 2015 годом на 60%, при этом чистая прибыль на 55 %. Данные показатели свидетельствуют об активном росте

производственно-финансовой активности предприятия, с уверенностью можно сказать, что отдел продаж выполняет свою работу на высоком уровне. Поэтому на данном этапе развития ООО "СПЕЦХИММАШ" руководству предприятия необходимо грамотно наладить внутрифирменную координацию, которая позволит оптимизировать внутрифирменные связи, и как следствие "здоровые" взаимоотношения с внешней средой.

Организационная структура ООО "СПЕЦХИММАШ" отображена в Приложении 1 (см. Приложение 1).

Как видно из Приложения 1 Завод имеет линейно – функциональную структуру управления.

Основу данной структуры, как известно, составляет принцип единоначалия, линейного построения структурных подразделений, распределения функций управления между ними и рационального сочетания централизации и децентрализации.

Основными уровнями управления в линейно-функциональной структуре ООО "СПЕЦХИММАШ" выступают:

- высший - институциональный уровень (генеральный директор). Деятельность руководителя данного звена обусловлена целями и стратегиями развития системы в целом. На этом уровне реализуется большая часть внешних связей. Здесь велика роль личности и ее профессиональных качеств;

- средний - управленческий уровень, объединяющий руководителей среднего звена и их аппарат (коммерческий директор, главный конструктор, начальник отдела ОТК, начальник отдела логистики, начальник службы безопасности и так далее). Менеджеры среднего звена решают задачи, вытекающие из функциональной специфики;

- низший - производственно-технический уровень, объединяющий руководителей низового звена, находящихся непосредственно над исполнителями (начальник заготовительного цеха, начальник производственного участка, начальник сборочного цеха и так далее).

Процесс выпуска готовой продукции от начала получения заявки и до ее отгрузки связан абсолютно со всеми отделами завода.

Рассмотрим технологическую схему производства оборудования на площадях ООО "СПЕЦХИММАШ" (см. рис.2.1).

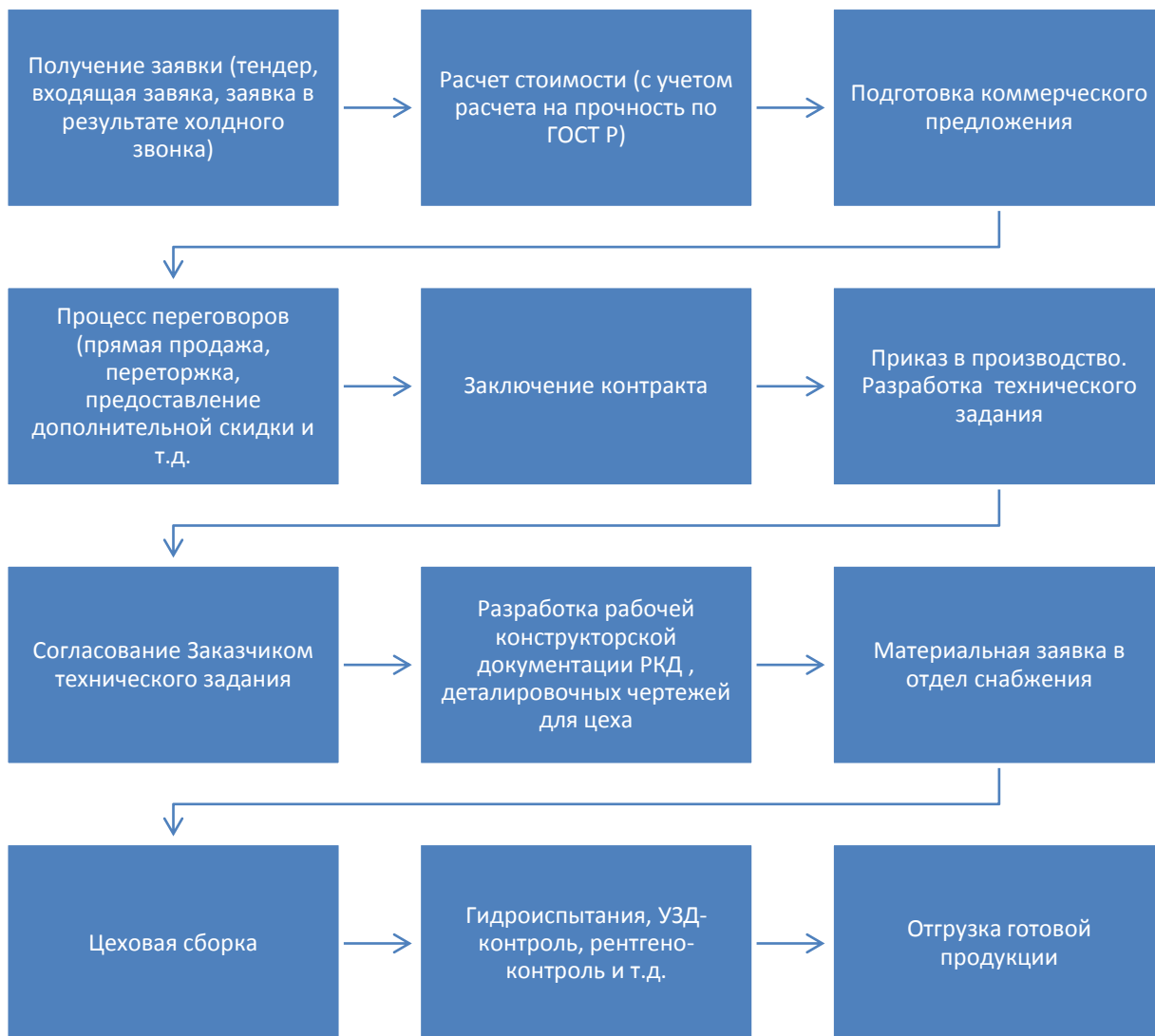


Рис. 2.1. Технологическая схема производства оборудования ООО "СПЕЦХИММАШ"

Как видно из рисунка 2.1 технологический процесс производства оборудования задействует в себе работу всех подразделений завода (отдел продаж, конструкторский отдел, отдел снабжения, отдел логистики, бухгалтерия, юридический отдел, отдел ОТК и так далее) .

Основные сферы деятельности ООО "СПЕЦХИММАШ": нефтегазовая, энергетическая, химическая, пищевая промышленность. Постоянными Заказчиками данного предприятия являются ведущие флагманы химической, нефтяной, газовой промышленности РФ: Роснефть, Татнефть, ЛУКОЙЛ, Норильский Никель, Сибур и многие другие.

Предприятие финансово-обеспеченное, на основании этого выпускаемая продукция может быть отгружена Заказчику со сто процентной отсрочкой платежа 60-120 календарных дней.

Большое значение руководство отдает сертификации и лицензированию выпускаемой продукции, каждый год предприятие осваивает новые виды выпускаемой продукции, что позволяет расширить географию Заказчиков ООО "СПЕЦХИММАШ".

Итак, для любого руководителя крупного предприятия важно иметь отлаженную внутрифирменную координацию сотрудников разных отделов. В крупных организациях с высокой степенью специализации и распределения обязанностей достижение необходимого уровня координации требует от высшего руководства определенных усилий.

Одним из наиболее эффективных методов маркетингового анализа является SWOT-анализ. SWOT – это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутреннюю ситуацию на предприятии отражают в основном S и W, а внешнюю – O и T. После выявления внутренних сильных и слабых сторон фирмы, а также внешних возможностей и угроз, устанавливаются связи между ними.

SWOT-анализ в рамках нашего исследования предполагает возможность оценки фактического положения и стратегических перспектив ООО "СПЕЦХИММАШ", получаемых в результате изучения сильных и слабых сторон, рыночных возможностей и факторов риска.

Классический SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и

благоприятных возможностей и их оценку в баллах относительно среднеотраслевых показателей или по отношению к данным стратегически важных конкурентов.

Составим матрицу SWOT для ООО "СПЕЦХИММАШ" на рынке машиностроительной отрасли (см. табл. 6).

Таблица 6

SWOT-анализ ООО "СПЕЦХИММАШ" на рынке машиностроительной отрасли

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уникальные направления выпускаемой продукции (резервуары РДХ, РВС до 5000 м<sup>3</sup>, компенсаторы).</li> <li>2. Наличие собственного конструкторского бюро</li> <li>3. Наличие собственного автотранспорта габаритного/негабаритного.</li> <li>4. Высокая техническая и технологическая оснастка производственных участков</li> <li>5. Наличие высоко-квалифицированного персонала (в том числе производственного)</li> <li>6. Финансовая стабильность (отсутствие кредитов за все время работы ООО "СПЕЦХИММАШ")</li> <li>7. Более 20 лет на рынке машиностроительной отрасли</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие высокой конкуренции в машиностроительной отрасли.</li> <li>2. Значительное расстояние от дальнего Востока, Сибири и Урала.</li> <li>3. Отсутствие единой системы внутрифирменной координации деятельности предприятия.</li> </ol>
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дополнительное финансирование ООО "СПЕЦХИММАШ"</li> <li>2. Государственное финансирование на реконструкцию и модернизацию промышленных объектов, где используется выпускаемое ООО "СПЕЦХИММАШ" оборудование.</li> <li>3. Рост спроса на выпускаемое оборудование ООО "СПЕЦХИММАШ"</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принятие новых налоговых законов</li> <li>2. Предприятия - конкуренты, способные выпускать аналогичную продукцию</li> <li>3. Экономический кризис в стране, которые оказывает влияние на уменьшение финансирования организаций с целью модернизации или реконструкции</li> <li>4. Уход из организации ведущих менеджеров или специалистов различного профиля.</li> </ol>

Итак, в ходе маркетингового анализа конкурентных преимуществ пензенского завода "СПЕЦХИММАШ" были выявлены сильные и слабые стороны.



Так было выявлено, что одной из сильных сторон ООО "СПЕЦХИММАШ" являются уникальные направления выпускаемой продукции, например, резервуары для хранения углекислоты, резервуары вертикальные стальные вместимостью до 5000 м<sup>3</sup>. Также важным преимуществом ООО "СПЕЦХИММАШ" является финансовая стабильность и независимость.

Выявление слабых сторон предприятия показало, что существует возможность сокращения заказов из-за наличия высокой конкуренции среди машиностроительных предприятий РФ. Также большой угрозой для ООО "СПЕЦХИММАШ" является выбор "местных" производителей и поставщиков в Сибири, на Урале, на Дальнем Востоке из-за значительной стоимости транспортировки оборудования из города Пензы. Одной из слабых сторон ООО "СПЕЦХИММАШ" является отсутствие единой системы внутрифирменной координации.

Негативное косвенное влияние на ООО "СПЕЦХИММАШ" может оказать отсутствие выделения государственных средств на модернизацию или реконструкцию промышленных объектов по всей стране. Если финансирование таких проектов отсутствует, то прекращаются и закупки оборудования для расширения, остаются только плановые или аварийные позиции.

Исходя из данного swot-анализа ООО "СПЕЦХИММАШ" можно сделать вывод, что предприятие функционирует в достаточно благоприятной среде. Имеющиеся недостатки можно устранить. Угрозы, существующие во внешней среде, могут негативно сказаться на деятельности предприятия в будущем, поэтому нужно уже сегодня совершенствовать конкурентные преимущества завода путем привлечения новых технологий в производство, а также новых технологий для внутрифирменной координации и коммуникации. Важно продолжать развивать направления выпускаемой продукции, тем более это особенно актуально при наличии значительной конкуренции в данной отрасли. На предприятии должно быть все необходимое для роста оборотов

выпуска продукции. У данного предприятия есть все для того, чтобы использовать появляющиеся возможности, в частности сделать уклон на техническую модернизацию производства и технологическую модернизацию внутрифирменной координации.

Результаты характеристики внутренней среды ООО "СПЕЦХИММАШ" и результаты swot-анализа свидетельствуют о том, что на предприятии необходимо ввести новую форму внутрифирменной координации. Для ООО "СПЕЦХИММАШ" данный вопрос является приоритетным и должен быть реализован в ближайшее время на предприятии для повышения эффективности деятельности всего предприятия в целом.

## **2.2 Структурно – функциональный анализ ООО "СПЕЦХИММАШ"**

### **г. Пенза**

На сегодняшний день российские компании имеют потребность в разработке и применении технологий, позволяющих наиболее целесообразным образом использовать человеческие ресурсы и координировать их действия с учетом современных требований к уровню развития компаний для создания синергетического эффекта.

На 2017 год завод "СПЕЦХИММАШ" обладает общей численностью офисного и производственного персонала 250 человек. Каждый отдел предприятия специализируется на узкой области деятельности, а также функционально взаимодействует со всеми отделами завода.

Ключевые функции в компании выполняют несколько профильных отделов: отдел продаж под руководством коммерческого директора, конструкторский отдел под руководством главного конструктора и производственный отдел под руководством первого заместителя генерального директора по производству.

Помимо основных профильных отделов выпуск продукции не возможен без взаимодействия абсолютно всех подразделений завода (отдел снабжения, бухгалтерия, юридический отдел, отдел безопасности, отдел логистики и другие). При этом необходимо достижение положительного синергетического эффекта между всеми отделами.

В рамках данного исследования необходимо составить структуру взаимодействия всех отделов ООО "СПЕЦХИММАШ", а также описать основные функции этих отделов и задачи, которые они решают.

Рассмотрим сначала основные функции и задачи отделов кадровой службы ООО "СПЕЦХИММАШ".

1. Отдел продаж. Показателем эффективности работы предприятия является его рентабельность, а она, в свою очередь, зависит от объёмов продаж и выпуска оборудования. При грамотной организации и координации труда, работа данного отдела может увеличить объёмы продаж в несколько раз. Несмотря на то, что отдел продаж не участвует в непосредственном производственном процессе, его роль и значимость на предприятии огромна.

Отдел продаж ООО "СПЕЦХИММАШ" на 2017 год насчитывает 16 региональных менеджеров под руководством коммерческого директора. На заводе существует региональное распределение организации. За каждым менеджером отдела закреплены свои регионы.

Принятие окончательных решений по сделке менеджерами возможно только после одобрения коммерческого директора.

Каждый региональный менеджер по продажам подчиняется генеральному директору и непосредственно коммерческому директору. На должность регионального менеджера по продажам назначается лицо, имеющее высшее образование или профессиональное (экономическое) образование, подготовку по менеджменту и стаж работ в торговле не менее 1 года.

Региональный менеджер по продажам должен знать:

- законы и нормативные правовые документы, регламентирующие осуществление предпринимательской и коммерческой деятельности;
- рыночную экономику, предпринимательство и основы ведения бизнеса;
- конъюнктуру рынка;
- ассортимент, классификацию, характеристику и назначение товаров;
- методы ценообразования, стратегию и тактику ценообразования;
- основы маркетинга (концепцию маркетинга, основы управления маркетингом, способы и направления исследования рынка, способы продвижения товаров и услуг);
- закономерности развития рынка и спроса на товары;
- теорию менеджмента, макро- и микроэкономики, делового администрирования;
- формы и методы ведения рекламных компаний;
- порядок разработки бизнес-планов и коммерческих условий соглашений, договоров, контрактов;
- психологию и принципы продаж;
- технику мотивации клиентов к покупкам;
- этику делового общения;
- правила установления деловых контактов;
- основы социологии, психологии и мотивации труда;
- иностранный язык;
- структуру управления предприятием;
- методы обработки информации с использованием современных технических средств коммуникации и связи, компьютера.

Рассмотрим основные функции деятельности и должностные обязанности, которые возложены на региональных менеджеров отдела продаж ООО "СПЕЦХИММАШ".

1. Разработка схем, форм, методов и технологии продаж товаров, продвижения товаров на рынок.

2. Разработка и организация проведения предпродажных мероприятий по созданию условий для планомерной продажи товаров, удовлетворения спроса покупателей на товары.

3. Осуществление контроля за разработкой и реализацией бизнес-планов и коммерческих условий, заключаемых соглашений, договоров и контрактов, оценка степени возможности риска.

4. Изучение рынка товаров (анализ спроса и потребления, формы деятельности конкурентов) и тенденции его развития, анализ рыночных возможностей.

5. Сбор информации о спросе на товары, причинах его изменения (повышения, понижения), анализ потребностей покупателей.

6. Выявление наиболее эффективных секторов рынка продаж товаров, разработка комплекса мероприятий по использованию возможностей рынка товаров.

7. Выявление потенциальных и перспективных покупателей товаров (оптовых и розничных торговых предприятий, иных посредников и др.)  
установление деловых контактов.

8. Проведение переговоров по продажам с покупателями по следующим направлениям: предоставление общих сведений о товарах и их свойствах; введение значимых для продажи критериев оценки товаров; устранение сомнений в невыгодных свойствах товаров; информирование о спросе на товары и отзывах потребителей о товарах; выявление потенциальных потребностей покупателей и др. (привлечение конструкторского отдела).

9. Участие в ценообразовании, проработка психологических аспектов переговоров о цене, определение способов обоснования цены, определение формы расчетов по договорам, разработка и применение схемы скидок в зависимости от различных факторов.

10. Организация преддоговорной работы (выбор вида договора, определение способов и форм исполнения обязательств, разработка преддоговорной документации, согласование разногласий, анализ документации покупателей и и заключение договора (привлечение юридического отдела).

11. Организация работы по доставке или отгрузке товаров покупателям по заключенным договорам (привлечение отдела логистики).

12. Контроль оплаты покупателями товаров по заключенным договорам (привлечение бухгалтерии).

13. Сбор информации от покупателей о требованиях к качественным характеристикам товаров (срок службы, правилах использования, упаковке и т.д.), а также о требованиях к послепродажному обслуживанию (Привлечение отдела ОТК).

14. Анализ причин направления покупателям претензий, рекламаций по заключенным договорам (привлечение ОТК).

15. Создание и постоянное обновление информационных баз о покупателях (организационно-правовые формы, адреса, реквизиты, номера телефонов, фамилии руководителей и ведущих специалистов, финансовое состояние, объемы закупок, объем продаж, своевременность и полнота исполнения обязательств и т.д.).

16. Поддержание контакта с постоянными клиентами, пролонгация договоров с ними.

17. Анализ объемов продаж и подготовка отчетов по результатам анализа для предоставления вышестоящему должностному лицу.

18. Организация и руководство поведением мероприятий по формированию потребительского спроса, стимулированию продаж, координация проведения отдельных видов рекламных кампаний, обеспечение участия предприятия в презентациях товаров, в проводимых ярмарках или выставках.

19. Участие в решении вопросов формирования и изменения направлений развития товарного ассортимента.

Вторым по значимости подразделением завода "СПЕЦХИММАШ" является конструкторский отдел.

При подготовке коммерческого предложения отделом продаж для заказчика конструкторским отделом проводится расчет стоимости материала, необходимого для производства оборудования, также при этом проводится расчет на прочность, на основании которого устанавливаются толщины стенок аппаратов. Данный расчет на прочность является неотъемлемым приложением к паспорту на изделие, который необходим, чтобы поставить оборудование на учет в Ростехнадзор. Если договор с Заказчиком подписывается, то менеджер отдела продаж пишет приказ о запуске в производство того или иного оборудования на имя главного конструктора. Главный конструктор обязан предоставить согласованную разработанную конструкторскую документацию в цех, назначить ответственного конструктора на этот заказ, а также подготовить материальную заявку в отдел снабжения.

Конструкторский отдел ООО "СПЕЦХИММАШ" насчитывает 14 человек: главный конструктор, расчетчик, паспортист, инженеры-конструкторы.

Главный конструктор непосредственно подчиняется техническому директору.

Каждый сотрудник конструкторского отдела должен знать:

1. Профиль, специализацию и особенности организационно-технологической структуры предприятия.
2. Системы и методы проектирования.
3. Организацию конструкторской подготовки производства в отрасли и на предприятии.
4. Производственные мощности, технические характеристики, конструктивные особенности и режимы работы оборудования предприятия, правила его эксплуатации.

5. Технические требования, предъявляемые к разрабатываемым конструкциям, условиям их монтажа и сдачи в эксплуатацию.

6. Методы проведения технических расчетов.

7. Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

Рассмотрим основные функции деятельности и должностные обязанности, которые возложены на сотрудников конструкторского отдела ООО "СПЕЦХИММАШ".

1. Создание новых и модернизаций конструкций изделий (комплексов, машин, аппаратов, приборов, механизмов) действующего производства, обеспечивая их высокий технический уровень, конкурентно- и патентоспособность, соответствие современным достижениям науки и техники, требованиям технической эстетики и наиболее экономичной технологии производства.

2. Разработка проектов новых опытных и промышленных установок, нестандартного оборудования и приспособлений в связи с реконструкцией объектов, автоматизацией производства и механизацией трудоемких процессов.

3. Совместно с заказчиками осуществляет разработку технических заданий на проектирование, обеспечивает защиту и согласование в установленном порядке разработанных эскизных, технических и рабочих проектов, представляет проектные решения на утверждение.

4. Хранение в соответствии с действующими правилами, размножение и своевременно обеспечение производства чертежами и другой конструкторской документацией.

5. Представление на утверждение изменения, вносимые в техническую документацию по конструкторской подготовке производства.

6. Участие в подготовке проектов приказов, инструкций, указаний, а также смет, договоров и других документов, связанных с деятельностью отдела.



Еще одним немаловажным подразделением ООО "СПЕЦХИММАШ" является технический отдел под руководством технического директора. Данный отдел включает в себя отдел технического контроля ОТК и отдел охраны труда.

Производственно - технический отдел ООО "СПЕЦХИММАШ" насчитывает 10 человек: технический директор, начальник службы ОТК, начальник службы охраны труда и остальные специалисты.

В основном ПТО взаимодействует с техническими подразделениями предприятия (заявки на ремонт или замену оборудования); с конструкторским отделом (согласование технических условий), с отделом охраны труда (информация о нормативах и стандартах законодательства об охране труда); с отделом продаж (обращение менеджеров за технической документацией, консультирование по технической оснастке и так далее), с бухгалтерией (обмен бухгалтерскими документами, актами, заявками на оборудование и так далее)

Технический директор непосредственно подчиняется генеральному директору.

Сотрудники технического отдела должны знать:

1. Нормативные и методические материалы по технической подготовке производства.
2. Производственные мощности и режимы работы оборудования, правила его эксплуатации.
3. Методы выявления и использования резервов производства.
4. Организацию технической подготовки производства.
5. Порядок приема оборудования в эксплуатацию.
6. Методы определения экономической эффективности внедрения новой техники и технологии, организации труда, рационализаторских предложений и изобретений.
7. Опыт передовых отечественных и зарубежных предприятий в области технической подготовки производства, организации труда и управления.

8. Основы трудового законодательства.

9. Правила и нормы охраны труда.

Рассмотрим основные функции деятельности и должностные обязанности, которые возложены на сотрудников технического отдела ООО "СПЕЦХИММАШ".

1. Организация технической подготовки производства или других видов основной деятельности предприятия, обеспечение улучшения качества продукции, работ (услуг) и повышение ее конкурентоспособности, сокращение материальных и трудовых затрат на изготовление продукции, производство работ (услуг).

2. Координация работы технических служб предприятия по испытанию новых технических средств, созданию и освоению новых видов продукции, комплексной автоматизации и механизации производства, планированию внедрения научно-технических достижений, новой техники и прогрессивной технологии.

3. Осуществление руководства текущим и перспективным планированием технического развития предприятия, его производственной базы.

4. Осуществление контроля за заключением и исполнением договоров, связанных с внедрением новой техники, а также договоров на производство оборудования на площадях ООО "СПЕЦХИММАШ".

5. Контроль за деятельностью сотрудников, занимающихся вопросами стандартизации продукции, научно-технической информации.

6. Координация деятельности подразделений предприятия, обеспечивающих техническую подготовку производства.

Итак, изучив основные характеристики, функции деятельности и должностные обязанности основных профильных отделов ООО "СПЕЦХИММАШ", необходимо выстроить цепочку внутрифирменной координации всех отделов ООО "СПЕЦХИММАШ", которая отражена на рисунке 2.2 (см. рис. 2.2).



Рис. 2.2. Цепочка внутрифирменной координации ООО "СПЕЦХИММАШ"

Необходимо отметить тот факт, что структура каждого отдела ООО "СПЕЦХИММАШ" отвечает целям, которые преследует компания и тем критериям, по которым определяется эффективность работы этого отдела.

Отдел продаж ООО "СПЕЦХИММАШ" охватывает все функции, связанные с коммуникациями с клиентами, рекламой, разработкой имиджа, непосредственно с наработкой клиентской базы. При этом все менеджеры отдела продаж напрямую подчиняются руководителю отдела (коммерческому директору) и генеральному директору. Внутрифирменное взаимодействие отдела продаж происходит абсолютно со всеми производственными подразделениями предприятия.

Как видно из рисунка 2.2 внутрифирменная координация исследуемого предприятия сосредотачивается на отделе продаж. Такая структура не совсем эффективна, это связано с тем, что одному руководителю тяжело организовать такое большое количество людей, которые занимаются различными задачами.

В рамках магистерской диссертации руководству ООО «СПЕЦХИММАШ» рекомендовано оптимизировать взаимодействие между сотрудниками ООО необходимо путем внедрения новой формы внутрифирменной координации на примере CRM-системы "Битрикс 24", которая станет главной платформой для четкого взаимодействия руководства и подразделений.

Итак, результаты структурно-функционального анализа ООО "СПЕЦХИММАШ" г. Пенза свидетельствуют о том, что сложившаяся на сегодняшний день в компании система внутрифирменного взаимодействия не является оптимальной, она не отвечает всем функциям производственной деятельности. Система внутрифирменного взаимодействия исследуемого предприятия нашла отражение на рисунке 2.2., из которого видно, что предприятие нуждается в оптимизации внутрифирменной координации со стороны руководства.

Полученные данные легли в основу анализа внутрифирменной координации предприятия на основе внедрения CRM-системы.

### **2.3. Анализ внутрифирменной координации предприятия на основе внедрения CRM-системы**

Управление фирмой напрямую зависит от организационной структуры компании, которая направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями (уровнями) фирмы, распределение между ними прав и ответственности.

С развитием рыночной экономики и технического оснащения сущность CRM-системы как новой формы внутрифирменной координации получает все большее распространение и заключается в формировании механизмов взаимодействия не только с клиентами, а также оптимизации взаимодействия между сотрудниками разных отделов одного предприятия.

В рамках написания магистерской диссертации было проведено маркетинговое исследование на тему: «Анализ внутрифирменной

координации предприятия на основе внедрения CRM-системы», целью которого является выявление потребности у сотрудников и руководящего состава компании внедрения новой формы внутрифирменной координации.

В рамках исследования внутрифирменной координации предприятия на основе внедрения CRM-системы был использован экспертный опрос, который предполагал компетентное участие специалистов в анализе и решении рассматриваемой проблемы.

Все количество опрошенных экспертов было разделено по возрасту, полу и опыту работы на данном предприятии.

В опросе приняли участие 45 сотрудников ООО «СПЕЦХИММАШ», из них 24 женщины (53 %) и 21 мужчина (47%), которые являются представителями руководящего состава, отдела продаж, конструкторского отдела, отдела снабжения, отдела логистики, юридического отдела, производственно-технический отдела, бухгалтерии и склада (см. рис. 2.3).



Рис.2.3. Эксперты, привлеченные для проведения исследования, чел.

Как видно из рисунка № 2.3 наибольшее количество опрошенных из одного отдела - это менеджеры отдела продаж, так как именно менеджеры

отдела продаж должны быть заинтересованы в четкой и отлаженной внутрифирменной координации, потому что они являются связующим звеном во всех производственно-экономических процессах в исследуемой компании. На втором месте находятся специалисты конструкторского отдела, затем специалисты производственно-технического отдела (технический директор, начальник цеха, начальник по монтажу, начальник ОТК и другие).

Возраст сотрудников ООО «СПЕЦХИММАШ», принявших участие в опросе отражен на рисунке 2.4 (см. рис.2.4).

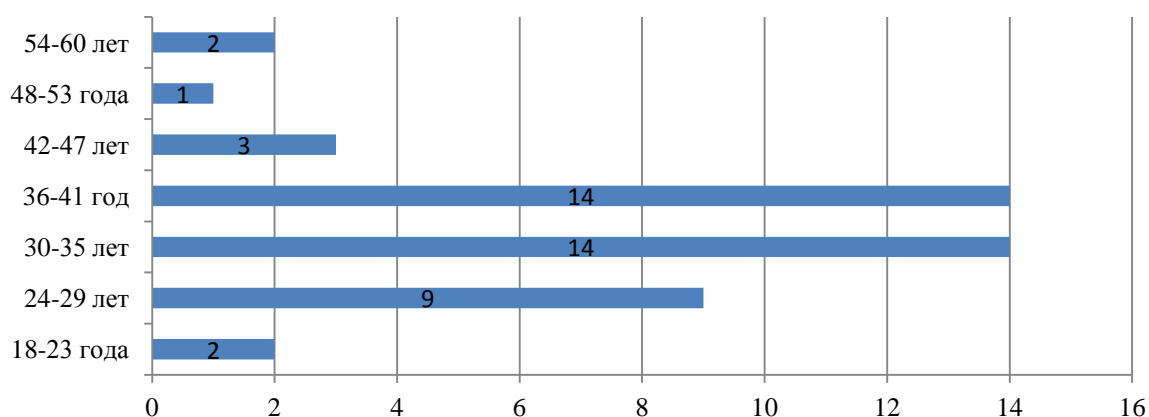


Рис. 2.4 Возрастная категория экспертов, привлеченных для проведения исследования, лет.

Как видно из рисунка № 2.4 62 % опрошенных (28 человек) относятся к возрастной группе 30-41 год. Отличительной чертой данного возрастного сегмента является приверженность ко всему устоявшемуся, боязнь нововведений. В ходе исследования планируется проследить зависимость от возраста опрошенного и его потребностью внедрения на предприятии новой формы внутрифирменной координации.

В ходе исследования экспертам было предложено указать стаж работы в ООО "СПЕЦХИММАШ". Результаты включают в себя такие ответы, как: менее 1 года, от 1 года до 5 лет, от 5 лет до 10 лет, свыше 10 лет нет ни одного сотрудника (см. рис. 2.5).

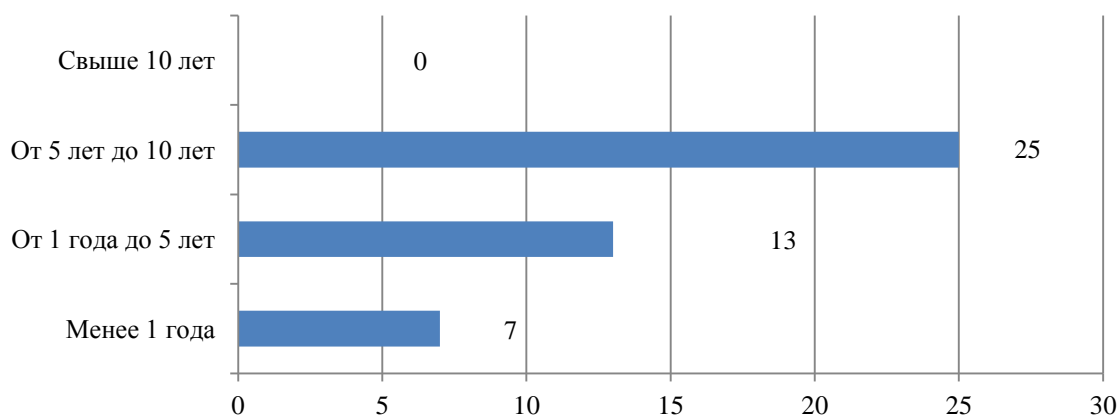


Рис. 2.5. Ранжирование экспертов по опыту работы в ООО «СПЕЦХИММАШ», чел.

Результаты проведенного анализа внутрифирменной координации позволили оценить степень использования основных инструментов взаимодействия между сотрудниками ООО "СПЕЦХИММАШ". Самым популярным инструментом взаимодействия между сотрудниками исследуемого предприятия является телефонная связь и неформальные коммуникации (личное общение), данные варианты ответа оценили максимальным баллом 62,2 % опрошенных экспертов (28 человек). На втором месте по степени использования располагается передача информации с помощью электронной почты 24,4 % (11 человек). 13,3 % экспертов (6 человек) привыкли осуществлять взаимодействие со своими коллегами с помощью персональных мессенджеров, таких как Viber, WhatsApp, ICQ, Skype.

Важной задачей данного исследования являлась оценка степени взаимодействия между сотрудниками разных отделов. Так было выявлено, что менеджеры отдела продаж при выполнении своих должностных обязанностей взаимодействуют абсолютно со всеми структурными подразделениями завода, включающие в себя: непосредственно - руководство, конструкторский отдел, отдел логистики, бухгалтерию, юридический отдел, ПТО, отдел снабжения и склад. Конструкторский отдел взаимодействует с отделом продаж - разработка и согласование рабоче-конструкторской документации, с

производственно-техническим отделом - согласование технической оснащённости, сертификация и другое, отделом снабжения - материальная заявка. Отдел логистики взаимодействует только с отделом продаж и бухгалтерией. Отдел снабжения взаимодействует напрямую с конструкторским отделом, с бухгалтерией и отделом продаж. Юридический отдел подчиняется непосредственно руководству, взаимодействует в основном с отделом продаж. Производственно - технический отдел взаимодействует с конструкторским отделом и отделом продаж.

С целью выяснить возникают ли у сотрудников ООО "СПЕЦХИММАШ" трудности при получении необходимой информации от коллег, экспертам был задан соответствующий вопрос. Так, основное большинство опрошенных - 84,4 % (38 человек) признались, что в ходе взаимодействия с коллегами возникают трудности.

Основными причинами возникновения трудностей при взаимодействии между сотрудниками ООО "СПЕЦХИММАШ" можно обозначить (см. рис. 2.6): отсутствие нужного сотрудника на рабочем месте в нужный момент (выбор 42 экспертов); Загруженность сотрудника первоочередными делами, из-за которой некогда предоставить запрошенную информацию (выбор 39 экспертов) и безответственность или халатность сотрудника, у которого запрошена информация (выбор 17 экспертов).

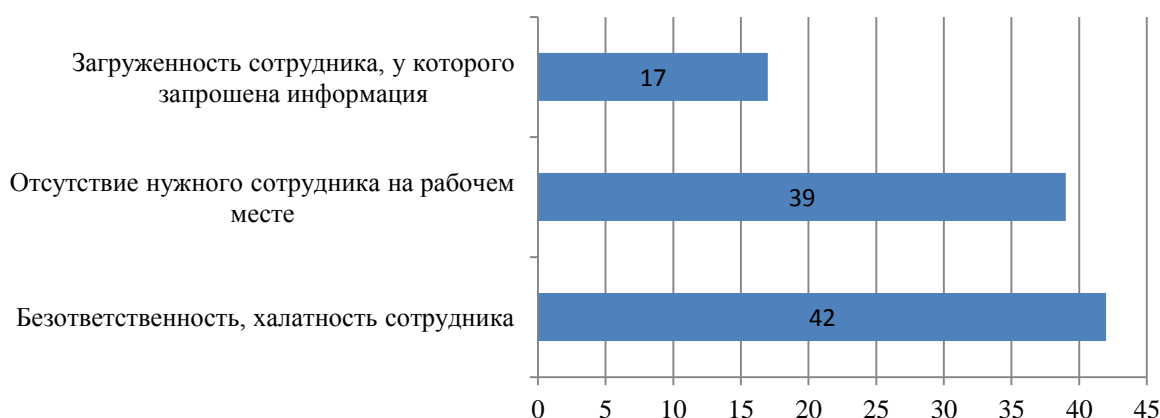


Рис.2.6. Основные причины возникновения трудностей при взаимодействии между сотрудниками



В рамках маркетингового исследования была определена форма хранения базы данных на предприятии сотрудниками разных отделов (клиентская база, база поставщиков, техническая документация, база документов/договоров, счетов и другое). Так было выявлено, что почти все опрошенные респонденты хранят собственную базу данных в Excel, лишь сотрудники бухгалтерии имеют базу данных в 1 С (см. рис. 2.7). Это свидетельствует об отсутствии автоматизированной единой базы данных предприятия, которая смогла бы оптимизировать и отладить внутрифирменную координацию между сотрудниками данного предприятия.

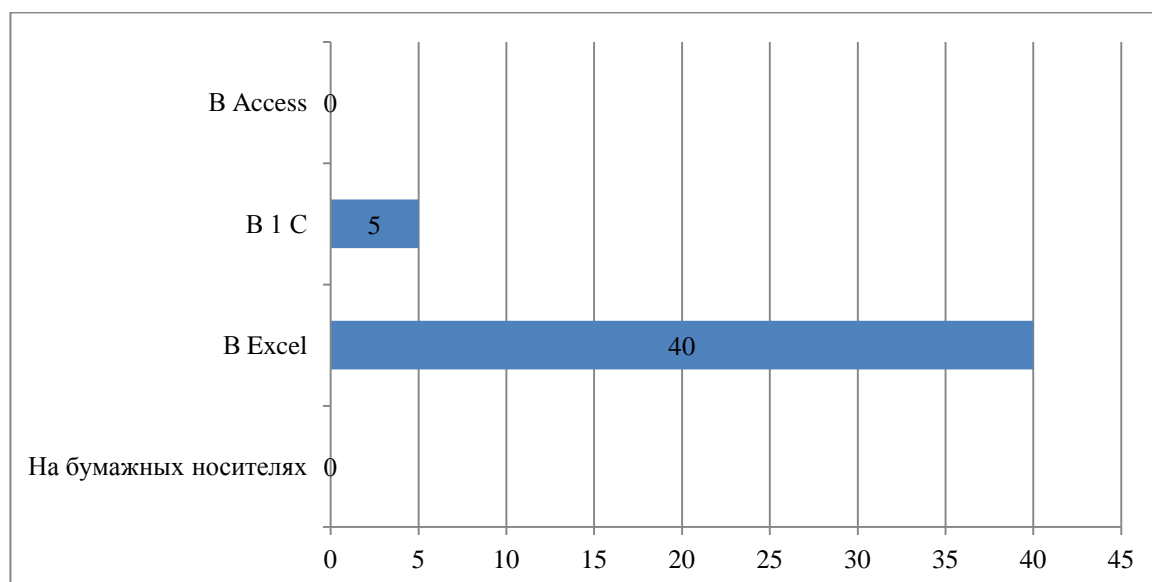


Рис. 2.7. Формы хранения базы данных, используемые сотрудниками ООО "СПЕЦХИММАШ"

Так как одной из основных задач проведения данного маркетингового исследования является выявление потребности сотрудников в единой функциональной системе хранения базы данных для оптимизации их взаимодействия, респондентам был задан соответствующий вопрос. Мнение экспертов разделилось. Так, 53,4 % опрошенных (24 человека) считают, что предприятие нуждается в модернизации в рамках внедрения новой формы

внутрифирменной координации - автоматизированной платформы хранения всех баз данных, 46,6 % (21 человек) наоборот считают, что у предприятия нет абсолютно никакой потребности во внедрении единой функциональной системы хранения данных.

Желание внедрения на предприятии единой функциональной системы хранения данных для оптимизации взаимодействия между сотрудниками ООО "СПЕЦХИММАШ" у 24 экспертов связано в первую очередь с необходимостью отслеживания этапов производства заказов; необходимостью единой базы всей технической документации, необходимостью отслеживания этапов закупки материально-технических ресурсов для выполнения заказов. Полученные результаты отражены на рисунке №2.8 (см. рис.№2.8).

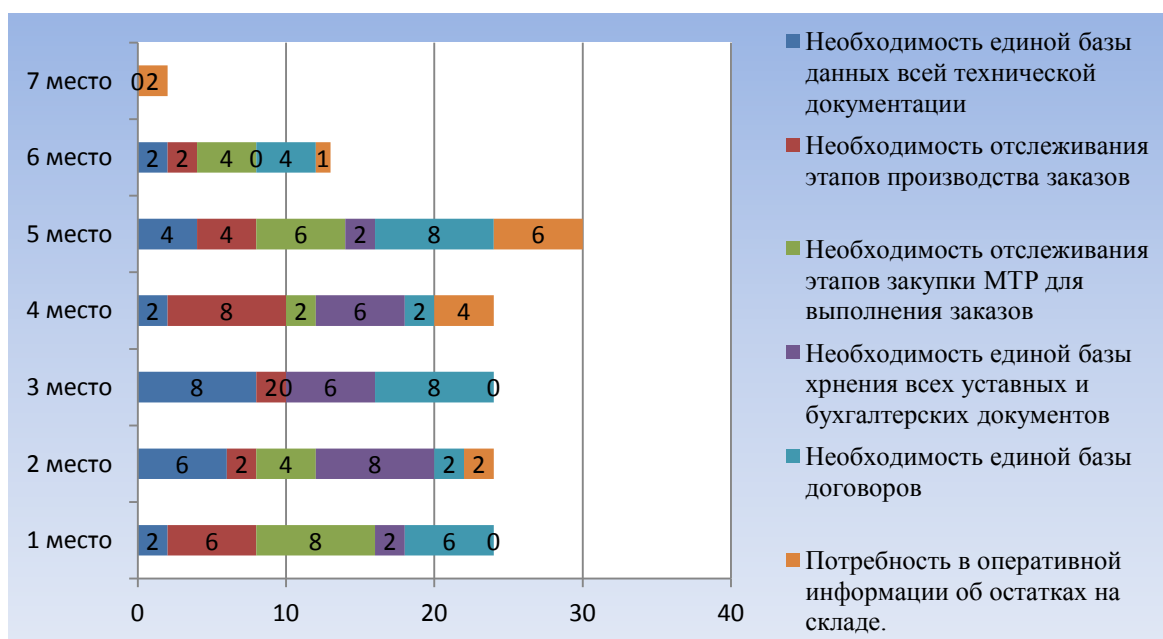


Рис. 2.8. Причины внедрения единой функциональной системы хранения данных для оптимизации взаимодействия между сотрудниками ООО «СПЕЦХИММАШ»

В рамках маркетингового исследования были определены основные проблемы, которые могут возникнуть при внедрении новой формы

обеспечении хранения общей базы данных. Так было выявлено, что основная проблема, по мнению экспертов, которая существует на предприятии и способная оказать негативное влияние на внедрение новой формы обеспечения хранения общей базы данных – недостаточная квалификация ИТ-персонала (40% экспертов), следующей проблемой по мере значимости является – выбор наиболее эффективного и оптимального решения из множества предложений (32% %экспертов) (см. рис. 2.9).

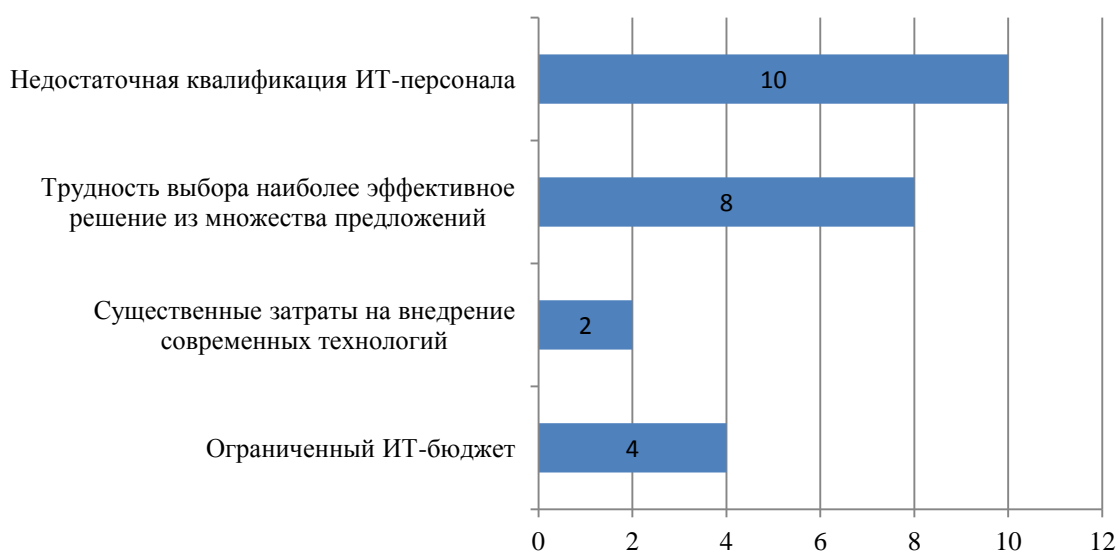


Рис. 2.9. Оценка потенциальных барьеров при внедрении новой формы внутрифирменной координации

В ходе исследования экспертам было предложено указать образующие критерии, необходимые для подбора единой функциональной системы хранения данных. Результаты включают в себя такие ответы, как: интеграция CRM и сайта компании – переадресация входящих заявок в CRM-систему с дальнейшей автоматической переадресации ответственному менеджеру; конструктор отчетов – возможность формировать в автоматическом режиме отчеты о проделанной работе отдела; единая система документооборота; файловое облачное хранилище; безопасность и удобство в использовании.

15 экспертов (62,5 %) считают что ООО «СПЕЦХИММАШ» нуждаются во внедрении единой системы хранения данных для оптимизации взаимодействия между сотрудниками на следующий год. 7 человек (29,1 %) считают, что внедрение единой системы хранения данных не является приоритетом на следующий год.

считают, что материально-ресурсная база и персонал ООО «СПЕЦХИММАШ» еще не готова для внедрения новой формы внутрифирменной координации и ее стоит внедрять на предприятии не раньше чем через 2 года. Лишь 2 эксперта (8,3%) считают, что ООО «СПЕЦХИММАШ» должно уже в этом году начать внедрение единой функциональной систем хранения данных для оптимизации взаимодействия между сотрудниками. Полученные результаты могут свидетельствовать о том, что во втором полугодии 2017 года ООО «СПЕЦХИММАШ» необходимо провести работу по подбору CRM-системы, проверки технической оснащенности, установки CRM-системы, обучению сотрудников и так далее. Результаты отражены на рисунке №2.10 (см. рис. 2.10).

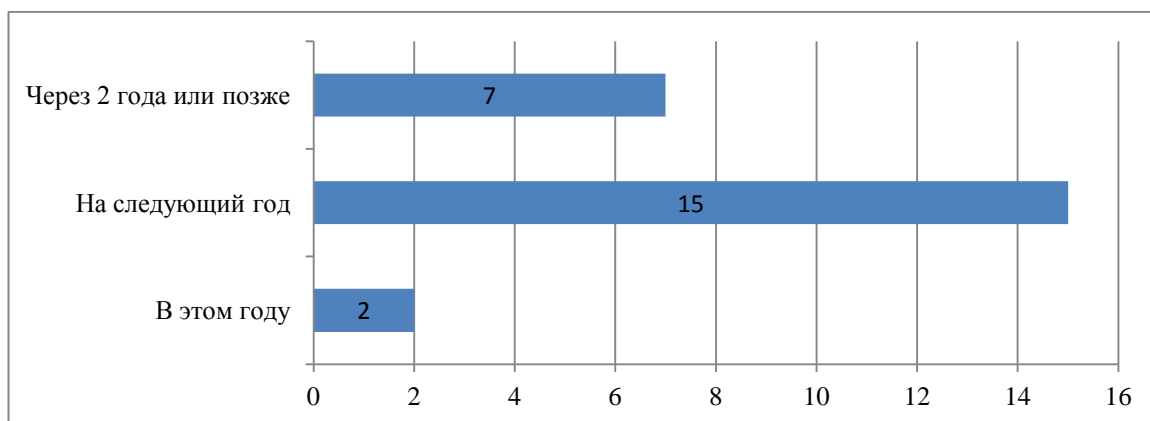


Рис.2.10. Период внедрения на ООО «СПЕЦХИММАШ» новой формы внутрифирменной координации.

В рамках проведения маркетингового исследования были определены основные причины нежелания сотрудников (21 эксперт) внедрить на ООО «СПЕЦХИММАШ» единую функциональную систему хранения базы данных для оптимизации взаимодействия между сотрудниками отделов. Результаты отражены на рисунке 2.11.



Рис.2.11. Причины нежелания сотрудников ООО «СПЕЦХИММАШ» внедрять на предприятии новую форму внутрифирменной координации.

Итак, результаты экспертного опроса позволили выявить: степень использования основных инструментов взаимодействия между сотрудниками ООО "СПЕЦХИММАШ", основные причины возникновения трудностей при взаимодействии между сотрудниками, основные формы хранения базы данных на предприятии сотрудниками разных отделов, основные причины внедрения единой функциональной системы хранения данных для оптимизации взаимодействия между сотрудниками ООО «СПЕЦХИММАШ», потенциальные барьеры при внедрении новой формы внутрифирменной координации на предприятии, оптимальные сроки и период внедрения CRM-системы, а также причины нежелания некоторых сотрудников ООО «СПЕЦХИММАШ» внедрять на предприятии новую форму внутрифирменной координации.

На основании результатов swot-анализа и структурно-функционального анализа ООО "СПЕЦХИММАШ" можно сделать следующий вывод. Предприятие функционирует в достаточно благоприятной среде. Имеющиеся недостатки можно устранить. Угрозы, существующие во внешней среде, могут негативно сказаться на деятельности предприятия в будущем, поэтому нужно

уже сегодня совершенствовать конкурентные преимущества завода путем привлечения новых технологий в производство, а также новых технологий для внутрифирменной координации и коммуникации. Важно продолжать развивать направления выпускаемой продукции, тем более это особенно актуально при наличии значительной конкуренции в данной отрасли. На предприятии должно быть все необходимое для роста оборотов выпуска продукции. У данного предприятия есть все для того, чтобы использовать появляющиеся возможности, в частности сделать уклон на техническую модернизацию производства и технологическую модернизацию внутрифирменной координации путем внедрения новой формы внутрифирменной координации на примере внедрения CRM-системы "Битрикс 24", которая станет главной платформой для четкого взаимодействия руководства и подразделений. Данный вопрос является приоритетным и должен быть реализован в ближайшее время на предприятии для повышения эффективности деятельности всего предприятия в целом.

В ходе функционально-структурного анализа ООО "СПЕЦХИММАШ" была составлена структура внутрифирменной координации ООО "СПЕЦХИММАШ", а также описаны основные функции сотрудников отделов и задачи, которые они решают.

На основании проведенного исследования внутрифирменной координации ООО "СПЕЦХИММАШ" на основе внедрения CRM-системы было выявлено, что ООО "СПЕЦХИММАШ" на данный момент нуждается в автоматизированной единой базе данных предприятия, которая смогла бы оптимизировать и наладить внутрифирменную координацию между сотрудниками исследуемого предприятия. Желание внедрения на предприятии единой функциональной системы хранения данных для оптимизации взаимодействия между сотрудниками ООО "СПЕЦХИММАШ" связано в первую очередь с необходимостью отслеживания этапов производства заказов; необходимостью единой базы всей технической документации, необходимостью отслеживания этапов закупки материально-технических

ресурсов для выполнения заказов. Основная проблема, которая существует на предприятии и способна оказать негативное влияние на внедрение новой формы обеспечения хранения общей базы данных – это недостаточная квалификация ИТ - персонала ООО "СПЕЦХИММАШ, а также большое значение для предприятия имеет выбор наиболее эффективного и оптимального решения из множества предложений CRM-систем. Образующими критериями подбора CRM-системы для исследуемого предприятия являются: интеграция CRM и сайта компании – переадресация входящих заявок в CRM-систему с дальнейшей автоматической переадресации ответственному менеджеру; конструктор отчетов – возможность формировать в автоматическом режиме отчеты о проделанной работе отдела; единая система документооборота; файловое облачное хранилище; безопасность и удобство в использовании.

### **3. РАЗРАБОТКА ПРАКТИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ПРОГРАММЫ ВНУТРИФИРМЕННОЙ КООРДИНАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ CRM, КАК НОВОЙ ФОРМЫ ВНУТРИФИРМЕННОЙ КООРДИНАЦИИ**

#### **3.1 Программа внутрифирменной координации производственного предприятия и разработка механизмов ее реализации**

Итак, сравнительный анализ внутрифирменной координации предприятия на основе внедрения CRM-системы лег в основу программы внутрифирменной координации производственного предприятия.

Программа внутрифирменной координации производственного предприятия на основе внедрения CRM- системы представляет собой систему взглядов и способов достижения лидирующих позиций среди машиностроительной отрасли за счет оптимизации внутрифирменной координации ее сотрудников.

Рассмотрим факторы, которые оказывают влияние на внутрифирменную координацию сотрудников производственных предприятий.

Таблица 7

Факторы, оказывающие влияние на внутрифирменную координацию сотрудников производственных предприятий.

Объективные факторы	Субъективные факторы
1	2
Организационная структура.	Загруженность сотрудника.
Сложность специфики деятельности производственного предприятия.	Отсутствие нужного сотрудника в нужный момент на рабочем месте.
Размер компании, наличие филиалов, подразделений и так далее.	Безответственность, халатность сотрудника.
	Квалификация сотрудника.
	Мотивация сотрудников.
	Неопределенность в сроках выполнения поставленной задачи.
	Неопределенность в способе выполнения работ.



Перечисленные в таблице 7 факторы свидетельствуют о том, что внутрифирменная координация, в первую очередь, зависит от организационной структуры организации, ее размера, а также наличия филиалов или подразделений.

Внутрифирменная координация многих производственных предприятий зависит от специфики деятельности, от сложности выполнения задач для достижения основной цели предприятия. Также внутрифирменная координация во многом зависит от поведения самих сотрудников (их отношения к организации). В данном случае негативное влияние на внутрифирменную координацию производственного предприятия оказывают такие факторы, как: отсутствие нужного сотрудника в нужный момент на рабочем месте; загруженность сотрудника; безответственность, халатность сотрудника; недостаточная квалификация сотрудника; мотивация сотрудников; неопределенность в сроках выполнения поставленной задачи, неопределенность в способе выполнения работ.

Каждое предприятие, которое в своей структуре имеет большое количество производственных подразделений (отдел продаж, коммерческий отдел, отдел маркетинга, отдел снабжения, отдел логистики, отдел ПТО и другие) имеет уже сложившуюся и устоявшуюся систему внутрифирменной координации. Задача следить за ее исполнением лежит в основном на плечах коммерческого директора или начальника отдела маркетинга. В качестве основного способа обучения сотрудников многие компании используют коучинг (наставничество).

С целью выстраивания четкой работы структурных подразделений и их сотрудников, компании разрабатывают стандартные правила выполнения должностных обязанностей. Их отсутствие ведет к снижению эффективности управления, поскольку руководителю отдела приходится систематически отвлекаться от текущих дел на обучение вновь пришедших сотрудников.

Повышение эффективности работы отдела и разработка планов на будущее должны базироваться на оценке его деятельности в предшествующий

период, что позволит определить основные направления развития и на них акцентировать внимание при обучении новых сотрудников отдела.

CRM- система является незаменимым инструментом внутрифирменной координации любого производственно-коммерческого предприятия.

Для эффективного управления предприятием и достижения поставленных целей, достаточно автоматизировать задачи бизнеса, в общем, и в том числе автоматизировать взаимодействие сотрудников между отделами, а также с клиентской базой в целом.

Внедрение автоматизации с помощью специализированного программного обеспечения дает руководителям компаний возможность ведения грамотной управленческой деятельности, отслеживая при этом заключение договора с клиентом на всех его этапах, начиная от преддоговорных переговоров до его подписания, производства продукции и дальнейшей отгрузки товара.

Основным инструментом взаимодействия сотрудников предприятия с клиентами являются специализированные программные продукты - CRM-системы. Данные программы, в первую очередь, необходимы для формирования информационной базы о клиенте, а также других сторонних контрагентов.

По факту CRM- системой может выступить любая компьютерная программа, предназначенная для ведения учета работы с клиентами. На многих российских предприятиях малого и среднего бизнеса такой программой является - Excel, которая, к сожалению, не способна в полной мере обеспечить автоматизацию процесса осуществления сделки с клиентом. Главным отличием CRM-системы является то, что она разрабатывается отдельно для каждой конкретной сферы и отрасли бизнеса, учитывая при этом специфику выпускаемой продукции.

Основные этапы и шаги внедрения CRM-системы на предприятиях представлены на рисунках 3.1 - 3.6 (см. рис.3.1 - 3.6) и включают в себя: Подготовку внедрения, технические работы; формализацию

предварительную) обучение (тематики для обучения), внедрение в работу, контроль соблюдения регламента, сбор отзывов, анализ, корректировка регламентов по итогам "практической работы".

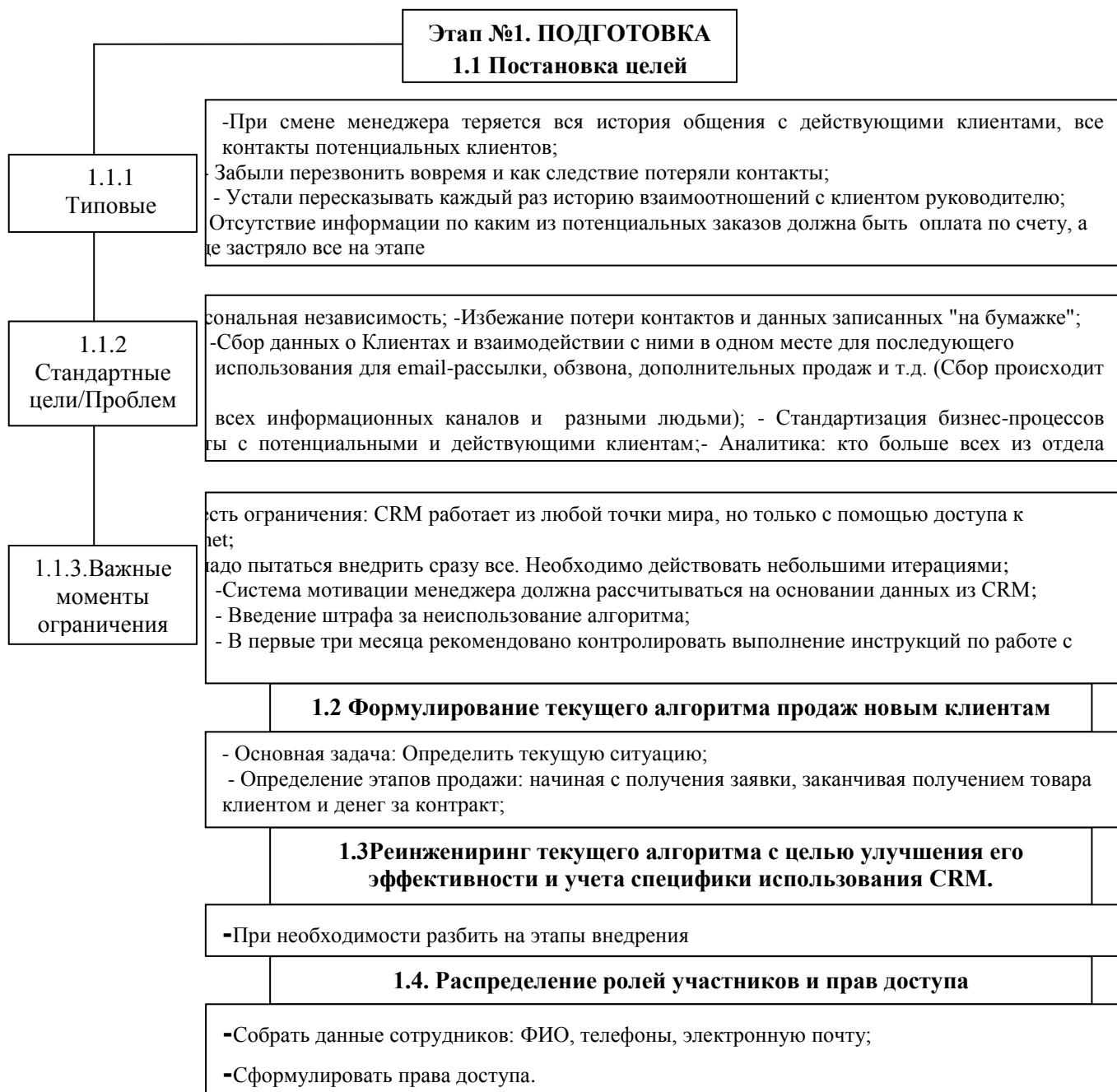


Рис.3.1. Первый этап внедрения CRM-системы на предприятиях "Подготовка"

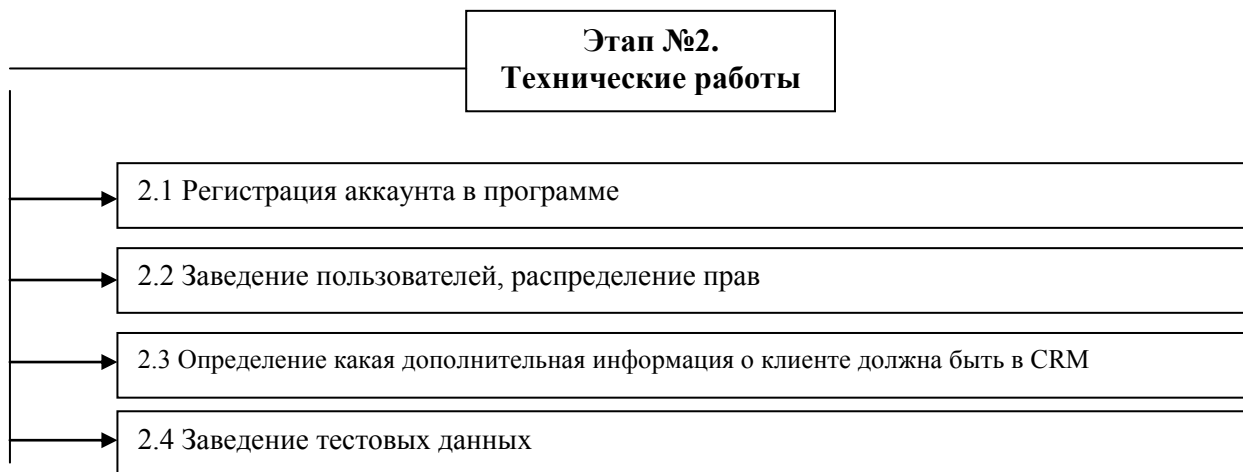


Рис.3.2. Второй этап внедрения CRM-системы на предприятиях "Технические работы"

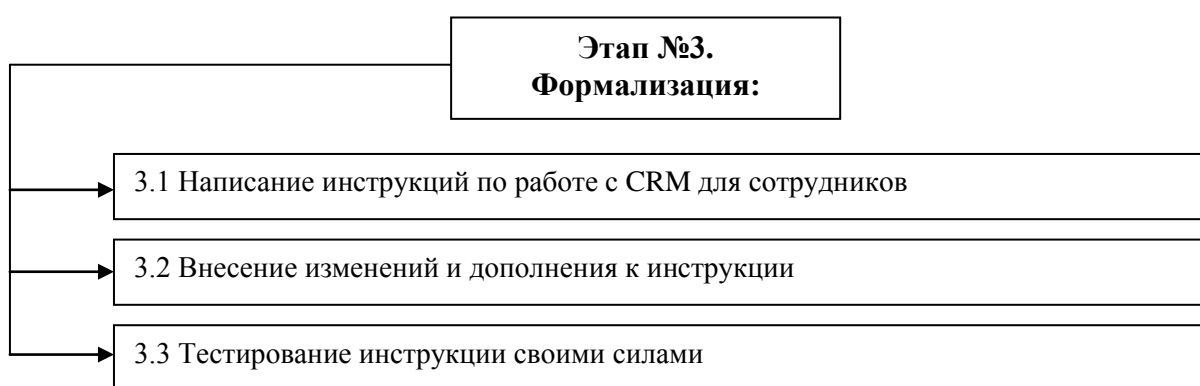


Рис.3.3. Третий этап внедрения CRM-системы на предприятиях "Формализация"

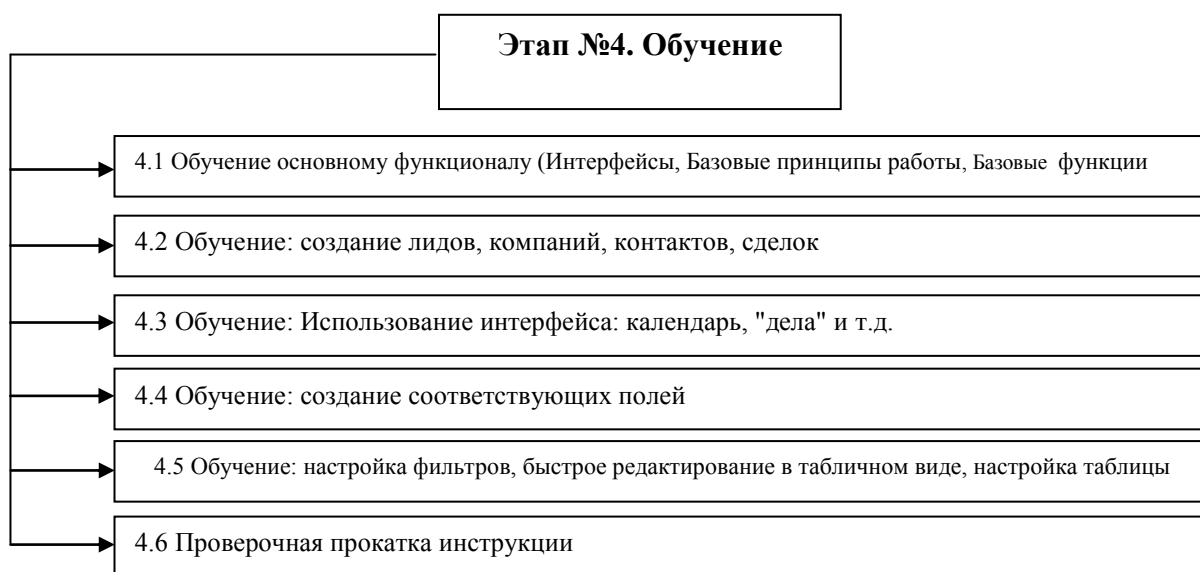


Рис.3.4. Четвертый этап внедрения CRM-системы на предприятиях "Обучение"

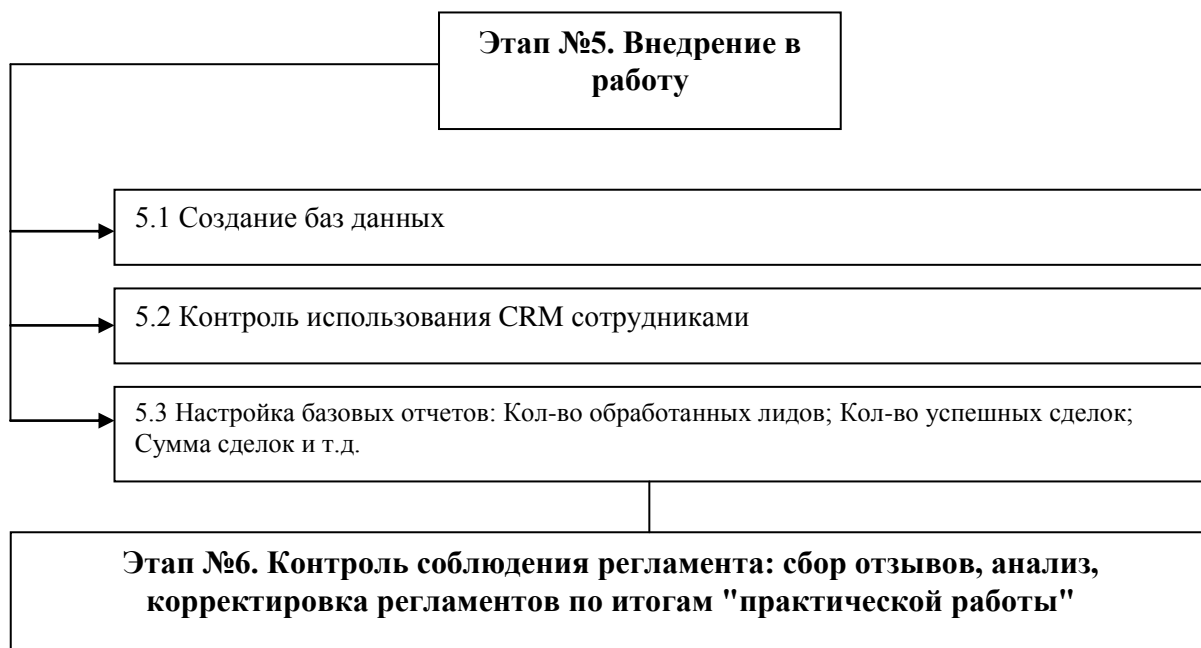


Рис.3.5. Пятый и шестой этапы внедрения CRM-системы на предприятиях "Внедрение в работу" и "Контроль соблюдения регламента"

Следует отметить, что CRM-системы систематизируют работу с клиентами коммерческого отдела любого предприятия, за счет чего происходит увеличение продаж, а также внедрение CRM-системы обеспечивает безопасность клиентской базы компании. Помимо этого важной особенностью CRM-системы является наличие функционала для коррекции и усовершенствования бизнес-процессов. Данные программные продукты, которых на сегодняшний день насчитывается около десятка штук (Битрикс24; amoCRM; Мегаклан; SailsCRM и др.), необходимы в тех сферах, где клиенты являются основным источником дохода компании, таким образом клиентам должно отдаваться наибольшее внимание, а основной упор должен ставиться на рост количества заинтересованных покупателей.

В таких сферах бизнеса важным критерием является то, чтобы запросы от клиентов обрабатывались максимально оперативно и эффективно, заказы выполнялись качественно и в срок, а покупатели оставались довольны работой с компанией. Такая оперативность приводит к увеличению числа активных

лояльных клиентов. Для этого на предприятии должна существовать отлаженная внутрифирменная координация деятельности сотрудников.

Следует отметить, что наиболее популярными в России на конец 2016 года (по количеству внедрений) стали программные продукты 1С:CRM и БИТ:CRM 8, созданные на базе платформы 1С по решению Bpm'online компании Terrasoft, Microsoft Dynamics CRM. А самые крупные проекты в 2015 году были реализованы на OracleSiebel CRM компанией Техносерв. В современном CRM-решении реализованы возможности управления бизнес-процессами (BPM) и компьютерная телефония (СТТ), уже ставшие его неотъемлемой частью<sup>16</sup>.

Стоит отметить, что CRM-системы позволяют выстроить систему управления продажами, повысить лояльность клиентов и увеличить объем продаж и прибыли. Акцент на персонализацию клиента ведет к росту количества лояльных клиентов за счет того, что компания предоставляет клиенту не только качественную продукцию и сервис, но и идет навстречу его личным интересам.

Также CRM-системы помогают поддерживать контакты одновременно с большим количеством клиентов, не забывая про важные этапы преддоговорных взаимоотношений, поэтому такие системы актуальны и необходимы предприятиям с большим количеством клиентов и у которых процесс продажи включает в себя несколько этапов (например, поиск и привлечение клиента, презентация предприятия, подготовка и согласование параметров сделки, договора, условия оплаты и поставки товара, гарантия и другое).

В том числе, CRM-системы, прежде всего, необходимы тем компаниям, которые хотят выстроить эффективную систему управления работы производственных подразделений и у которых клиент – единственный источник дохода компании. Новые CRM-системы в работе отдела продаж,

---

<sup>16</sup>Попсулин С. Самые популярные CRM в России созданы на платформе 1С. Следом идут решения Microsoft и Terrasoft//Интернет журнал " CNews"/Режим доступа [www.cnews.ru] / 2016 г.

маркетинга и сервиса являются залогом благосостояния компании, так как работа на рынке с высокой конкуренцией, предполагает необходимость повышения лояльности клиентов - основного рычага в конкурентной борьбе.

На основании изученных факторов и результатов проведенного исследования была разработана модель инструментов совершенствования внутрифирменной координации ООО «СПЕЦХИММАШ» на основе внедрения на предприятии CRM-системы "Битрикс - 24".

Данная модель включает в себя основные инструменты совершенствования системы внутрифирменной координации; мероприятия, направленные на активизацию данных инструментов, а также уровни мероприятий по введению новой формы внутрифирменной координации (см. рис.3.6).

<p align="center"><b>Этапы внедрения Битрикс - 24 в ООО "СПЕЦХИММАШ"</b></p>	<p align="center"><b>Существующая система внутрифирменной координации ООО «СПЕЦХИММАШ»</b></p>	<p align="center"><b>Существующие механизмы внутрифирменной координации ООО «СПЕЦХИММАШ»</b></p>
<p align="center"><b>1.Подготовительный</b></p> <p>Определение ответственного за внедрение. Определение платформы CRM. Поиск фирмы – разработчика CRM-системы. Планирование графика нововведения на предприятии. Заклучения Договора с поставщиком CRM-системы.</p> <p align="center"><b>2. Внедрение CRM-системы</b></p> <p>Приезд представителей компании-разработчика на ООО «СХМ». Проведение установочных работ. Осуществление пробной работы. Пользование. Обучение персонала. Подробные инструкции.</p> <p align="center"><b>3.Контрольный этап</b></p> <p>Контроль за правильностью работы системы. Контроль за адаптацией сотрудников к системе. Контроль за потребностью сотрудников в дополнительном обучении.</p> <p align="center"><b>4.Оценка результатов</b></p> <p>Оценка экономической эффективности. Оценка общего эффекта от внедрения CRM-системы.</p>	<p><b>1. Вертикальная координация:</b></p> <p>идет от руководства, учредителей к рядовым членам (приказ, постановка задач, убеждение, поддержка, контроль) и от рядовых членов к руководству (отчет, запрос, служебные записки, собрание, совещание).</p> <p><b>2. Горизонтальная координация:</b></p> <p>между равными по рангу сотрудниками (производственная коммуникация, обмен информацией, обмен мнениями, совещание)</p>	<p>Программная безличная координация. Неформальная непрограммируемая координация. Индивидуальная координация. Групповая координация.</p> <p align="center"><b>Уровни мероприятий по введению новой формы внутрифирменной координации</b></p> <p>На уровне руководства. На уровне ИТ-отдела. На уровне производственных подразделений.</p>

Рис 3.6. Модель инструментов совершенствования внутрифирменной координации ООО «СПЕЦХИММАШ» на основе внедрения CRM-системы



Для активизации данных инструментов необходимо провести следующие мероприятия:

На уровне руководства:

- назначить ответственного за осуществление внедрения CRM-системы;
- совместно с исполнителем согласовать бюджет на внедрение новой формы внутрифирменной координации;
- на протяжении всего периода внедрения CRM-системы контролировать работу CRM-системы, при этом необходимо раз в неделю выявлять потребность сотрудников в дополнительном обучении;
- со стороны руководства необходимо провести оценку экономической эффективности внедрения CRM – системы на предприятии.

На уровне ИТ-отдела:

- исполнителю подготовить основу для установки программного обеспечения, проконтролировать исправность техники, телефонных линий, интернет-девайса;
- предоставить разработчику программного обеспечения всю необходимую информацию, все базы данных, все функции, которые должны быть включены в CRM-систему;
- силами разработчика программного обеспечения осуществить установку CRM-системы;
- получить от разработчика программного обеспечения полные инструкции по пользованию CRM-системы;
- провести обучение сотрудников ООО «СПЕЦХИММАШ»;
- контролировать работу CRM-системы, необходимо раз в неделю выявлять потребность сотрудников в дополнительном обучении.

На уровне производственных подразделений:

- руководителю каждого производственного подразделения оказать всяческую помощь ИТ-отделу по сбору полного комплекта информационной базы;
- при внедрении CRM-системы подготовить свои рабочие компьютеры для установки программного обеспечения;

– по необходимости предоставлять ИТ-отделу информацию о потребностях сотрудников в дополнительном обучении.

Таким образом, предложенные мероприятия нацелены на активизацию новой формы внутрифирменной координации ООО "СПЕЦХИММАШ"– CRM - систему "Битрикс 24".

В рамках магистерской диссертации была разработана программа совершенствования внутрифирменной координации и механизмы ее реализации на основе внедрения CRM-системы.

Разработанная программа на 2 года (2 полугодие 2017- по 2 полугодие 2019 гг.) по совершенствованию внутрифирменной координации и механизмов ее реализации на основе внедрения CRM-системы "Битрикс - 24" представлена в таблице 8 и включает в себя основные мероприятия, сроки проведения и ответственных за исполнение данных мероприятий (см. табл.8). Целью программы является: создание комплекса условий для обеспечения внедрения CRM-системы "Битрикс - 24" на ООО «СПЕЦХИММАШ».

Таблица 8

Программа совершенствования внутрифирменной координации ООО "СПЕЦХИММАШ" и этапы ее реализации на основе внедрения CRM-системы "Битрикс-24" (2 полугодие 2017- по 2 полугодие 2019 гг.)

Этапы внедрения новой формы внутрифирменной координации – CRM-системы	Сроки выполнения	Стоимость	Исполнитель
1	2	3	4
Определение CRM-платформы	Июль-август 2017	-	ИТ-отдел
Проверка исправности техники, телефонных линий, интернет-девайса; в случае неисправности технической оснащённости необходимо устранить неисправность путем ремонта, либо закупки новой техники/оборудования	Август-сентябрь 2017	400 000	ИТ-отдел
Заключение договора с разработчиком программного обеспечения "Битрикс -24" (покупка коробочной версии)	Октябрь 2017	210 000	ИТ-отдел Руководство
Установка CRM-системы силами разработчика программного обеспечения	Ноябрь 2017		ИТ-отдел Разработчик программного обеспечения
Обучение сотрудников ООО «СПЕЦХИММАШ»	Ноябрь – декабрь 2017	200 000	Разработчик программного обеспечения
Внедрение в работу (Контроль использования CRM сотрудниками)	Январь 2018 – Декабрь 2018		ИТ-отдел Руководство
Оценка результатов (Оценка экономической эффективности; Оценка общего эффекта от внедрения CRM-системы)	Январь 2019		Руководство Коммерческий директор

В данной магистерской работе предполагаются три основных этапа реализации программы совершенствования внутрифирменной координации ООО "СПЕЦХИММАШ" на основе внедрения CRM-системы "Битрикс-24":

- подготовительный этап реализации программы;
- основной этап реализации программы;
- итогово – аналитический этап реализации программы.

На подготовительном этапе реализации программы совершенствования внутрифирменной координации ООО "СПЕЦХИММАШ" на основе внедрения CRM-системы "Битрикс-24" предполагается определение сроков выполнения реализации программы, назначение ответственных за успешный исход предлагаемых мероприятий, выявление примерной стоимости проводимых мероприятий в рамках разработанной программы.

Основной этап реализации программы полностью представлен в таблице 6 и предполагает осуществление деятельности руководства, специалистов ИТ-отдела завода и разработчиков программного обеспечения.

Итогово – аналитический этап реализации программы включает в себя: оценку полученных результатов; оценку экономической эффективности, а также мониторинг удовлетворенности сотрудников. При этом на данном этапе происходит пополнение единой базы ООО "СПЕЦХИММАШ".

Итак, в данном разделе были предложены основные инструменты и мероприятия, направленные на совершенствование внутрифирменной координации ООО "СПЕЦХИММАШ" на основе внедрения CRM-системы "Битрикс-24". Необходимо отметить, что данные мероприятия надо проводить комплексно, охватывая все структурные подразделения исследуемого предприятия.

Данная программа внутрифирменной координации способна гарантировать оптимизацию внутрифирменного взаимодействия всех сотрудников за счет единой функциональной базы хранения данных. Реализация данной программы очень важна для ООО "СПЕЦХИММАШ" в связи с сокращением рабочего

времени сотрудников на поиск необходимой информации, при этом реализация данной программы позволит увеличить эффективность работы сотрудников предприятия.

В заключение можно сделать вывод, что программа совершенствования внутрифирменной координации ООО "СПЕЦХИММАШ" на основе внедрения CRM-системы "Битрикс-24" принесет пользу предприятию только тогда, когда механизмы ее реализации будут воплощаться одновременно друг с другом, принося при этом большой синергетический эффект.

Далее предлагается оценить эффективность предложенных мероприятий.

### **3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий по внедрению CRM -системы на предприятии**

Для оценки эффективности разработанной маркетинговой программы совершенствования внутрифирменной координации ООО "СПЕЦХИММАШ" на основе внедрения CRM-системы "Битрикс-24" необходим анализ основных показателей маркетинга, на основе которых можно сделать выводы об эффективности или неэффективности маркетингового проекта.

В теории и практике используются качественные, количественные, социологические, бальные, информационные методы оценки эффективности маркетинговых проектов.

Качественные методы предполагают использование маркетингового аудита, в ходе которого осуществляется всесторонний анализ внешней среды организации, а также всех угроз и возможностей. При этом можно выделить две области маркетингового контроля: маркетинговый контроль, ориентированный на результаты, и маркетинг-аудит, то есть анализ качественных сторон деятельности организации.

Количественные методы оценки эффективности маркетинга требуют сравнения затрат на маркетинг с полученной валовой прибылью; они

характеризуют конечные финансовые результаты деятельности организации. В общем виде эффективность маркетинговой деятельности (индекс доходности) определяют как отношение совокупной дисконтированной прибыли, полученной от реализации маркетинговых мероприятий в каждом году расчетного периода, к совокупным дисконтированным затратам на осуществление этих мероприятий.

Эффективность разработанных рекомендаций по формированию маркетинговой стратегии ООО "СПЕЦХИММАШ" на основе совершенствования внутрифирменной координации обусловлена проявлением двух видов эффекта – социального и экономического. Причем приоритетной является социальная эффективность, которая в дальнейшем приведет к появлению экономической.

Социальный эффект оценивается следующей системой показателей:

- создание положительного отношения со стороны сотрудников к предприятию на основе совершенствования внутрифирменной координации;

- увеличение эффективности работы сотрудников ООО "СПЕЦХИММАШ" за счет создания благоприятных условий и оптимизации внутрифирменных коммуникаций;

- максимальное удовлетворение клиентов за счет предоставления оперативной и нужной информации;

- рост конкурентных преимуществ среди остальных компаний машиностроительной отрасли.

В России CRM-системы уже не редкость и применяются достаточно широко. Однако до сих пор многие компании не знают как оценить экономический эффект от их внедрения. Существует большое количество мнений по способу оценки полученных результатов, при этом необходимо подтвердить цифрами и реальными фактами ответ на вопрос "Что конкретно дало компании внедрение CRM-системы", но получить ответ на данный вопрос удается очень редко.

В первую очередь, перед внедрением CRM-системы на предприятии необходимо четко сформулировать цели, задачи и обозначить измеримые

критерии эффективности ее внедрения, например:

- расширение доли рынка (в % отношении);
- повышение количества лояльных клиентов (в % отношении от общего количества клиентов);
- увеличение продуктивности продаж (при этом измеряется время).

Главной целью внедрения CRM-системы на предприятии является – рост дохода компании за счет оптимального взаимодействия с клиентами и оптимизации внутрифирменной координации. Данная цель достигается за счет повышения доходности клиентской базы и снижения затрат на ее обслуживание. Однако многие компании в России рассматривают CRM-систему как средство снижения затрат, а не увеличения доходов, хотя она помогает решать обе задачи. Повышение лояльности клиентов или автоматизация рутинной работы менеджеров не цели внедрения CRM-системы, а способы их достижения.

Наиболее распространенными критериями эффективности внедрения CRM-системы являются лояльность клиентов и эффективность взаимоотношений с ними.

Основными показателями лояльности клиентов являются:

1. Индекс лояльности.
2. Количество ушедших клиентов.
3. Долю продаж старым клиентам.
4. Стоимость лояльного клиента.

Главными индикаторами лояльности клиентов за определенный период времени служат объем выручки и индекс лояльности клиента.

Первый индикатор имеет финансовый показатель, выраженный в денежных знаках, второй – относительный финансовый показатель в процентах. Индекс лояльности – это доля закупок продукции компании (услуг) в общих закупках клиентом аналогичной продукции за определенный период, например за год. Абсолютная лояльность клиента означает, что вся продукция из ассортимента компании, в которой нуждался клиент в прошедшем году, была приобретена

только у вас.

Эффективность взаимоотношений с клиентами включает в себя:

- время от первого контакта до сделки;
- количество сделок за период;
- дебиторская задолженность;
- количество отказов от сделки;
- доля продаж по новым клиентам;
- прибыльность сделок.

В каждой отрасли бизнеса имеется ряд параметров, на которые CRM-система влияет напрямую. Например, в телекоммуникационном бизнесе это уровень отключений клиентов, продолжительность отношений и выручка на одного абонента в месяц, аналогию можно провести и для машиностроительной отрасли.

Оценить экономический эффект внедрения CRM-системы в денежном выражении крайне сложно. Как правило, в каждой компании существуют направления деятельности, в которых эффект CRM-системы можно измерить, это:

- снижение трудозатрат и рост работоспособности сотрудников;
- повышение процента удержания клиентов;
- снижение операционных расходов, связанных с маркетинговыми кампаниями и продажами.

Наиболее распространенная методика оценки экономического эффекта заключается в подсчете разницы между полученными в результате внедрения системы доходами и затратами на обеспечение ее работы.

Для оценки успешности проекта внедрения CRM-системы необходимо получить ответ на два вопроса: достигнута ли поставленная цель? И если достигнута, адекватна ли заплаченная цена?

При подсчете затрат на внедрение CRM-системы на предприятии необходимо учитывать, что после формального завершения проекта затраты на его реализацию не прекращаются. Это расходы на абонентное обслуживание программного обеспечения, оплата дополнительных настроек системы, зарплата



персонала, обслуживающего технику, системного администратора и администратора СУБД. Все эти затраты являются составными частями стоимости владения системой.

Несмотря на все указанные ограничения, для расчета затратной части существует методика определения ТСО (совокупная стоимость владения), при использовании которой доходная часть рассчитывается как сопоставление отчетных показателей в сравнении с периодом, предшествующим внедрению системы, за вычетом ТСО. Определить доходную часть сложнее. Один из самых серьезных "подводных камней", возникающих при подсчете доходной части, заключается в том, что изменение доходов компании могло произойти не только в результате внедрения CRM-системы. На рост прибыли компании оказывают влияние самые разные факторы: конъюнктура рынка, смена персонала и т. д.

Для того чтобы однозначно определить, какой дополнительный доход был получен за счет внедрения CRM-системы, следует одновременно вести два одинаковых бизнеса, в одном из которых используется эта система, а в другом нет. Это практически неосуществимо. Поэтому точно оценить будущую доходную часть крайне сложно.

В последнее время часто используется методика, в соответствии с которой затратная часть оценивается в деньгах, а критерием адекватности расходов служат рамки бюджета проекта. Доходная часть оценивается по следующему алгоритму:

1. До начала внедрения формулируются цели проекта. Каждой цели присваивается весовой коэффициент в зависимости от ее важности для руководства предприятия.

2. По завершении внедрения результат по каждой цели оценивается в терминах "да/нет"(достигнута /не достигнута).

3. Успех внедрения определяется количеством достигнутых целей и степенью их достижения.

Существуют и более сложные методики расчета эффективности внедрения. В большинстве из них для расчета эффективности используется соотношение

суммы улучшения параметров деятельности компании в денежном выражении (числитель) к затратам на внедрение (средства на закупку ПО, оплата труда консультантов, зарплата сотрудников, выплаченная им за время, потраченное на внедрение и обучение) (знаменатель).

При данном подходе самое сложное – найти способ денежного выражения таких величин, как рост процента удержания клиентов, рост процента "преобразования" потенциальных клиентов в реальных и так далее.

Наиболее подробной является методика оценки экономической эффективности внедрения CRM-приложений, разработанная компанией "Oracle". Она основана на выделении ключевых показателей эффективности и прогнозировании их изменения во времени по мере внедрения системы.

Например, при внедрении модуля управления маркетингом прогнозируется динамика таких показателей, как процент отклика потенциальных клиентов, время, затрачиваемое на планирование и проведение кампании, маркетинговые расходы и так далее.

При внедрении модуля управления продажами анализируется возможное изменение продаж, процента заключенных сделок от общего количества возможностей, длительность цикла продаж и другие показатели. Если говорить о сервисных приложениях, то рассматриваются такие показатели, как среднее время решения проблемы, стоимость сервисных ресурсов, удовлетворенность клиентов (рассчитывается по специальной методике). При внедрении операторского центра ключевыми являются показатели средней длительности звонка, процент продуктивных звонков, загрузка агентов и так далее.

Затем ожидаемые изменения показателей преобразуются в денежную форму с учетом специфики конкретной компании и консолидируются. В конечном итоге на временной шкале выстраивается картина денежных потоков, связанных с затратами на покупку и внедрение CRM-системы, с одной стороны, и с ожидаемым положительным эффектом – с другой, на основании чего выводится

оценка проекта с точки зрения дисконтированного дохода (NPV), нормы возврата инвестиций (ROI) и срока его окупаемости. Эта методика не проста в использовании, но имеет достаточно высокую точность.

Наиболее очевидными источниками экономического эффекта от внедрения CRM-системы являются:

- увеличение количества клиентов, обслуживаемых одним менеджером по продажам;
- снижение потерь клиентов, с которыми сотрудники компании забыли вовремя связаться (расчет данного показателя производится исходя из стоимости не предоставленных товаров/услуг или из суммы убытков, понесенных Компанией в результате претензий, предъявленных клиентом);
- снижение потерь из-за невозможности клиента вовремя связаться с компанией. Оценивается как стоимость непредоставленных товаров/услуг;
- возможность отсеечения "ненужных" клиентов с целью снижения потерь от оказания услуг или продажи товаров клиентам, некорректно выполнявшим условия предыдущих контрактов;
- увеличение количества "вторичных продаж" и, следовательно, повышение прибыли, извлекаемой из работы с каждым клиентом;
- снижение требований к квалификации персонала;
- оптимизация внутрифирменной координации сотрудников.

Итак, для оценки эффективности внедрения CRM-системы, как новой формы внутрифирменной координации является расчет ROI (возврат на вложенную сумму). Аналогичным методом можно оценить срок окупаемости проекта. Но здесь есть одно серьезное ограничение. ROI – это отношение среднего увеличения прибыли к объему инвестиций, причем увеличения прибыли, полученного именно за счет внедрения CRM-технологий. Формула расчета ROI выглядит следующим образом:

$$ROI = (P_{crm} - P) / Z * 100\% , (2)$$

где  $P_{crm}$  – прибыль, полученная предприятием при внедрении CRM;

$P$  – прибыль, полученная без внедрения CRM;

$Z$  – затраты на реализацию проекта.

Согласно отчета ООО "СПЕЦХИММАШ" об экономической деятельности за 2016 год прибыль ООО "СПЕЦХИММАШ" без внедрения CRM-системы составила 40 973 тысячи рублей.

При этом, затраты на реализацию проекта включают в себя оплату лицензии за программный продукт (коробочная версия Битрикс -24) - 210 тысяч рублей, дополнительную плату за оборудование и услуги консультантов по обучению сотрудников от компании - разработчика, что составляет 600 тысяч рублей.

При оптимистическом прогнозе предположим, что прибыль, полученная предприятием при внедрении CRM составит 50 000 тысяч рублей:

$$ROI = (50000000 - 40973000) / 810000 * 100\% = 1114,4\% , (3)$$

Таким образом, итоговый показатель возврата на вложенную стоимость внедрения CRM системы на предприятии при оптимистическом прогнозе составит 1114,4 %. Это означает, что на каждый вложенный в проект 1 рубль, ООО "СПЕЦХИММАШ" получит 11,1 рублей.

При пессимистическом прогнозе предположим, что прибыль, полученная предприятием при внедрении CRM останется почти на прежнем уровне и составит 44 000 тысячи рублей:

$$ROI = (44000000 - 40973000) / 810000 * 100\% = 373,7\% , (4)$$

Таким образом, итоговый показатель возврата на вложенную стоимость

внедрения CRM системы на предприятии при пессимистическом прогнозе составит 373,7 %. Это означает, что на каждый вложенный в проект 1 рубль, ООО "СПЕЦХИММАШ" получит 3,7 рубля.

На основании расчета потенциального экономического расчета, общий экономический эффект составит 220 500 тысяч рублей.

Расчет социального и потенциального экономического эффектов для ООО "СПЕЦХИММАШ"  
в результате внедрения CRM - системы "Битрикс - 24"

Контролируемые показатели	Анализируемые годы			Социальный эффект от реализации программы продвижения					Экономический эффект, тыс. руб.
	2016г.	2017г.	2018г.	Относительный прирост контролируемых показателей, заказчиков			Средняя стоимость контракта с клиентами, руб	Сумма Относительного прироста контролируемых показателей, заказчиков	
				2016г.	2017г.	2018г.			2018 г.
Время от первого контакта до сделки, дней	60	50	40	-	-	-	500 000	-	-
Количество сделок за период, шт.	357	423	506	-	+66	+83		+149	74500
Количество отказов от сделки, шт.	235	184	156	-	+51	+28		+79	39500
Доля продаж по новым клиентам, шт.	93	103	110	-	+103	+110		+213	106500
Прибыльность сделок, тыс. руб.	40973	50000	55000	-	-	-		-	-
Общий экономический эффект									+ 220 500

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Магистерская диссертация была посвящена системе учета работы структурных подразделений предприятий.

Система учета работы структурных подразделений просто необходима для предприятий в современном экономическом пространстве. Каждый сотрудник работает так как ему удобно: ведет фиксацию контактов, звонков, других видов взаимодействия с заказчиками, коллегами по своему усмотрению или так как его научили в свое время - на бумажных носителях, в Excel - таблицах, с помощью электронных гаджетов, а кто-то вообще не считает нужным фиксировать тот или иной процесс своей работы. Верным способом выхода из такой ситуации является автоматизация и стандартизация внутрифирменной координации за счет внедрения CRM-системы.

Внутрифирменная координация включает в себя координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутрифирменных операций.

В крупных организациях с высокой степенью специализации и распределения обязанностей, особенно в наукоемких отраслях, достижение требуемого уровня координации требует от руководства определенных усилий.

В первой главе магистерской диссертации были подробно рассмотрены теоретические и методические аспекты исследования внутрифирменной координации в современном экономическом пространстве. Для этого была изучена сущность внутрифирменной координации предприятий, основное назначение современных моделей внутрифирменной координации, при этом основной акцент был сделан на стейкхолдерскую модель управления, также были представлены международные стандарты системы менеджмента, защищающие интересы стейкхолдеров и

требования к внутрифирменному планированию, предъявляемые российскими стандартами на системы менеджмента. Подробно был рассмотрен процесс внутрифирменной координации в рамках стейкхолдерской модели управления. В рамках первой главы новой формой внутрифирменной координации выступила CRM-система, при этом были подробно изучены основная цель внедрения данной системы на российских предприятиях, ее функции, механизм CRM-системы по продвижению продукции предприятия, а также управление бизнес-процессов предприятия с помощью CRM – системы. На основании изученного материала, были описаны основные этапы внедрения CRM-системы. Также был проведен сравнительный анализ популярных CRM-систем 2016-2017 года. На основании проведенного сравнительного анализа выбранных CRM-систем, оптимальной CRM-системой для производственно-коммерческого предприятия стала "Битрикс 24", которая включает в себя весь необходимый функционал. Также была представлена подробная методика исследования внутрифирменной координации предприятия на основе внедрения CRM-системы.

Вторая глава магистерской диссертации была посвящена исследованию форм внутрифирменной координации на современных предприятиях.

Объектом исследования явилась внутрифирменная координация сотрудников структурных подразделений пензенского завода по производству емкостного, резервуарного, теплообменного и сепарационного оборудования ООО «СПЕЦХИММАШ». В рамках второй главы была представлена характеристика внутренней среды ООО «СПЕЦХИММАШ», подробно были описаны структура, цели, виды и сферы деятельности, основные показатели экономической деятельности, технологическая схема производства оборудования ООО «СПЕЦХИММАШ». Был проведен SWOT-анализ пензенского завода "СПЕЦХИММАШ", в результате которого были выявлены сильные и слабые стороны. Так было выявлено, что одной из сильных сторон ООО "СПЕЦХИММАШ" является уникальные направления выпускаемой продукции, например, резервуары для хранения углекислоты,



резервуары вертикальные стальные вместимостью до 5000 м<sup>3</sup>. Также важным преимуществом ООО "СПЕЦХИММАШ" является финансовая стабильность и независимость.

Выявление слабых сторон предприятия показало, что существует возможность сокращения заказов из-за наличия высокой конкуренции среди машиностроительных предприятий РФ. Также большой угрозой для ООО "СПЕЦХИММАШ" является выбор "местных" производителей и поставщиков в Сибири, на Урале, на Дальнем Востоке из-за значительной стоимости транспортировки оборудования из города Пензы. Также одной из слабых сторон ООО "СПЕЦХИММАШ" является отсутствие единой системы внутрифирменной координации.

Негативное косвенное влияние на ООО "СПЕЦХИММАШ" может оказать отсутствие выделения государственных средств на модернизацию или реконструкцию промышленных объектов по всей стране. Если финансирование таких проектов отсутствует, то прекращаются и закупки оборудования для расширения, остаются только плановые или аварийные позиции.

Также был проведен структурно-функционального анализа ООО "СПЕЦХИММАШ", результаты которого свидетельствуют о том, что сложившаяся на сегодняшний день в компании система внутрифирменного взаимодействия не является оптимальной, она не отвечает всем функциям производственной деятельности. Система внутрифирменного взаимодействия исследуемого предприятия нашла отражение на рисунке, из которого видно, что предприятие нуждается в оптимизации внутрифирменной координации со стороны руководства.

В рамках второй главы был проведен анализ внутрифирменной координации на основе внедрения CRM-системы на основе экспертного опроса. Результаты экспертного опроса позволили выявить: степень использования основных инструментов взаимодействия между сотрудниками ООО "СПЕЦХИММАШ", основные причины возникновения трудностей при

взаимодействии между сотрудниками, основные формы хранения базы данных на предприятии сотрудниками разных отделов, основные причины внедрения единой функциональной системы хранения данных для оптимизации взаимодействия между сотрудниками ООО «СПЕЦХИММАШ», потенциальные барьеры при внедрении новой формы внутрифирменной координации на предприятии, оптимальные сроки и период внедрения CRM-системы, а также причины нежелания некоторых сотрудников ООО «СПЕЦХИММАШ» внедрять на предприятии новую форму внутрифирменной координации.

Таким образом, было проведено исследование, которое позволило в полной мере проанализировать предпочтения руководства и сотрудников всех производственных отделов завода, касающихся оптимизации взаимодействия между отделами и друг с другом. Были выявлены основные критерии, которые легли в основу подбора CRM-системы именно «Битрикс-24».

Третья глава посвящена разработке практических рекомендаций по формированию программы внутрифирменной координации предприятия на основе внедрения системы CRM, как новой формы внутрифирменной координации.

Полученные данные в ходе исследования легли в основу для комплексного подхода к разработке практических рекомендаций по формированию программы внутрифирменной координации предприятия на основе внедрения системы CRM, как новой формы внутрифирменной координации.

Так в рамках магистерской диссертации были предложены основные инструменты и мероприятия, направленные на совершенствование внутрифирменной координации ООО "СПЕЦХИММАШ" на основе внедрения CRM-системы "Битрикс-24".

Данная программа внутрифирменной координации способна гарантировать оптимизацию внутрифирменного взаимодействия всех сотрудников за счет единой функциональной базы хранения данных.

Реализация данной программы очень важна для ООО "СПЕЦХИММАШ" в связи с сокращением рабочего времени сотрудников на поиск необходимой информации, при этом реализация данной программы позволит увеличить эффективность работы сотрудников предприятия.

В рамках третьей главы была проведена оценка эффективности внедрения CRM-системы, как новой формы внутрифирменной координации по методу ROI (возврат на вложенную сумму). В рамках оценки эффективности предложенных мероприятий по внедрению CRM-системы нашел свое отражение расчет социального и потенциального экономического эффектов для ООО "СПЕЦХИММАШ" в результате внедрения CRM - системы "Битрикс - 24".

## ГЛОССАРИЙ

1. **Экспертный опрос** – разновидность социологического опроса, в ходе которого респондентами выступает особый тип людей – эксперты. Это компетентные лица, имеющие глубокие знания о предмете или объекте исследования.

2. **Стейкхолдеры** – это группы физических или юридических лиц, которые могут влиять на деятельность организации или, напротив, способны испытывать на себе влияние от деятельности организации, производимой ею продукции или оказываемых ею услуг и связанных с этим действий.

3. **CRM** - модель взаимодействия, основанная на том, что центром всей сущности бизнеса является клиент, а главными направлениями деятельности компании являются меры по обеспечению эффективного маркетинга, взаимодействия между сотрудниками и обслуживания клиентов.

4. **Внутрифирменная координация** основная задача стратегического планирования предприятия, призванная обеспечить необходимый экономический рост и желаемый уровень предприятия на предстоящий долгосрочный период (обычно 3-5 лет, иногда 10-15 лет), при этом под экономическим ростом понимаются экстенсивные факторы: увеличение объемов производства, расширение ассортимента продукции; рынков сбыта, рост прибыли.

5. **Возврат на вложенную сумму (ROI)** – это отношение среднего увеличения прибыли к объему инвестиций, причем увеличения прибыли, полученного именно за счет инвестиций.

6. **Линейная организационная структура** реализует принцип единоначалия и централизма, предусматривает выполнение одним руководителем всех функций управления, подчинение ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений.

7. **SWOT-анализ** - метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории(сильные и слабые стороны, возможности и угрозы).

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Теория организации / Учебное пособие. Петрозаводск: ПетрГУ, 2012.-291 с.
2. Астапенко Е. Неравная дуэль: ежедневник или CRM [Текст]/Е.Астапенко //Бухгалтерия и банки.-2010.-№8.-с.49-50.
3. Баранов В. CRM-система как элемент логистической цепочки предпринимательской деятельности в сфере высоких технологий [Текст] В.Баранов//логистика.- 2016. - №9. - С.42-45.
4. Белоусова П.О. Внедрение CRM-систем на предприятии российского рынка [Текст]/ / П.О. Белоусова, Д.Р. Богданова // European research. – 2015. – № 1(2).
5. Бочуля Т.В. Организация управленческого учета в интерактивной торговле: теория и практические решения [Текст]/Т.В.Бочуля// Управленческий учет.-2015.-№1.-С.3-11
6. Валько, Д.В. Маркетинг взаимоотношений на потребительском рынке электронной торговли: концептуальный подход и инструментарий сетевых взаимодействий: монография [Текст]/ / Д.В. Валько. – Челябинск: ООО «Полиграф-Мастер», 2015. – 172 с.
7. Вансович А. CRM - ключ нового маркетинга [Текст]/А. Вансович// Рекламные технологии. - 2015. - №8. - С.15-17.
8. Винокуров А. CRM-система: плюсы внедрения в бизнес-структуру [Электронный ресурс]/А. Винокуров// Деловой мир: онлайн-проект.
9. Гаязов И.Р. моделирование бизнес-процессов на предприятии с использованием современных технологий [Текст]/И.Р. Гаязов//Актуальные проблемы социально-экономического развития России. - 2015. - №4 - С.17-22
10. Гладкий А. Есть контакт: обзор CRM-систем [Текст]/ А.Гадкий//Hard'n'soft.-2014 г.-№4.-С.88-92.

11. Гринберг П. CRM со скоростью света. Привлечение и удержание клиентов в реальном времени через Интернет 2016 г.- С. 530
12. Грушина О.В. Внутрифирменное планирование в контексте системно-информационного анализа процессов управления [Текст] /О.В.Грушина// Известия Иркутской государственной экономической академии.-2009.- №3(65).- С.80-84.
13. Губарец М.А., Мазилкина Е.И. Продвижение и позиционирование в маркетинге, или как продвинуть любой товар: учебно-практическое пособие. — М.: Дашков и Ко, 2012. — С.179-189.
14. Демидов Д. Внедрить в компанию клиента [Текст]/Д.Демидов// русский полис. -2016.- №3.- С. 48-50
15. Джетписова А.Б. Внутрифирменное планирование в контексте теории трансакций [Текст]/А.Б. Джетписова//Экономические науки - 2015 г.-№1. - С.106-109.
16. Добрынин С. Лидеры внедрения//Профиль.-2014 г.-№15/16.- С.42-43.
17. Журавлев В.В. Использование CRM-технологий для повышения эффективности и качества коммерческой деятельности предприятий [Текст]/ В.В. Журавлев, П.П. Демешкевич//Маркетинг: идеи и технологии.-2016.-№4- С.248-254.
18. Зубец А. Внутрифирменное планирование [Текст] / А. Зубец //РИСК: ресурсы, информация. снабжение, конкуренция. - 2015. - №1. - С.26-31
19. Иванов А.Г., Юлдашева О.У. Маркетинг взаимоотношений и управление потенциалом покупателя на рынках B2B: Монография. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2014. – 139с.
20. Картышов С.В. Управление комплексом маркетингом предприятия на основе CRM - технологий// Маркетинг в России и за рубежом. - 2015.- №2. - С. 14-22.
21. Колосков В. Новые возможности CRM-системы [Текст]/ В. Колосков, С.Котряхов//Технологии и средства связи. – 2015.- №5 – С.34-35

22. Коупленд Т., Колер Т., Мурин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. – 3-е изд., перераб. и доп. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015. – 576 с.
23. Кораблёв О.В. Методология внедрения CRM-системы на предприятии [Текст]/ О.В. Кораблев, Е.Б. Золотухина // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 4.
24. Коровкина Н. Модернизация системы государственных услуг в России: использование концепции CRM [Текст]/Н.Коровкина, И.Народицкий//Проблемы теории и практики управления.-2011.-№6.-с.23-32
25. Кудинов, М. CRM. Российская практика эффективного бизнеса [Текст]/ М.Кудинов //ООО «1С-Поблишинг» - 2014 г.
26. Кудинов А. Три ключевых критерия выбора CRM-системы [Текст]/ А.Кудинов// Банковские технологии.-2008.-№2.-С.16-17
27. Куш С.П., Ребязина В. А.. Портфель взаимоотношений компании с партнерами на промышленных рынках// Маркетинг взаимодействия: новые направления исследований и инструментарий : монография / под ред. Г.Л. Багиева, Ю.Ф. Поповой. Сыктывкар: Изд-во Сыктывкарского госуниверситета, 2014 77 с.
28. Лендино Д.Выбираем CRM-систему [Текст]/ Д. Лендино // PC Magazine.-2015 г.-№4. - С88-92.
29. Маквити Л. Интеграция CRM: без труда не выловишь и рыбку из пруда [Текст]/ Л.Маквити// Сети и системы связи. - 2014. - №11.-С.56-64
30. Медокс Я. CRM- одно «окно» в несколько подсистем [Текст]/ Я.Медокс //Банковское обозрение.-2014 г.-№8-С.66-69.
31. Наумов А. Некоторые аспекты выбора и внедрения CRM-системы [Текст]/ /А.Наумов, И. Конышева//Пищевая промышленность.-2015.№4.-С.52-53.
32. Николаев В.А. Экономическая эффективность внедрения CRM-систем [Текст]/ В.А. Николаев//Справочник экономиста.-2014.-№5.-С.73-87



33. Ньюэлл Ф. Почему не работают системы управления отношениями с клиентами (CRM) 2014 г. - С.20-25
34. Осорина А. Построение на основе CRM целостной системы коммуникаций с клиентом, охватывающей различные информационные каналы [Текст]/ А. Осорина //Маркетинговые коммуникации.-2015.- №5.- С.29-34.
35. Осорина А. Построение эффективной системы мотивации продавцов с использованием CRM-технологий// Управление продажами.-2015.-№6.-С.20-26.
36. Панфилова Е.Е.Концепция использования CRM-системы в процессах управления организацией/Е.Е.панфилова//Маркетинг.-2014.-№5.- С.51-59
37. Пашкевич М. искусство клиентской аналитики от компании SAS [Текст]/М. Пашкевич// Аналитический банковский журнал.-2016.-№6.- С.78-79
38. Пейн Э. Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов – 2015 г. - с. 384
39. Пейн П. Хостируемые CRM-системы на службе заказчика [Текст]/ /Пит Пейн//Сети и системы связи.- 2016.-№5. - С.54-69
40. Попсулин С. Самые популярные CRM в России созданы на платформе 1С. Следом идут решения Microsoft и Terrasoft//Интернет журнал " CNews"/Режим доступа [[www.cnews.ru](http://www.cnews.ru)] / 2015 г.
41. Резник Г.А., Парамонова Л.С. CRM как новая функциональная форма внутрифирменной координации производственного предприятия // Траектория науки. – 2016. – Т. 2. – № 6 (11). – С. 2.
42. Резник Галина Александровна, Парамонова Лидия Сергеевна Внедрение CRM-системы на производственно-коммерческом предприятии: основные этапы и шаги // Экономика и социум. 2017. №4 (35)
43. Резник Г.А., Булюкина К.А. Маркетинг партнерских взаимоотношений органов местного самоуправления // Журнал научных и прикладных исследований. – 2016. – № 4-2. – С. 75-79.

44. Резник Г.А. Стратегическая клиентоориентированность корпорации как вызов времени / Г.А. Резник, О.В. Яшина // Журнал «Менеджмент и Бизнес-администрирование». – 2013. - №2. - С. 67-76
45. Резник Г.А. О роли маркетинга в системе стратегического управления предприятия / Г.А. Резник // Журнал «Российский журнал менеджмента». – 2016. – №4. – С. 17-21.
46. Романенко Е. В. Некоторые вопросы проектирования и реализации распределенной информационной системы CRV:AI [Текст]/ Е.В. Романенко// Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии.-2013 - №4. - С.165-175.
47. Роцак Д.А. CRM-системы в формировании комплекса маркетинговых коммуникаций [Текст]/Д.А. Роцак// Маркетинг. - 2015. - №4 (25).- С.53-61.
48. Сатовский Б. CRM-системы в малом бизнесе [Текст]/ Б.Сатовский //КомпьютерПресс;Сети.-2015 г. .-№10 - С.56-59
49. Саетова Г.Р. Внутрифирменное планирование в аспекте непрерывности [Текст]/ Г.Р. Саетова А.С. Пуряев// Машиностроитель - 2016.- №1.-С.46-49
50. Севастьянов Е. Пять причин завести CRM-систему и увеличить продажи в кризис + пошаговая инструкция по внедрению//Интернет-портал "Открытая студия"/Режим доступа [www.openstud.ru].
51. Сердотецкий А. Новые отношения со старыми клиентами [Текст]/ А.Сердотецкий//Банковские технологии.- 2015 г. -№7.-С.81.
52. Слепнев С. Функциональные возможности CRM - систем, представленных на отечественных рынке [Текст] / С.Слепнев// Управление продажами.- 2015.- №1 - С.52-57.
53. Смородинов О. Бизнес - форум "Центры обработки вызовов и управление взаимоотношениями с клиентами"//Банковские технологии.- 2014. - №4. - С.27-29.

54. Солодовников А.Н. CMK + CRM- эффективные инструменты создания системы качественного управления организацией [Текст]/ А.Н. Солодовников // Методы менеджмента качества. - 2014. - №6- С.41-48.
55. Сосновая А.В. CRM - системы и работа с документами [Текст] / А.В. Сосновая // Справочник секретаря и офис - менеджера. - 2016.-№5.- С. 88-93.
56. Стоякин А.М. Как увеличить продажи в кризис без дополнительных вложений [Текст] /А.М. Стоякин // Управление продажами.- Москва. - 2016.- №4 - С.248-254
57. Сухов С. Интернет-маркетинг на 100% [Текст]/ С. Сухов // Питер 2016.- С.240
58. Тамишев Р.Р. Внутрифирменное планирование рациональной дифференциации ассортимента[Текст]/Р.Р. Тамишев //Автоматизация и современные технологии.-2015 г.-№1-С.33-35.
59. Терский А.А. Теоретические основы систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) [Текст]/ А.А.Терский // Научный журнал «Бизнес и общество» №1 (5), 2015 г.
60. Титов С.В. Этапы внедрения CRM-системы на предприятии [Текст]/ С.В. Титов // Транспортное дело России. - 2014. -№10. - С.38-40.
61. Трофимов С. CRM для практиков [Текст]/ С.Трофимов //АвтоКод - 2016. – С. 308.
62. Фомин С. - ИТ-оптимизация [Текст]/ С.Фомин//Отель. - 2015. - №2.- С.68-70.
63. Харисов М.Н. Разработка архитектуры веб-интегрированной CRM-системы индустрии интернет-торговли /Харисов М.Н.//Научно-технические ведомости СПбГПУ, 2015.№2. - С.57-60.
64. Хвалев Е.А. Проектная методология внедрения CRM-систем [Текст]/ Хвалев Е.А., Дыльдаев Д.А.//Управление продажами .-2014.-№2.- С.82-93.
65. Ходак Е. Как оценить эффективность внедрения CRM- систем / «Офис-Файл» 2014 - №103.

66. Холлман Л. Системы CRM осваивают новые профессии// Сети и системы связи.2014.-№6. - С.64-72

67. Хорошилова О.В. Внутрифирменное планирование в рамках стейкхолдерской модели управления/ О.В. Хорошилова//Организатор производства . - №1. – 2015 г. - С.51-55

68. Чарлин Л. Взрывная Web-Волна. Как добиться успеха в мире, преобразенном интернет-технологиями [Текст]/ Чарлин Л., Бернофф Д. // Альпина Паблишер, Юрайт / 2015 г. - 280 с.

69. Чесаков Г. Без CRM-системы мы не могли бы выдать ни одного кредита [Текст]/ Г.Чесаков //Банковские технологии.-2015. №11. - С.22-23.

70. Швецова Е. А. Современные алгоритмы совершенствования внутрифирменного планирования в наукоемких отраслях [Текст]/ Е.А.Швецова// Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. LX междунар. науч.-практ. конф. № 4(58). – Новосибирск: СибАК, 2016. – С. 19-31.

71. Широкова А. С. Исследование влияния роли сотрудника компании при внедрении CRM-системы [Текст]/ Широкова А. С., Маслова А. В. // Молодой ученый. — 2016. — №16. — С. 56-59.

72. Шлаин Б. Самописные системы глазами аналитика, или CRM своими руками//Банковские технологии.-2012.-№7.-С.41-43

73. Из опыта зарубежных стран: стратегическое и внутрифирменное планирование // Управление качеством.-2016.-;4.-С.38-43

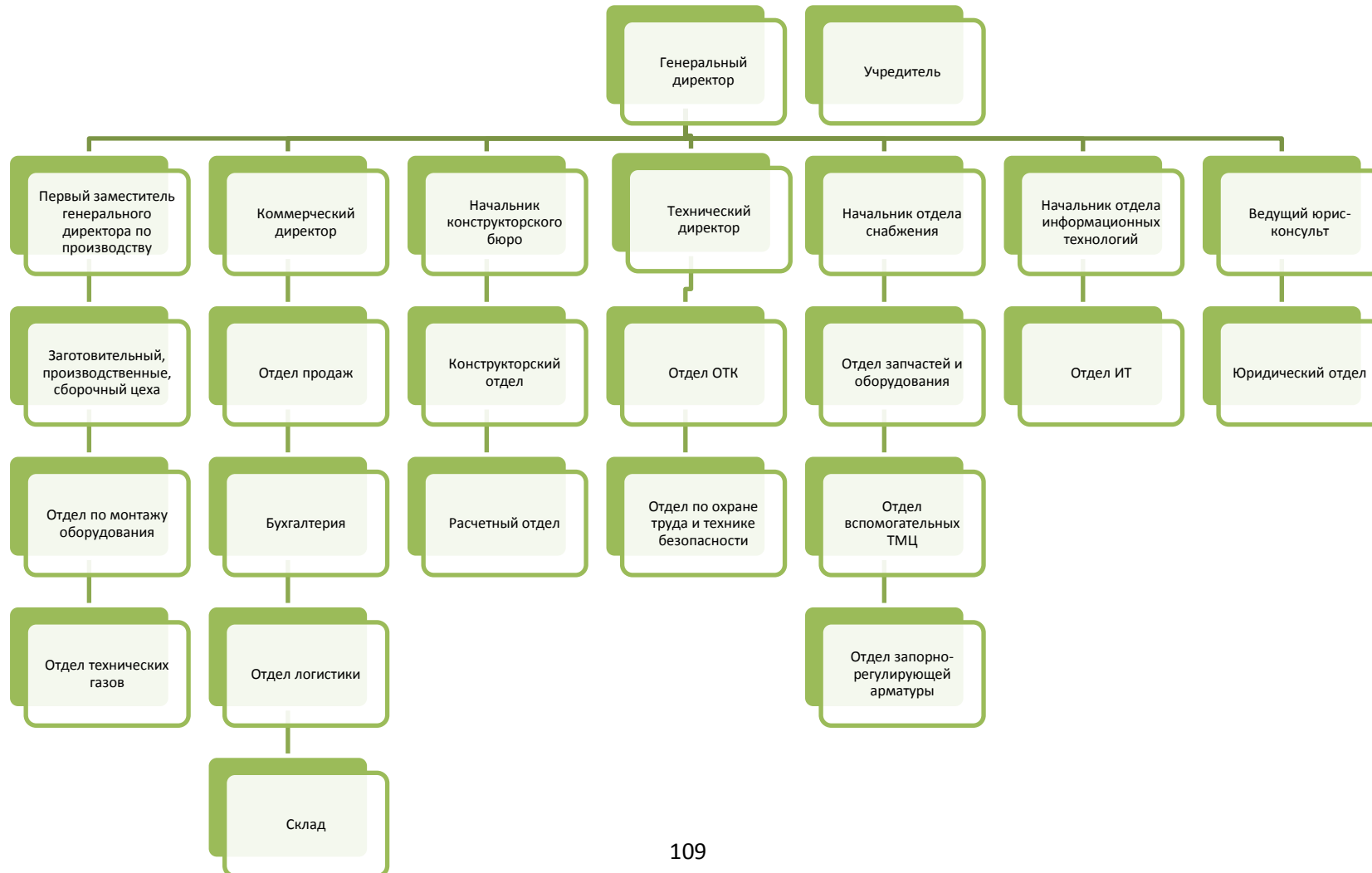
74. Почему сотрудники сопротивляются внедрению и использованию CRM- системы, и как с этим бороться?: [Электронный ресурс]. Портал Integros, 2015, Режим доступа [[www.integros.com.ua](http://www.integros.com.ua)].

75. CRM Revolution: выстраивание долгосрочных отношений с клиентами//Современная торговля – 2015. - №1/2. – С. 58-66.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Организационная структура ООО «СПЕЦХИММАШ»



## АНКЕТА

Уважаемые респонденты! Просим Вас принять участие в маркетинговом исследовании, целью которого является оценка внутрифирменной координации ООО «СПЕЦХИММАШ»  
 Благодарим за участие!

### I. Личные данные.

- 1.1 Ваш пол а) муж б) жен
- 1.2 Укажите Ваш Возраст:  
 а)18-23 б)24-29 в) 30-35 г)36-41 д)42-47 е) 48-53 ж)54-60
- 1.3 Укажите Вашу должность и отдел, в котором Вы работаете?

- 1.4 Укажите Ваш опыт работы на данном предприятии?  
 а) менее 1 года ;  
 б) от 1 года до 5 лет ;  
 в) от 5 лет до 10 лет;  
 г) свыше 10 лет.

### II. Анализ внутрифирменной координации ООО «СПЕЦХИММАШ».

2.1 Оцените по 5-бальной шкале основные инструменты взаимодействия между Вами и сотрудниками других отделов Вашей компании по степени использования:

Инструменты взаимодействия	1	2	3	4	5
Электронная почта					
Неформальные коммуникации (личное общение )					
Личные месенжеры (Viber, WhatsApp, ICQ)					
Телефония					

2.2 Оцените по 5-бальной шкале Вашу степень взаимодействия сотрудниками других отделов:

Производственные отделы	1	2	3	4	5
Конструкторский отдел					
Отдел логистики					
Бухгалтерия					
Юридический отдел					
Производственно-Технический отдел					
Склад					

2.3. Возникают ли у вас трудности при получении необходимой информации от сотрудников других отделов?

а) да б) нет

**Если «да», то ответьте на Вопрос № 2.4, если «нет», то перейдите к вопросу №2.5**

2.4 Назовите, на Ваш взгляд, основные причины возникновения трудностей при взаимодействии между сотрудниками вашего предприятия.

- а) Безответственность, халатность сотрудника, у кого запрошена информация;
- б) Отсутствие нужного сотрудника на рабочем месте, соответственно отсутствие возможности получить нужную информацию в нужный момент;
- в) Загруженность сотрудника первоочередными делами, из-за которой некогда собрать и предоставить на рассмотрение запрошенную информацию
- г) Другое \_\_\_\_\_

2.5 В каком виде Вы храните рабочую базу данных (клиентская база, база поставщиков, техническая документация, база документов/договоров, счетов и так далее)?

- а) На бумажных носителях;
- б) В Word/ Excel;
- в) В 1 С;
- г) В Access\$
- д) Другое \_\_\_\_\_

2.6 Был ли у Вас опыт работы с автоматизированными программами единой базы хранения данных?

а) Да, работал (а)

б) Нет

в) Я даже не слышал(а) про такие программы

г) Другое \_\_\_\_\_

---

2.7 Считаете ли Вы, что Вашему предприятию необходима единая функциональная система хранения данных для оптимизации взаимодействия между сотрудниками отделов Вашей компании?

а) да б) нет

**Если «да», то ответьте на вопрос №2.8 – №2.11, если «нет», перейдите к вопросу № 2.12.**

2.8 С чем связано Ваше желание внедрения на предприятии единой функциональной системы хранения данных для оптимизации взаимодействия между сотрудниками Ваших отделов?

а) Необходимость отслеживания этапов закупки МТР для выполнения заказов;

б) Необходимость единой базы Договоров;

в) Необходимость единой базы хранения всех уставных и бухгалтерских документов;

г) Необходимость единой базы хранения всей технической документации;

д) Необходимость отслеживания этапов производства заказов

е) Аналитика, отчеты о производительности сотрудников, отчеты об операциях с товаром за период времени и т.п.

ж) Оперативная информация об остатках на складе

з) Другое \_\_\_\_\_

---



2.9 С какими проблемами, на Ваш взгляд, ООО «СПЕЦХИММАШ» может столкнуться при внедрении единой базы обеспечения хранения данных?

- а) Ограниченный ИТ-бюджет не позволяет применять наиболее эффективные технологии хранения;
  - б) Внедрение современных технологий оптимизации хранения требует существенных затрат;
  - в) Крайне трудно выбрать наиболее эффективное решение из множества предложений;
  - г) Недостаточная квалификация ИТ-персонала предприятия;
  - д) Другое \_\_\_\_\_
- 

2.10 Выберите, на Ваш взгляд, образующие критерии, необходимые для подбора единой функциональной системы хранения данных на Вашем предприятии?

- а) Автоматизация Ваших бизнес процессов
  - б) Учет продаж и воронка продаж
  - в) IP Телефония
  - г) Интеграция CRM и вашего сайта
  - д) Конструктор отчетов
  - е) Интеграция с вашей почтой
  - ж) Автогенерация документов и документооборот
  - з) Файловое облачное хранилище
  - и) Безопасность
  - к) Клиентский сервис и объединение коммуникаций
  - л) Другое \_\_\_\_\_
- 

2.11 Когда на Ваш взгляд, Вашей компании необходимо внедрение единой системы хранения данных для оптимизации взаимодействия между сотрудниками отделов Вашей компании?

- а) в этом году

б)на следующий год

в)через 2 года или позже

г)другое\_\_\_\_\_

---

**Конец! Спасибо за участие!**

2.12 С чем связано ваше нежелание внедрить на Вашем предприятии единую функциональную систему хранения данных для оптимизации взаимодействия между сотрудниками отделов Вашей компании?

а)Меня и так все устраивает

б)Не хочу, чтобы моя работа стала более «прозрачной»

в)Не удобно в использовании

г) Не хочу менять привычные режимы работы

д) Я не смогу работать в этой системе

е)Другое\_\_\_\_\_

---

**Конец! Спасибо за участие!**