

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент
организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

А.В. Васильева А.В. Васильева
« 19 » 06 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Управление изменениями в деятельности ООО «ДубльГИС-
Благовещенск»

Исполнитель
студент группы 672- об

19.06.2020 А.Д. Коваленко
(дата, подпись)

Я. Д. Коваленко

Руководитель
доцент, к.т.н.

19.06.2020 Л.В. Рыбакова
(дата, подпись)

Л. В. Рыбакова

Консультант
по экономической части
доцент, к.т.н.

19.06.2020 Л.В. Рыбакова
(дата, подпись)

Л. В. Рыбакова

Нормоконтроль

19.06.2020 Н.А. Николаева - Н. А. Николаева
(дата, подпись)

Благовещенск 2020

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

А.В. Васильева
« 09 » 04 2020 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Коваленко Яны Денисовны

1. Тема бакалаврской работы: Управление изменениями в деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск»
(утверждено приказом от 14.04.2020г № 711-уч)
 2. Срок сдачи студентом законченной работы 19.06.2020
 3. Исходные данные к бакалаврской работе: учебная и научная литература, публикации в периодической печати, посвященные вопросам управления изменениям, первичные документы и бухгалтерская отчетность объекта исследования за период 2017-2019 гг.
 4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов)
1 Теоретические и методические подходы к управлению изменениями; 2 Анализ состояния ООО «ДубльГИС-Благовещенск»; 3 Управление изменениями в деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск»
 5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) Устав ООО «ДубльГИС-Благовещенск», Бухгалтерский баланс за 2017-2019 гг., Отчет о финансовых результатах за 2017-2019 гг., Прогноз продаж на 2020-2022 гг.
 6. Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Рыбакова Лина Васильевна
 7. Дата выдачи задания 09.04.2020 г.
- Руководитель бакалаврской работы: Рыбакова Лина Васильевна доцент, кандидат тех. наук
Задание принял к исполнению (дата): 09.04.2020

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 76 стр., 9 рисунков, 25 таблиц, 50 источников, 4 приложения.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ, ПРОЕКТИРОВАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий в рамках управления изменениями деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск».

Объектом исследования – ООО «ДубльГИС-Благовещенск».

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

- исследовать теоретические и методические подходы к управлению изменениями на предприятии;
- произвести анализ деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск»;
- проанализировать основные проблемы в деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск»;
- обосновать необходимость проведения изменений в деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск»;
- спроектировать предложенное изменение в деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск» и оценить его эффективность.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические и методические подходы к управлению изменениями	8
1.1 Управление изменениями в современных концепциях менеджмента	8
1.2 Методология управления изменения	12
1.3 Обзор современных достижений в управлении изменениями	18
2 Анализ состояния ООО «ДубльГИС-Благовещенск»	21
2.1 Краткая характеристика ООО «ДубльГИС-Благовещенск»	21
2.2 Анализ внутренней среды ООО «ДубльГИС-Благовещенск»	26
2.3 Анализ внешней среды ООО «ДубльГИС-Благовещенск»	36
2.4 Анализ проблем в ООО «ДубльГИС-Благовещенск»	45
3 Управление изменениями в деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск»	49
3.1 Обоснование необходимости проведения изменений в деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск»	49
3.2 Механизм проведения изменений в деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск»	53
3.3 Оценка эффективности предлагаемых изменений в деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск»	61
Заключение	66
Библиографический список	71
Приложение А Устав ООО «ДубльГИС-Благовещенск»	77
Приложение Б Бухгалтерский баланс за 2017-2019 гг.	78
Приложение В Отчет о финансовых результатах за 2017-2019 гг.	79
Приложение Г Прогноз продаж на 2020-2022 гг.	80

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности, предприятиям необходимо своевременно вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Кроме того, необходимость в изменениях стала возникать так часто, что их влияние на жизненный цикл организации уже не рассматривается как исключительное явление. В практике и научных исследованиях все больше внимания уделяется анализу методов и организационным возможностям управления изменениями.

Значение изменений для совершенствования компаний в нынешних условиях сложно переоценить. Главными направлениями планируемых изменений традиционно выступают: введение новых технологий, создание нового продукта, совершенствование структуры организации, новшества в системе мотивации и стимулирования труда персонала, изменения в внутрикорпоративной культуре и стиле управления, обновление в кадровой политике. Так как данные направления взаимосвязаны, чаще всего, они существуют в различных комбинациях, создавая целостный комплекс обновлений. Умение менеджера грамотно планировать и последовательно реализовывать плановые изменения позволяют организации оперативно подстраиваться к непрерывно меняющейся среде и быть успешной в конкурентной борьбе.

Современное состояние внешней среды создает определенные требования к процессу управления изменениями: сокращение времени на планирование и организацию изменений, четкая структуризация информации, повышение оперативности контроля, своевременности и точности анализа. В наши дни, чтобы выжить, организации должны изменяться. Успешные организации постоянно находят в динамике, цель которой движение только в положительном направлении, в направлении роста.

Организация и управление большинства отечественных организаций не соответствует потребностям не только зарубежного, но и российского рынка.

Это несоответствие приводит к неэффективности управления, в результате чего предприятия оказываются на грани кризисного состояния убыточности или банкротства, что в свою очередь замедляет социально-экономическое развитие страны в целом и осложняет борьбу российских предприятий с мировыми конкурентами.

Вместе с тем, урегулирование проблем развития и преобразования организаций значимо не только для убыточных, но и для динамично развивающихся компаний. В настоящее время механизм внедрения изменений в компаниях становится новым концептуальным подходом в управлении организации. В связи с этим исключительную значимость приобретают процессы изменений всей системы жизнедеятельности предприятия и, ее организационной структуры, включая процессы, потребителей, а также всевозможные модели и методы их практического применения.

В конечном итоге цель управления изменениями состоит в том, чтобы правильно проанализировать суть процессов, протекающих во внешней среде предприятия, выбрать и апробировать те нововведения, которые позволят свести все разнообразие внешних и внутренних воздействий к целостной линии поведения, для сохранения и повышения эффективности функционирования организации.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий в рамках управления изменениями деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск»

Объектом исследования – ООО «ДубльГИС-Благовещенск».

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

- исследовать теоретические и методические подходы к управлению изменениями на предприятии;
- произвести анализ деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск»;
- проанализировать основные проблемы в деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск»;
- обосновать необходимость проведения изменений в деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск»;

– спроектировать предложенное изменение в деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск» и оценить его эффективность.

Информационную базу составили учебная и научная литература, публикации в периодической печати, посвященные вопросам управления изменениям, первичные документы и бухгалтерская отчетность объекта исследования за период 2017-2019 гг.

В процессе написания бакалаврской работы были применены такие методы как PEST-анализ, SWOT-анализ, анализ мезосреды на основе модели пяти сил М. Портера, системный подход, сравнительный анализ, экономико-статистический анализ.

Структура работы сформирована в соответствии с поставленной целью и определенными для ее достижения задачами исследования. Во введении обосновывается актуальность выбранной темы, раскрываются цель и задачи, определяется объект исследования.

В первой главе рассматриваются теоретические и методологические подходы к управлению изменениями.

Во второй главе проведен анализ деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск» и дана оценка существующим проблемам в деятельности компании.

В третьей главе представлены предложения к управлению изменениями в деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ

1.1 Управление изменениями в современных концепциях менеджмента

Одним из актуальных вопросов в современном менеджменте является теория управления изменениями в организации¹. Содержание теории управления изменениями в менеджменте представляется следующим.

Существуют множество определений понятия «изменения», но все они означают одно и то же явление:

- возникновение новых элементов или их связей в действующей и развивающейся организации;
- последовательность сменяющихся состояний системы, определяющих ее жизнедеятельность и развитие;
- перемены, приобретение новых свойств каким-либо объектом².

Все изменения в организации сводятся к двум типам: операционным изменениям, связанным с улучшением производственных процессов, процедур, и к трансформационным изменениям, направленным на обновление организации в целом, переориентацию ее функционирования. Основные типы изменений – это изменения миссии и целей, стратегии, технологии, структуры, продукта, людей и культуры. Изменения могут быть плановые и стихийные³.

Управление изменениями представляет собой целенаправленное воздействие на систему (предприятие, учреждение, и т.п.) или процесс (производство продукции, проектирование структуры управления и т.п.) с целью освоения новых идей или моделей поведения⁴.

Объектом управления изменениями являются организации, а предмет —

¹ Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 4-е изд. Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Из-до «Высшая школа менеджмента», 2015. – 480 с.

² Коротков Э.М., Жернакова М.Б., Кротенко Т.Ю. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 278 с.

³ Гаршина Д. С. Модель управления изменениями // Молодой ученый. – 2018. – № 30. – С. 23-28

⁴ Спивак В.А. Управление изменениями: учебник для вузов. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 357с.

факторы и методы осуществления в них изменений разного рода и вызванных различными причинами.

Существуют несколько подходов к управлению изменениями. Рассмотрение моделей организационных изменений логично начать с прототипа всех современных моделей – модели американского социолога К. Левина. Согласно модели Левина, различают факторы, которые «подталкивают» к изменениям – побуждающие, и силы, направленные на сохранение стабильности – ограничивающие⁵. Данная модель представляет собой последовательность трех этапов процесса изменений: «размораживание», движение, «замораживание». Модель Левина ознаменовала собой появление такое направления в теории организационных изменений, как создание моделей управления изменениями, каждая из которых каким-нибудь образом опирается на эту «классическую» модель. Далее рассмотрим модель, которая, в сущности, детализирует этапы модели Левина.

Лэрри Грейнер разработал модель процесса успешного управления организационными изменениями⁶. Модель Л. Грейнера состоит из 6 этапов:

- давление на высшее руководство;
- посредничество на высшем уровне руководства;
- диагностика проблемной области;
- нахождение нового решения и обязательства по его выполнению;
- эксперимент с новым решением;
- подкрепление на основе положительных результатов.

Также Грейнер определил три подхода распределения власти между различными уровнями организации в момент управления изменениями: разделение полномочий, одностороннее действие, делегирование полномочий. Каждый подход эффективен в определённых ситуациях, разделение полномочий может быть эффективным в исследованиях и разработках, формировании

⁵ Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 4-е изд. Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Из-до «Высшая школа менеджмента», 2015. – 480 с.

⁶ Там же.

политики и разработки стратегий маркетинга; односторонние действия подходят к ситуациям, когда подчинённые восприимчивы к законной власти; делегирование полномочий уменьшает возможность будущего сопротивления изменениям, так как руководитель высшего уровня задействует подчиненных. Несмотря на то, что модель Грейнера предложена достаточно давно, она не утратила своей актуальности и ее с успехом можно применять на практике в современных организациях.

Теория Е и теория О организационных изменений разработана профессорами Гарвардской школы бизнеса – Майкл Бир и Нитин Нориан⁷. Теория Е исходит из первичности финансовых целей и ориентирована на их эффективное достижение. В теории О организация рассматривается как саморазвивающаяся система и в большей степени происходит ориентация на корпоративную культуру, цели и мотивы персонала предприятия. По мнению Бира и Нориана, высшему руководству, для которого стоит цель – создание гибкой и процветающей в долгосрочной перспективе компании, необходимо применять теорию Е в комбинации с теорией О. Данный подход более сложен в осуществлении, но и более надежен. Объединить две теории возможно двумя способами: путем последовательного использования или одновременным использованием теорий Е и О.

Модель преобразования бизнеса Ф Гуияра и Дж. Келли, как и концепция теорий Е и О, не выглядит как набор последовательных шагов, авторы модели предлагают некоторую концептуальную схему, которые менеджеры могут использовать при управлении изменениями в организациях. В данной модели заложена аналогия организации и человеческого организма. Биологическая модель преобразования бизнеса состоит из четырех элементов: Reframe – рефрейминг, Restructure – реструктуризация, Revitalize - оживление, Renew – обновление. Каждый элемент содержит по три «хромосомы» (этапа) преобразования организации. Руководство достигнет успеха в осуществлении

⁷ Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 4-е изд. Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Из-до «Высшая школа менеджмента», 2015. – 480 с.

организационных изменений, если будет следовать заданной программе (плану) и действовать как генетические архитекторы компаний⁸.

Согласно модели «кривой перемен» процесс изменений включает в себя последовательность предсказуемых и управляемых событий – динамических фаз. Эта последовательность получила название кривой перемен. Кривая перемен состоит из пяти фаз. Начинается с фазы застоя, затем проходит фазы подготовки, реализации и проверку на прочность, завершается достижением цели. По мнению Дак, изменения могут быть успешны при условии, что эмоциональным и поведенческим аспектам уделяется не меньше внимания, чем производственным.

Модель Дж. Коллинза «От хорошего к великому» относится к содержательным моделям организационного изменения и представляет основные элементы изменений для достижения выдающихся результатов и перехода компании от хороших результатов к великим (рисунок 1).



Рисунок 1 – Модель «От хорошего к великому»

⁸ Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 4-е изд. Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Из-до «Высшая школа менеджмента», 2015. – 480 с.

Процесс преобразования представлен накоплением потенциала и следующего за ним стремительным ростом; три основные составляющие этого процесса: дисциплинированные люди, дисциплинированное мышление, дисциплинированные действия.

В настоящее время теория организационных изменений включает большое количество разнообразных моделей управления изменениями, благодаря которым возможно выработать общую идеологию и концепцию проведения преобразований и которые являются отличным практическим руководством.

1.2 Методология управления изменения

Так как изменение представляет собой процесс, протекающий во времени, то этот процесс требует определенного планирования и организации. Причем прежде всего преобразование является достаточно сложным процессом, потому что сопряжено с деятельностью множества людей, зависит от различных факторов, одновременно оказывая влияние на другие процессы, протекающие в организации. Сложность управления изменения обуславливает необходимость проектирования планируемых изменений.

Прежде всего проект подразумевает разработку плана – предварительно проработанные последовательные шаги по выполнению какой-либо работы. Проектом также может быть, например, комплекс работ по продвижению на рынок нового вида продукции – маркетинговый проект; целенаправленные действия по созданию положительного имиджа компании – PR-проект; шаги по привлечению в организацию молодых специалистов – кадровый проект; операция по внедрению новаций – инновационный проект⁹.

По результатам проектирования изменений необходимо четко сформулировать планируемые преобразования и разработать план по их внедрению в организацию.

В зарубежной практике существуют разные подходы к управлению изменениями. В целом различают два крайних варианта строго упорядоченные

⁹ Коротков Э.М., Жернакова М.Б., Кротенко Т.Ю. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 278 с.

(рациональный) и спонтанные действия (оперативная реакция).

Процесс проектирования изменений при логическом подходе представляет собой последовательность определенных действий – этапов (рисунок 2)¹⁰. Прежде чем осуществлять изменения, руководству высшего звена необходимо осознать необходимость преобразований. Осознание может произойти под воздействием как внешних, так и внутренних факторов изменений¹¹.

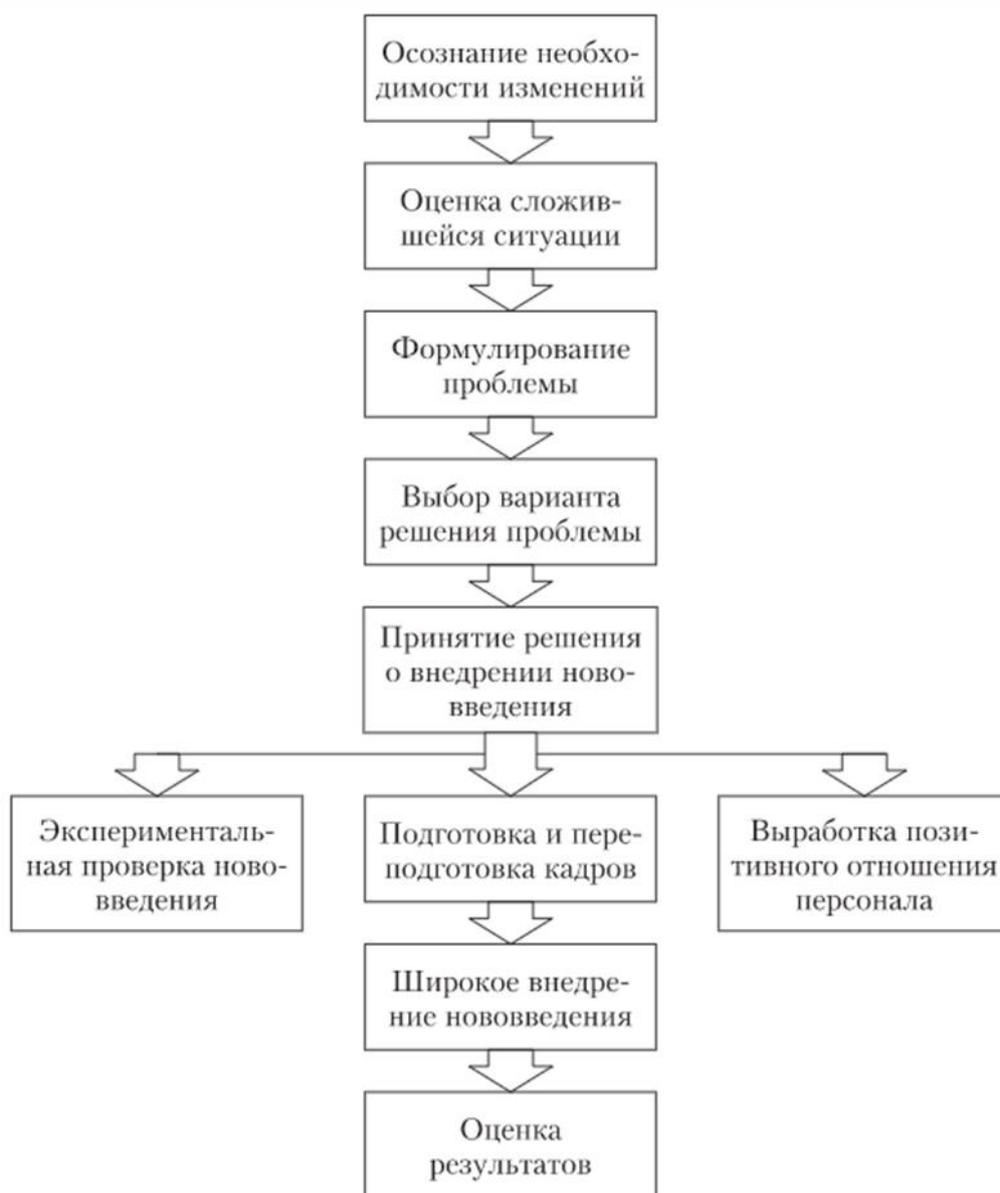


Рисунок 2 – Основные этапы планирования и внедрения изменений

¹⁰ Коротков Э.М., Жернакова М.Б., Кротенко Т.Ю. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 278 с.

¹¹ Спивак В.А. Управление изменениями: учебник для вузов. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 357с.

После осознания необходимости перемен требуется определить, что именно следует сделать, чтобы исправить ситуацию. Очевидно, что первым делом надо объективно ее оценить. Далее нужно сформулировать проблему, это позволит определить, что и как должно быть изменено.

На следующем этапе проведения изменений происходит разработка вариантов решения проблемы и всесторонняя их оценка. После этого могут быть разработаны конкретные мероприятия для исправления неблагоприятного положения. Далее при необходимости может быть проведено экспериментальное внедрение новшества, для того чтобы выявить его возможные последствия.

Перед тем как внедрить инновационную программу целесообразно подготовить кадры и выработать у персонала позитивное отношение к предстоящим изменениям.

Экспериментальная проверка, подготовка и переподготовка кадров и выработка позитивного отношения персонала могут проводиться параллельно, чтобы сократить время на подготовку к внедрению изменений. На заключительном этапе преобразования внедряются в работу организации и проводится оценка полученных результатов.

Схожую с рациональным подходом последовательность этапов для стратегического управления предложил Р. Драфт (рисунок 3), по мнению автора изменение должно протекать компетентно, на научной основе, опираясь на ряд факторов и направлений исследования¹².

¹² Спивак В.А. Управление изменениями: учебник для вузов. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 357с.

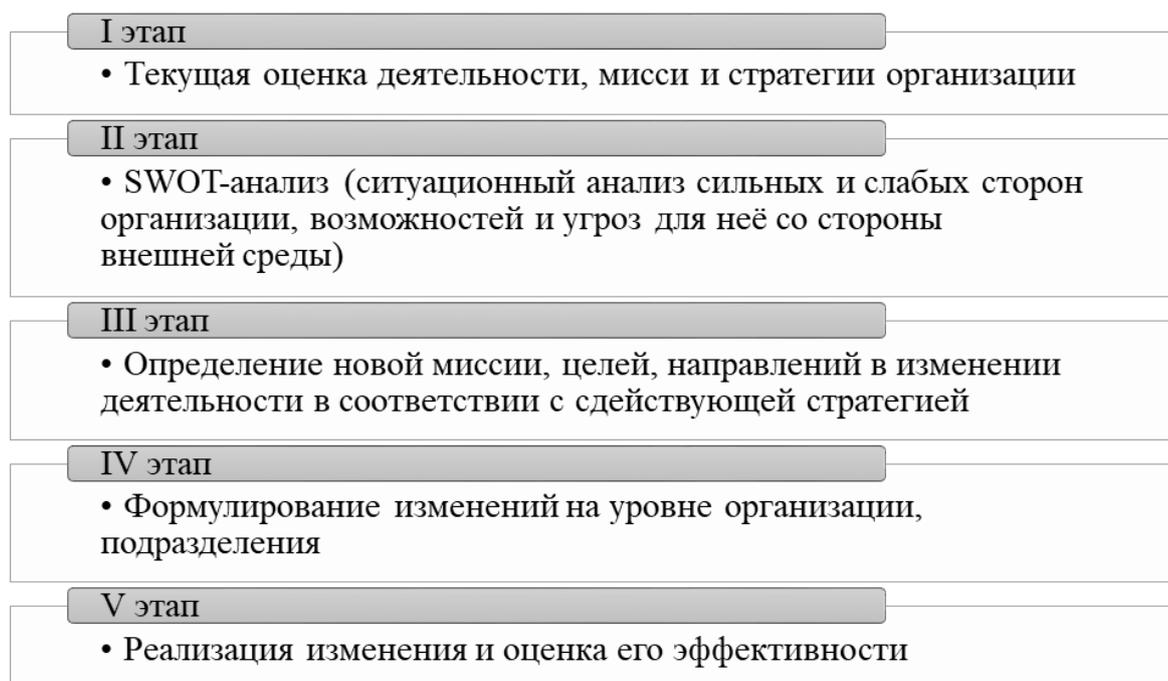


Рисунок 3 – Этапы перепроектирования организации по Драфту

Так на первых двух этапах модели Драфта необходимо изучить деятельность, миссию, цели и стратегии предприятия, провести оценку текущего положения организации методом SWOT-анализ, выявить возможности и угрозы. Затем на третьем этапе определяются желаемые изменения в функционировании компании, после чего формулируются изменения для каждого уровня подразделений и реализуются принятые преобразования. На заключительном этапе обязательно отследить эффективность проведенного перепроектирования.

Оценить эффективность проектируемых изменений можно в целом с помощью показателей эффективности проекта, такие как: NPV, период окупаемости, внутренняя норма прибыльности, рентабельность. Так же с помощью оценки эффективности отдельных преобразующих мероприятий.

Действия по совершенствованию управления могут быть оценены по двум направлениям: экономической эффективности и социальной эффективности. Социальная эффективность проявляется в усовершенствование условий жизни и климата в коллективе, улучшении условий труда, рационализации рабочего

пространства и пр.¹³

Экономическая эффективность выражается в годовом экономическом эффекте, полученному от реализации мероприятий, в сравнении с затратами на них.

Коэффициент эффективности совершенствования управления ($K_э$) определяется по следующей формуле:

$$K_э = \frac{\mathcal{E}_{\text{год}}}{Z_y}, \quad (1)$$

где $\mathcal{E}_{\text{год}}$ – годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий;

Z_y – затраты на мероприятия.

К коэффициенту $K_э$ близок по смыслу показатель коэффициента общей эффективности $K_Э$, который используется для ориентировочной оценки эффективности проводимых мероприятий:

$$K_Э = \frac{\Delta \mathcal{E}}{Z}, \quad (2)$$

где $\Delta \mathcal{E}$ – общая экономия, получаемая в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления;

Z – общие затраты на совершенствование управления.

Годовой экономический эффект рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{год}} = C - Z_y \cdot E_n, \quad (3)$$

где C – годовая экономия от мероприятий по совершенствованию управления;

E_n – отраслевой нормативный коэффициент эффективности.

¹³ Коротков Э.М., Жернакова М.Б., Кротенко Т.Ю. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 278 с.

В последнее время в литературе по менеджменту и в практике управленческой деятельности активно используются термины MBO, BSC, KPI, которые тесно связаны с оценкой эффективности преобразований.¹⁴

Технология «Управление по целям» (англ. Management By Objective, MBO) получила распространение в Европе и США в 60-х гг. XIX века. Автором концепции управление по целям является П. Друкер. Принцип этой системы заключается в возможности систематизировать управленческий процесс, проведении оценки эффективности работы персонала, ориентации на результат и приведении повышения эффективности бизнеса в общей сложности.

Основной принцип технологии «Управление по целям» – каскадирование «сверху вниз» поставленных целей и задач: цели компании – подразделения – отдела – сотрудника, причем цели последнего звена формулируются в полном соответствии целям и стратегии компании.

Все поставленные цели должны соответствовать критерию SMART. Только такой формат постановки увеличивает мотивацию сотрудников к достижению целей. Также важным моментом является грамотная декомпозиция целей – от верхнего уровня к нижнему. Если персонал четко ознакомлен с целями компании и понимает причинно-следственную связь своих целей и задач со стратегией компании, это мотивирует сотрудников к реализации собственных возможностей.

Сбалансированная система показателей (ССП) (англ. Balanced Scorecard – BSC) – это действенный инструмент стратегического и оперативного управления, позволяющий соотнести стратегические цели компании с бизнес-процессами и обыденными действиями работников на каждом уровне организации.

ССП разработана в 1990 г. профессорами Гарвардской школы экономики Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом. Главная идея заключается в том, что управление компанией только с помощью финансовых показателей не дает

¹⁴ Коротков Э.М., Жернакова М.Б., Кротенко Т.Ю. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 278 с.

необходимой информации для принятия верных стратегических решений, потому выявлены нефинансовые показатели, оказывающие существенное влияние на жизнь компании. Так как управлять возможно только тем, что можно измерить, была необходимость создать систему измерения нефинансовых факторов. Создатели BSC пришли к решению измерять нефинансовые показатели по направлениям: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и рост.

Ключевые показатели деятельности (англ. Key Performance Indicators – KPI) – система оценки, способствующая организации оценить свое текущее состояние, определить достижение поставленных целей. При переводе слов образуется множество комбинаций, а, следовательно, и смысловых оттенков, что объясняет неоднозначность интерпретации термина KPI: «ключевые индикаторы деятельности, ключевые показатели успеха, ключевые параметры роста, ключевые показатели динамики, ключевые показатели эффективности».

Система KPI необходима прежде всего для оценки руководителей своих сотрудников, показатели деятельности позволяют проанализировать положение компании в целом и каждого отдельно взятого работника в настоящий момент и понять, насколько текущее положение соответствует стратегическим целям компании.

1.3 Обзор современных достижений в управлении изменениями

В практике управления изменениями популярны такие современные методики, как реинжиниринг бизнес-процессов, организационное развитие, бенчмаркинг. Данные методики исходят из необходимости фундаментального пересмотра существующей практики управления организацией в целом. Отличие реинжиниринга и организационного развития заключается в точке приложения усилий по изменениям. Так, при применении реинжиниринга изменения затрагивают практику бизнеса, людей и культуру организации через перепроектирование процессов и систем, а при организационном развитии, наоборот, прежде всего происходит изменение самих людей путем обучения и информирования, для того чтобы они изменили процессы и системы и тем самым

значительно трансформировали всю организацию.

Под реинжинирингом понимается фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения значительных улучшений в ключевых для современного бизнеса показателях результативности: затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность.

Реинжиниринг бизнес-процессов применяется тогда, когда ощущается потребность осуществить коренную перестройку бизнеса. Данный подход полезен в тех процессах, когда функционирующие бизнес-процессы настолько устарели, что гораздо эффективнее разработать и внедрить новые, чем сохранить или усовершенствовать старые. При этом под бизнес-процессом подразумевают закономерный, последовательный набор мероприятий, при выполнении которых потребляются ресурсы и создается ценность, которая впоследствии передается потребителю. Реинжиниринг бизнес-процессов может обеспечить максимально возможные улучшения в их управлении, но является достаточно дорогостоящим методом, так как требует много времени. Кроме того, подобная глобальная перестройка разрушает действующую систему, в следствии чего возникают определенные риски.

Следует различать понятия «организационное изменение» и «организационное развитие». Под организационными изменениями понимаются различного рода преобразования в организации в целом или подразделениях.

Организационное развитие, в отличие от организационных изменений, характеризуется направленностью на улучшение, совершенствование и решение проблем, т.е. организационное развитие представляет собой процесс совершенствования организации, направленный на решение проблем, которые касаются регулирования социальных процессов и реализации потенциальных возможностей.

Под развитием в данном случае понимается не только и не столько «рост или расширение масштабов деятельности, сколько выход на иной уровень качества, который становится достижимым вследствие постепенного

накопления количества изменений и проявления их результатов»¹⁵.

Основными методами, обеспечивающими организационное развитие, являются методы, целенаправленно изменяющие поведение работников. Обуславливается это тем, что именно сотрудники всех уровней организации составляют главную движущую силу организационного развития.

В самом общем смысле бенчмаркинг можно определить, как процесс нахождения и изучения самых лучших из известных методов ведения бизнеса. Бенчмаркинг представляет собой метод сравнительного анализа, способствующий выявлению того, что другие делают лучше, и изучению методов их работы. В основе бенчмаркинга лежит идея сравнения своей деятельности не только с организацией-конкурентом, но и с передовыми компаниями, работающими в других отраслях. Практика показывает, что грамотное использование опыта конкурентов и успешных компаний позволяет повысить прибыль, сократить затраты и оптимизировать выбор направлений деятельности организации.

Таким образом, исходя из теоретического исследования, можно сделать вывод о том, что изменения – это неотъемлемый процесс жизнедеятельности современной организации. Все изменения должны быть обоснованы как теоретически, так и практически, причем на практике изменения протекают проектного управления, именно поэтому высшему руководству необходимы знания в области управления изменениями в деятельности организаций.

¹⁵ Коротков Э.М., Жернакова М.Б., Кротенко Т.Ю. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 278 с.

2 АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ООО «ДУБЛЬГИС-БЛАГОВЕЩЕНСК»

2.1 Краткая характеристика ООО «ДубльГИС-Благовещенск»

Общество с ограниченной ответственностью «ДубльГИС–Благовещенск» зарегистрировано 25 июля 2011 года Межрайонной Инспекцией ФНС России №1 по Амурской области.

Компания находится по адресу: 675000, г. Благовещенск, ул. Студенческая, д. 19/2. Директор компании Киренцова Екатерина Владимировна. ИНН – 2801164251, КПП – 280101001, ОГРН 1112801007043. Уставной капитал предприятия составляет 10000 рублей.

Основной вид деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск» – издание журналов и периодических изданий (ОКВЭД 58.14). Кроме того, в соответствии с учредительными документами компания также выполняет 17 дополнительных видов деятельности:

- копирование записанных носителей информации (ОКВЭД 18.20);
- прочие виды полиграфической деятельности (ОКВЭД 18.12);
- деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров (ОКВЭД 46.19);
- торговля оптовая грампластинками, аудио- и видеоманитными лентами, компакт-дисками (CD) и цифровыми видеодисками (DVD) (кроме носителей без записей) (ОКВЭД 46.43.3);
- торговля оптовая неспециализированная (ОКВЭД 46.90);
- торговля розничная компьютерами, периферийными устройствами к ним и программным обеспечением в специализированных магазинах (ОКВЭД 47.41);
- торговля розничная музыкальными записями, аудиолентами, компакт-дисками и кассетами в специализированных магазинах (ОКВЭД 47.63.1);
- торговля розничная лентами и дисками без записей в специализированных магазинах (ОКВЭД 47.63.2);
- торговля розничная непродовольственными товарами, не

включенными в другие группировки, в специализированных магазинах (ОКВЭД 47.78.9);

- издание атласов, карт и таблиц, в том числе для слепых, в печатном виде (ОКВЭД 58.11.3);

- разработка компьютерного программного обеспечения (ОКВЭД 62.01);

- деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий (ОКВЭД 62.02);

- деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий, прочая (ОКВЭД 62.09);

- деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации и связанная с этим деятельность (ОКВЭД 63.11);

- деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов (ОКВЭД 63.11.1);

- деятельность геодезическая и картографическая (ОКВЭД 71.12.4);

- деятельность рекламных агентств (ОКВЭД 73.11).

Организация работает по договору франчайзинга, который был заключен с управляющей компанией ООО «ДубльГИС», располагающейся в г. Новосибирске. ООО «ДубльГИС-Благовещенск» обладает эксклюзивными правами на продажу рекламы в сервисе «ДубльГИС» в городе Благовещенске.

Сама компания ООО «ДубльГИС» является международной картографической компанией, которая выпускает одноимённые электронные справочники с картами городов с 1999 года. Справочники 2ГИС есть для многих городов России, а также нескольких городов за рубежом – в Азербайджане, Италии, Казахстане, Кипре, Киргизии, ОАЭ, Чехии, Чили, Украине и Узбекистане.

По данным компании на февраль 2020 года, 2ГИС есть более чем в 398 городах, а месячная аудитория карт-справочников превысила 50 миллионов пользователей. Ежедневно сервис обрабатывает более 2200 тыс. поисковых запросов.

Все версии 2ГИС, как и обновления к ним, бесплатны для пользователей.

Основной источник доходов компании «2ГИС» — продажа рекламных мест на карте и в справочнике (баннер, место в списке, дополнительный текст)

Миссия «2ГИС»: «2ГИС помогает людям жить в городе. Выбирать и находить нужные места, товары, услуги, экономить время, деньги и усилия. Продукты и сервисы 2ГИС доставляют точные и актуальные данные бесплатно, в любой момент, на любой экран».

Концепция компании: Горожане бесплатно получают в 2ГИС полные, точные, актуальные данные о городе. 2ГИС помогает пользователям и компаниям удобно и быстро находить друг друга. Компании привлекают внимание к своим товарам и услугам, покупая рекламу в 2ГИС.

Компания 2ГИС предлагает следующие информационные продукты:

1) АРІ 2ГИС – это набор инструментов, который дает возможность для любого разработчика сайта бесплатно использовать карты 2ГИС в своих продуктах.

2) Онлайн-версия (<http://2gis.ru>), которая включает в себя:

- детальную карту, с шоссе и тропинками, старейшими зданиями и новостройками, заборами, парковками и памятниками. Знаковые для города здания представлены в виде 3D-моделей, а для больших торговых центров и аэропортов показан план этажей;

- справочник организаций, в котором содержится более 2 миллионов организаций, актуальность и точность которых несколько раз в год проверяют специалисты call-центра компании. В справочнике содержится информация о контактных данных организации, времени работы, показывается вход в организацию, фотографии и отзывы клиентов. Для каждого дома собрана информация о службах, которые делают жизнь комфортной: УК, больницах, школа, провайдерах;

- поиск проезда для любого вида общественного транспорта и автомобиля;

- сервисы партнёров, список которых постоянно увеличивается, чтобы пользователи сервиса могли купить билеты в кино, записаться к стоматологу или

заказать столик в ресторане прямо из 2ГИС.

Обновление информации в онлайн-версии происходит быстрее чем в других версиях, постоянно появляются новые возможности интерфейса, она не требует установки и не занимает память.

3) Мобильная версия, которая включают в себя тот же набор функций, что и онлайн версия, только в режим офлайн, плюс имеет навигатор, который ведёт по маршруту с учетом пробок и нужных полос, подсказывает о камерах ГИБДД и предупреждает о превышении скорости

4) ПК версия – версия справочника, которая устанавливается на компьютер и работает без подключения к интернету. Минимальные технические требования: Windows XP, Vista, 7, 8 или более новая версия Windows. Обновление ПК версии выходит 1 числа каждого месяца.

5) 2GIS Dialer – приложение для автоматического определения входящих звонков из организаций и возможность находить нужные номера в каталоге организаций.

6) 2GIS для браузеров – расширение, предназначенное для популярных браузеров, которое предоставляет дополнительную информацию об организации, на сайте которой находится пользователь.

7) «Аптеки» – приложение от 2ГИС, которое помогает находить и покупать лекарства. Узнавайте о наличии препаратов, сравнивайте цены и выбирайте подходящую аптеку на карте.

8) Flamp (Фламп) – это сервис для выбора компаний, работающий на API 2ГИС. Справочник 2ГИС и сервис Фламп – два отдельных самостоятельных продукта компании ООО «ДубльГИС». Продукты существуют под разными брендами и помогают людям решать разные задачи. 2ГИС даёт полную справочную информацию о компаниях и помогает сориентироваться в городе с помощью карты. Отзывы на Флампе позволяют определиться с выбором: в какую доставку пиццы позвонить, какой автосервис выбрать, где в моём районе лучше всего делают маникюр.

9) Товары в 2ГИС. Компании в большинстве рубрик могут добавить

информацию о своих товарах и услугах в 2ГИС.

Предлагается два варианта размещения товаров:

– товары можно добавить только в карточку компании, в товарном поиске они не участвуют – рубрики без товарного поиска или рубрики витрины. Каталог товаров для этих рубрик может отображаться стандартно при бесплатном размещении (описание бесплатной витрины) и более привлекательно при покупке позиции Витрина (платная витрина);

– товары можно добавить в карточку компании, и товары участвуют в товарном поиске – рубрики с товарным поиском.

Товарный поиск и каталог товаров работает на всех платформах. В мобильных приложениях товарный поиск и каталог товаров работает только при наличии интернета.

10) Личный кабинет компании – это бесплатный клиентский сервис для управления информацией о компании. Сервис доступен для рекламодателей и нерекламодателей. В личном кабинете владельцы компаний могут управлять информацией в своей карточке в 2ГИС, анализировать статистику. Рекламодатели могут отслеживать эффективность рекламной кампании. Также менеджер по продажам как куратор компаний может отслеживать статистику по фирмам, с которыми ведет сотрудничество.

11) 2ГИС Чек – мобильное приложение – кэшбэк-сервис, с которым можно вернуть часть потраченных денег на продукты, загрузив чек с товарами.

Одним из главных преимуществ компании является высокая точность (около 95 %). Качество предоставляемых данных позволяют поддерживать ГИС-специалисты, выверяющие карты на местности и контакт-центр, актуализирующий информацию в справочнике.

В справочнике у каждой организации есть карточка компании, в которой содержится следующая информация: адреса, номера телефонов, время работы, расположение входа в здание, интернет-адрес и ссылки на социальные сети. Помимо этого, содержится специфическая информация для рода деятельности организации (способы оплаты, перечень оказываемых услуг, виды кухни (для

заведений общепита), и др.).

В справочнике 2ГИС можно найти организации по запросу не только на русском языке, но и на других языках, представленных в продукте. Также он находит геообъекты по «народным» названиям.

2.2 Анализ внутренней среды ООО «ДубльГИС-Благовещенск»

В настоящее время списочная численность персонала ООО «ДубльГИС-Благовещенск» составляет 22 человека. Структуру организации составляют:

- бухгалтерия: главный бухгалтер;
- отдел администрирования: офис-менеджер;
- отдел коммерции: администратор по учету продаж, директор по продажам, менеджеры по продажам, руководители группы продаж, системный администратор, специалист по обучению и развитию персонала;
- правление: директор, финансовый директор.

Во главе ООО «ДубльГИС-Благовещенск» находится директор, являющийся единоличным исполнительным органом. Директор организации осуществляет функции стратегического планирования, контроль над общей деятельностью организации. Руководство финансовой и хозяйственной деятельностью организации осуществляет финансовый директор.

Организационная структура ООО «ДубльГИС-Благовещенск» представлена линейным типом, который характерен для юридических лиц с небольшой численностью персонала. При этом использование указанного типа организационной структуры управления позволяет сократить длительность принятия управленческих решений, а также оптимизировать различные процессы, протекающие в организации.

Основной вид деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск» (58.14 – издание журналов и периодических изданий). Кроме того, в соответствии с учредительными документами компания также выполняет 17 дополнительных видов деятельности.

Основной доход ООО «ДубльГИС-Благовещенск» получает от размещения рекламы в справочном сервисе 2ГИС.

Категории рекламы в 2ГИС:

1) Геоконтекстная реклама (реклама в конкретных рубриках справочника) – это реклама, которую видит пользователь с учетом его интересов к определенным товарам и услугам в городе с точностью до улицы. Основным плюсом такой рекламы является то, что она дополняет справочную информацию, поэтому воспринимается с интересом и может оказать влияние на принятие решения в момент выбора. Данный вид размещения экономичен и рекомендуется для постоянной «информационной поддержки» фирмы.

Геоконтекстная реклама разделена на 4 блока (рисунок 4):

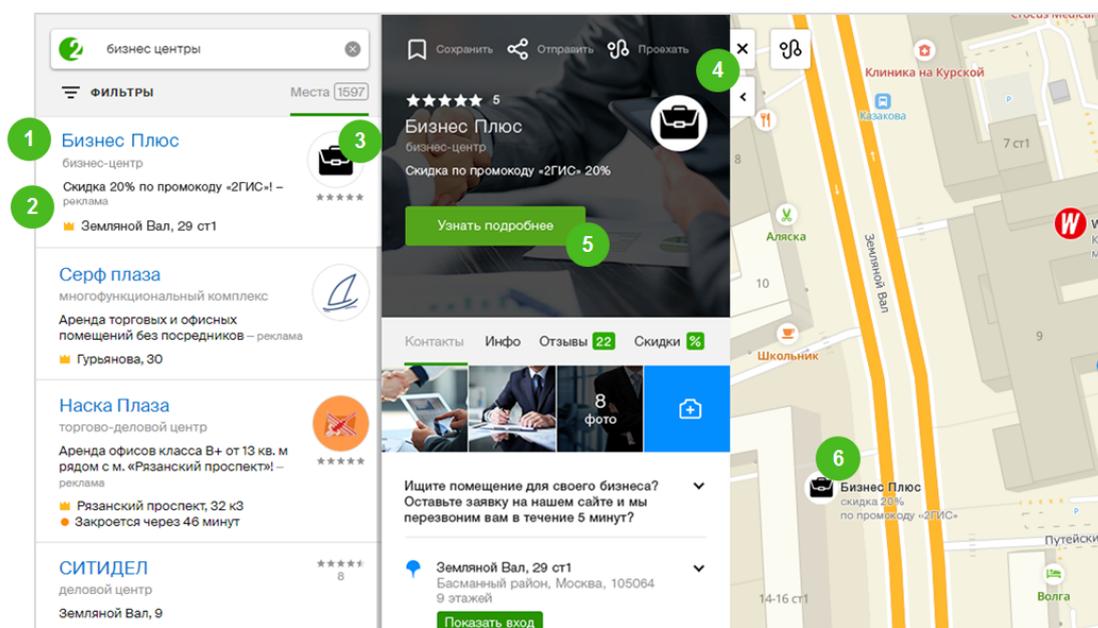
- пакетные позиции (пакеты: Базовый, Базовый +, Дополнительный; подключение в другую рубрику для пакет Базовый и др.);
- приоритеты в рубрике;
- объявление в рубрике;
- усиливающие позиции (брендирование карточки компании, витрина, дополнительная рубрика, логотип на карте и др.).

Пакет «Базовый» – комплексное размещение рекламы на всех платформах 2ГИС (ПК-, онлайн- и мобильная версия), а также на сайтах партнеров.

Брендирование – позволяет сделать страницу компании в 2ГИС брендовой, разместив атрибуты рекламодателя, и выгодно выделить карточку организации в 2ГИС среди конкурентов. Позиция включает в себя: логотип компании, цветовое оформление шапки карточки, кнопку-действие с переходом на любую страницу в интернете, скидки. Транслируется в онлайн и мобильной версиях.

Витрина – позиция, которая делает карточку не просто информативной, но и продающей — разместив в ней каталог товаров или услуг. Профессиональные фотографии и красивые описания товаров привлекут внимание пользователей, и всего в один клик они смогут сделать заказ прямо из 2ГИС.

Приоритет в рубрике – позиция, которая поднимает карточку рекламодателя в топ поисковой выдачи (по статистике, 60 % обращений получают 5 первых карточек).



Компания-рекламодатель в макете — вымышленная.

- | | | |
|--|--|---|
| <p>1</p> <p>Приоритет в рубрике
даст максимум внимания людей, которые ищут.</p> | <p>2</p> <p>Объявление в поисковой выдаче
мотивирует клиента открыть карточку компании.</p> | <p>3</p> <p>Логотип в поисковой выдаче
выделит на фоне остальных фирм в рубрике.</p> |
| <p>4</p> <p>Фото или видео в шапке карточки
— простой способ донести информацию до клиентов и побудить к покупке прямо сейчас.</p> | <p>5</p> <p>Кнопка действия
может вести на сайт или приложение — мотивирует пользователя оставаться с вами на связи.</p> | <p>6</p> <p>Пин с короной или логотип
делает компанию заметнее нерекламодателей на карте.</p> |

Рисунок 4 – Геоконтекстные позиции в справочнике 2ГИС

2) Медийная реклама на ограниченном количестве позиций, не связанных с контекстом. Достоинство этого вида размещения – максимальный охват аудитории 2ГИС.

Медийная реклама – баннеры, видеоролики и другие графические форматы.

Медийные позиции:

– Баннер на дашборде. Баннер на главном экране мобильной версии, под блоком «Интересное в городе». Обеспечивает максимум внимания – виден пользователям на старте работы с приложением. Баннер состоит из логотипа, рекламного объявления и фонового изображения. Клик по баннеру откроет

карточку компании, а кнопка приведёт к одному из действий: звонок или переход сайт (или другую страницу по усмотрению рекламодателя).

– Баннер на стартовом экране. Баннер под дашбордом в онлайн-версии 2ГИС. Виден всем пользователям перед началом поиска на 2gis.ru в выбранном городе. Также можно загрузить видеоролик вместо статичного баннера.

– Smart-баннер. Баннер показывается пользователям, которые строят маршруты в 2ГИС, просматривают информацию о транспорте или карточки мест на карте. Также баннер отображается, когда пользователь вводит запрос, который невозможно распознать, и сервис не знает ответа. Баннер показывается на свободных местах выдачи. Транслируется в онлайн-версии 2ГИС.

– Логотип на дашборде. Логотип компании на стартовом экране под поисковой строкой в мобильной и онлайн-версии 2ГИС на четвёртой позиции среди популярных рубрик. Клик на логотип ведёт в карточку компании или к списку филиалов.

– Логотип в списке рубрик. Логотип компании транслируется в рубрикаторе в мобильной и онлайн-версии 2ГИС среди популярных рубрик. Клик в модуль ведёт в карточку компании или к списку филиалов.

Таблица 1 – Дополнительные выгоды от рекламного размещения в 2ГИС

Выгоды	Компания в справочнике	Рекламодатель
Обновление справочной информации	<u>да</u>	<u>да</u>
Возможность отвечать на отзывы клиентов	<u>да</u>	<u>да</u>
Персональный менеджер, который помогает настроить эффективную рекламу	<i>нет</i>	<u>да</u>
Подробная статистика рекламного размещения: звонки, клики, переходы, ключевые слова, детализация по пользователям	<i>нет</i>	<u>да</u>
Управление репутацией: возможность выбрать, какой отзыв пользователи увидят первым, ускоренная проверка отзывов – 24 часа после отправки жалобы	<i>нет</i>	<u>да</u>
Программа лояльности: скидки, подарки, акции, бесплатное тестирование новых позиций, безлимитная информационная поддержка	<i>нет</i>	<u>да</u>

Основные показатели деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск» представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные показатели деятельности ООО «ДубльГИС–Благовещенск»

Показатели	2017	2018	2019	Изменения 2019 г. к 2018 г	
				Абсолютный прирост, тыс. р.	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	36519	46098	61610	15512	34
Себестоимость, тыс. руб.	-	-	-	-	-
Валовая прибыль, тыс. руб.	36519	46098	61610	15512	34
Коммерческие расходы, тыс. руб.	-	5960	-	-5960	-100
Управленческие расходы, тыс. руб.	34386	35206	49239	14033	40
Прибыль от продажи, тыс. руб.	2133	4932	12371	7439	151
Прочие доходы, тыс. руб.	-	-	1547	1547	-
Прочие расходы, тыс. руб.	27	30	1194	1164	3880
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	2106	4902	12724	7822	160
Чистая прибыль, тыс. руб.	1365	3922	10179	6257	160

По данным таблицы 2 в 2019 г. наблюдается увеличение выручки ООО «ДубльГИС-Благовещенск» по сравнению с 2018 г. на 15512 тыс. руб., что обусловлено увеличением потребительского спроса на услуги организации. Также в качестве положительной тенденции, следует выделить рост показателей прибыли. Так, увеличение чистой прибыли ООО «ДубльГИС-Благовещенск» в анализируемом периоде произошло на 6257 тыс. руб. (160%)

В 2019 г. организации не понесла коммерческих расходов, но возросли управленческие на 14033 тыс. руб. В 2019 г. получен прочий доход в размере 1547 тыс. руб., до анализируемого периода прочих доходов у организации не наблюдалось.

Основными ресурсами ООО «ДубльГИС-Благовещенск», являются: трудовые, информационные и финансовые ресурсы. В таблице 3 представлена динамика состава и структуры численности персонала исследуемой организации за 2017 – 2019 гг.

Таблица 3 – Динамика состава и структуры численности персонала ООО «ДубльГИС-Благовещенск» за 2017 – 2019 гг.

Группы персонала	Состав персонала, чел.			Структура персонала, %			Изменения состава персонала 2019 г. к 2017 г.	
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	Абсолютный прирост, чел.	Темп прироста, %
Руководители	9	9	5	27,27	25,71	22,73	- 4	- 44,44
Специалисты	24	26	17	72,73	74,29	77,27	- 7	- 29,17
Всего	33	35	22	100	100	100	- 11	- 33,33

В анализируемом периоде наблюдается сокращение численности персонала ООО «ДубльГИС-Благовещенск» на 11 чел. (33,33 %), за счет сокращения численности специалистов (в сентябре 2019 г. из структуры организации вышел отдел производства) и руководящей части организации. Наибольшая доля численности персонала ООО «ДубльГИС-Благовещенск» представлена такой группой персонала, как специалисты (77,27 % в 2019 г.).

Существенным для ООО «ДубльГИС-Благовещенск» ресурсом, используемым в финансово-хозяйственной деятельности организации, являются информационные ресурсы. Следует отметить, что все продукты организации уникальны и разрабатываются на собственном программном обеспечении. Набор инструментов, разработанные компанией для осуществления своей деятельности:

- ВIT - обработка более 4Тб разнородной информации математическими, статистическими и пр. методами, используя самый свежий инструментарий в области хранения и визуализации данных (SQL Server 2012, Net Framework 4.0, Rabbit MQ и т.п.), команда обеспечивает пользователей информацией для принятия важных стратегических решений. Благодаря тесной интеграции с внутренними и внешними сервисами 2ГИС, повышается качество и скорость работы как внутренних пользователей (менеджеры и аналитики), так и конечных пользователей продуктов 2ГИС;

- Casino - системы управления контекстной рекламой. Casino построен по принципу сервис-ориентированной архитектуры и вдохновлен Reactive Manifesto. Мы обрабатываем тысячи сообщений в секунду и нашими данными пользуются все продукты компании 2ГИС. В проекте используется как реляционная СУБД, так и NoSQL-технологии. Проект эксплуатируется в нескольких дата-центрах и устойчив к выходу из строя одного из них без потери работоспособности;

- DataLab занимается обработкой и анализом большого количества данных (пользовательская статистика, а также внутренняя статистика, связанная со сбором и выверкой данных, продажей рекламы и т.д.) с помощью численных

методов и методов математической статистики, а также разработкой новых алгоритмов для анализа данных, предсказания, классификации и пр.;

- Fijī - команда разработки профессионального ГИС – приложения для создания карты мира в рамках 2ГИС;

- InfoRussia – команда разработки системы для автоматизации работы контакт-центра компании, сбора и выверки справочной информации об организациях по всей России и за её пределами;

- Navi – эта команда разрабатывает все транспортные проекты в 2ГИС: пробки, поиск проезда на автомобильном транспорте, поиск проезда на общественном транспорте, навигация, предварительный расчет расстояний;

- API карт – это highload продукт, который позволяет разработчикам использовать карты 2ГИС вместе с огромным массивом данных в своих продуктах: как взять готовый виджет, так и сделать что-то свое на основе полноценного API.

Управляющей компанией разработаны стандарты работы сотрудников по отделам, для каждой должности предусмотрены планы адаптации и должностные инструкции.

Вся корпоративная документация компании 2ГИС содержится в Wiki-система "Confluence", позволяющей найти нужные документы (в том числе по тексту документов и вложенных файлов) и подписываться на обновления интересующих документов.

Система "Confluence" разделена на рабочие пространства (разделы). Рабочие пространства содержат страницы. Страницы содержат информацию (текст и изображения) и могут иметь вложения (изображения, документы Office, файлы формата PDF и т.д.). Страницы упорядочены в рабочем пространстве в иерархической структуре. При добавлении страницы к другой странице формируется так называемая дочерняя страница. Главная страница является исходной.

Для оптимизации рабочего процесса сотрудников компанией 2ГИС разработаны следующие инструменты:

- база знаний (wiki.2gis.ru) – вики-система с документами для бухгалтеров, маркетологов, юристов, менеджеров по продажам, специалистов производства и отдела кадров;
- Jira (jira.2gis.ru) – система управления задачами для разработчиков: хранение планов, контроль хода работы, информирование об ошибках и улучшениях;
- учебный портал (edu.2gis.ru) – очные и дистанционные курсы, гид по развитию управленческих навыков;
- Продаван (prodavan.2gis.ru) – мобильный помощник менеджера: оказывает, кто ведет работу с фирмой; знает описания рубрик и ключевые слова; считает стоимость геоконтекстной рекламы; показывает общую дискавери-статистику по фирме;
- Regions (regions.2gis.ru) – портал, в котором город занимают очередь на эксклюзивные (медийные) позиции;
- CRM (crm.2gis.ru) – рабочая область менеджера по продажам, в которой осуществляется работа с клиентской базой.

Правильный набор информационных технологий, а также их логичное взаимодействие друг с другом, помогают предприятию грамотно выстроить свое функционирование.

Современное предприятие представляет субъект, жизнедеятельность которого обеспечивается целым комплексом информационных технологий. В результате, современные информационные технологии являются не столько средством, осуществляющим вспомогательные действия и обеспечение сервиса, а средством, обеспечивающим целые производственные комплексы и процессы.

Также немаловажным ресурсом, необходимым для обеспечения стабильной деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск», являются финансовые ресурсы. В таблице 4 представлена динамика источников формирования имущества ООО «ДубльГИС-Благовещенск» за 2017 – 2019 гг.

Таблица 4 – Динамика источников формирования имущества ООО «ДубльГИС-Благовещенск» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	Значения показателей, тыс. руб.			Абсолютный прирост, тыс. р.		Темп прироста, %	
	2017	2018	2019	19/17	19/18	19/17	19/18
Среднегодовая стоимость имущества	25241	28583	30997	5756	2414	22,80	8,45
Среднегодовая стоимость основных средств	2673	5945	9551	6878	3606	257,31	60,66
Оборотные активы	28582	15575	26099	-2483	10524	-8,69	67,57
в том числе:							
- запасы	226	15	83	-143	68	-63,27	453,33
- дебиторская задолженность	17759	2155	14135	-3624	11980	-20,41	555,92
Собственный капитал	18057	4942	12734	-5323	7792	-29,48	157,67
в том числе:							
- уставный капитал	10	10	10	0	0	0,00	0,00
- нераспределенная прибыль	18047	4932	12724	-5323	7792	-29,50	157,99
Заемный капитал	13357	20809	23508	10151	2699	76,00	12,97
в том числе:							
долгосрочные обязательства	-	-	-	-	-	-	-
краткосрочные обязательства	13357	20809	23508	10151	2699	76,00	12,97
из них:							
- заемные средства	-	-	-	-	-	-	-
- кредиторская задолженность	13357	20809	23508	10151	2699	76,00	12,97
Итого капитал	31414	25751	36242	4828	10491	15,37	40,74

Анализ показателей бухгалтерского баланса ООО «ДубльГИС-Благовещенск» позволяет сделать вывод об улучшении имущественного положения организации, что объясняется ростом среднегодовой стоимости имущества организации в 2019 г. на 5756 тыс. руб. по сравнению с 2017 г., или 22,80 %. При этом отмечено снижение остаточной стоимости оборотных активов организации, в основном за счет сокращения дебиторской задолженности на 3624 тыс. руб. (20,41 %), что позволяет судить о сокращении величины денежных средств, отвлеченных из хозяйственного оборота организации в результате усиления мер по взысканию дебиторской задолженности. Также следует отметить, что снижение дебиторской задолженности и рост выручки от продаж организации приводит к увеличению оборачиваемости дебиторской задолженности и снижению длительности одного ее оборота, т.е. к сокращению периода расчетов с дебиторами организации.

Негативной тенденцией является снижение собственного капитала ООО «ДубльГИС-Благовещенск» и рост заемного капитала, что позволяет судить о

снижении платежеспособности организации. Сокращение собственного капитала ООО «ДубльГИС-Благовещенск» обусловлено снижением величины нераспределенной прибыли организации на 5323 тыс. руб. (29,50 %). При этом рост краткосрочной задолженности организации, которая представлена кредиторской задолженностью, составил 10151 тыс. руб. (76 %). Динамика представленных показателей позволяет судить о росте зависимости ООО «ДубльГИС-Благовещенск» от внешних источников финансирования.

Капитал ООО «ДубльГИС-Благовещенск» увеличился в анализируемом периоде на 4 828 тыс. руб. (15,37 %), а по сравнению с прошлым годом на 10491 тыс. руб. (40,74 %), что обусловлено увеличением заемного капитала организации. Следует отметить, что заемный капитал ООО «ДубльГИС-Благовещенск» представлен исключительно краткосрочными обязательствами, большая часть из которых относится к кредиторской задолженности, которая представляет собой авансовые платежи покупателей (т.к. компания функционирует в сфере услуг, то данная задолженность будет покрыта путем оказания рекламных услуг «кредиторам»). Однако если рекламодатели решат отказаться от услуг компании и вернуть свои деньги, то у организации возникнут проблемы с погашением обязательств.

Таким образом, ООО «ДубльГИС-Благовещенск» не обладает необходимым уровнем финансовой устойчивости. Аналогичный вывод возможно сделать на основе сведений, представленных в таблице 5.

Таблица 5 – Показатели финансовой устойчивости ООО «ДубльГИС-Благовещенск» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	Норма	Значения показателей			Абсолютный прирост 2019 г. к 2017 г
		2017	2018	2019	
Коэффициент автономии	> 0,5	0,58	<u>0,19</u>	0,35	-0,22
Коэффициент финансовой зависимости	< 0,5	0,43	<u>0,81</u>	0,65	0,22
Коэффициент финансирования	> 1	1,35	<u>0,24</u>	0,54	-0,81
Коэффициент финансового риска	< 1	0,74	<u>4,21</u>	1,85	1,11
Коэффициент маневренности	> 0,1	0,84	<u>-1,06</u>	0,20	-0,64
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	> 0,1	0,53	<u>-0,34</u>	0,10	-0,43
Коэффициент финансовой устойчивости	> 0,75	0,58	<u>0,19</u>	0,35	-0,22

Таким образом, ООО «ДубльГИС-Благовещенск» характеризуется зависимостью от внешних источников финансирования в 2019 г., коэффициент автономии по состоянию на анализируемый год составил 0,35 (доля собственных средств в общей величине источников финансирования на конец отчетного периода составляет лишь 35 %). Полученное значение свидетельствует о неоптимальном балансе собственного и заемного капитала.

Коэффициент финансовой зависимости выше нормы свидетельствует о сильной зависимости организации от кредиторов в 2019 г. Значение коэффициента финансирования меньше 1 это значит, что большая часть имущества сформирована из заемных средств, растет опасность неплатежеспособности.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в 2018 г. имеет отрицательное значение, значит, что все оборотные, а также часть внеоборотных активов были созданы за счет кредиторской задолженности. В таком случае устойчивость предприятия была минимальна. Но в 2019 г. компании удалось улучшить свое финансовое положение и большинство коэффициентов приближаются к нормальным значениям, это значит, что есть перспектива вернуть платежеспособность к показателям 2017 г. и улучшить состояние.

Таким образом, ООО «ДубльГИС-Благовещенск» на 31.12.2019 г. не обладает необходимым уровнем финансовой устойчивости, что определяет высокий уровень зависимости от внешних источников финансирования, но по сравнению с 2018 г. наблюдается тенденция к улучшению платежеспособности организации.

2.3 Анализ внешней среды ООО «ДубльГИС-Благовещенск»

Факторы внешней среды организации принято разделять на факторы макросреды (политические, экономические, технико-технологические, социально-демографические) и факторы мезосреды (поставщики, потребители, конкуренты). В целях анализа факторов макросреды, оказывающих влияние на деятельность ООО «ДубльГИС-Благовещенск», исследовано влияние

соответствующих факторов, результаты анализа представлены в таблице 6.

Таблица 6 – PEST-анализ ООО «ДубльГИС-Благовещенск»

Политические факторы	Экономические факторы
- государственное регулирование рекламной деятельности; - положения действующего законодательства в сфере информации, информационных технологий и защиты информации; - особенности регулирования франчайзинговых отношений	- развитие экономики в стране; - рост числа рекламных площадей; - рост предпринимательского потенциала в регионе; - рост доходов населения; - создание ТОРов в Амурской области
Социально-демографические факторы	Технико-технологические факторы
- информатизация общества; - социальная значимость деятельности исследуемой организации; - рост численности населения в городах Свободный и Белогорск	- развитие интерактивных технологий к рекламе; - совершенствование картографической отрасли; - внедрение современных рекламных инструментов

Блок политические факторы. Государственное регулирование является важным фактором, оказывающим влияние на рекламный рынок. Такое регулирование направлено на поддержание конкурентной среды и определяет сущность рыночной системы.

Главные законодательные акты регулирования рекламной деятельности в Российской Федерации:

- Закон «О рекламе»;
- Закон «О средствах массовой информации»;
- Закон «О товарных знаках, знаках обслуживания...»;
- Закон «О сертификации продукции и услуг».

Контроль рекламной деятельности в России осуществляется на двух уровнях:

- 1) федеральном, где контроль осуществляет Федеральная антимонопольная служба РФ (ФАС);
- 2) региональные, на котором функция контроля осуществляется региональным антимонопольным органом.

Блок экономические факторы. В связи с развитием рынка в России

наблюдается заметный рост потребности в получении информации об организациях. Также наблюдается увеличение количества рекламных площадей и рекламных носителей. Данным фактором проявлен большой интерес, так как они оказывают влияние на формирование целевой аудитории пользователей справочника.

В регионах России, в частности в Амурской области, наблюдается положительная тенденция в предпринимательской деятельности. Открытие новых организаций вынуждают действующие компании для поддержания конкурентоспособности использовать рекламу в СМИ, а новым необходимо рассказать о себе и привлечь внимание покупателя, используя эффективные инструменты рекламы. Создание территория опережающих развитие в Амурской области благоприятно сказывается на рост и развитие организаций.

С ростом доходов населения, увеличивается желание приобретать товары в большем объеме или лучше качества. Потребитель готов приобретать, поэтому компаниям необходимо «бороться» за внимание покупателя по средствам рекламы.

Блок социальные факторы. Человек активно использует современные информационные технологии в своей жизни, поэтому меняется формат рекламы, у организаций появляется возможность рекламировать свой товар подходящему сегменту своей целевой аудитории, минуя не качественные и не эффективные рекламные площадки.

В связи с ростом численности населения в городах Свободный и Белогорск, обусловленный миграцией населения в данные города, возникает необходимость ориентироваться на новой местности с помощью картографических сервисов.

Блок технологические факторы. Вместе с развитием информационных технологий происходят радикальные перемены в бизнесе, которые перестраивают рынок рекламы на более новый уровень развития, порождая современные медианосители (Интернет и мобильная реклама). Реклама становится таргетированной (нацеливает товар на определенную целевую

аудиторию), что увеличивает эффективности Интернет-рекламы в большее количество раз.

Представленные сведения позволяют сделать вывод о наличии множества факторов макросреды, оказывающих влияние на деятельность ООО «ДубльГИС-Благовещенск».

В целях дальнейшего анализа факторов макросреды ООО «ДубльГИС-Благовещенск», проведена качественная оценка представленных ранее групп факторов. Методом оценки является экспертный метод, десятибалльная шкала (большее значение присужденного балла определяет большее влияние факторов макросреды на деятельность организации). В качестве экспертов приглашены: бухгалтер (эксперт 1), администратор по учету продаж (эксперт 2), директор по продажам (эксперт 3). Результаты оценки представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Экспертная оценка факторов макросреды, оказывающих влияние на деятельность ООО «ДубльГИС-Благовещенск»

Группы факторов	Результаты оценки			
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Итого
1	2	3	4	5
Политические	8	6	7	21
Экономические	8	8	8	24
Социально-демографические	10	8	9	27
Технико-технологические	8	6	8	22

По мнению экспертов, наибольшее влияние на деятельность ООО «ДубльГИС-Благовещенск» оказывают влияние социально-демографические факторы.

Следующим этапом анализа внешней среды ООО «ДубльГИС-Благовещенск», является анализ мезосреды на основе модели пяти сил М. Портера (рисунок 5).

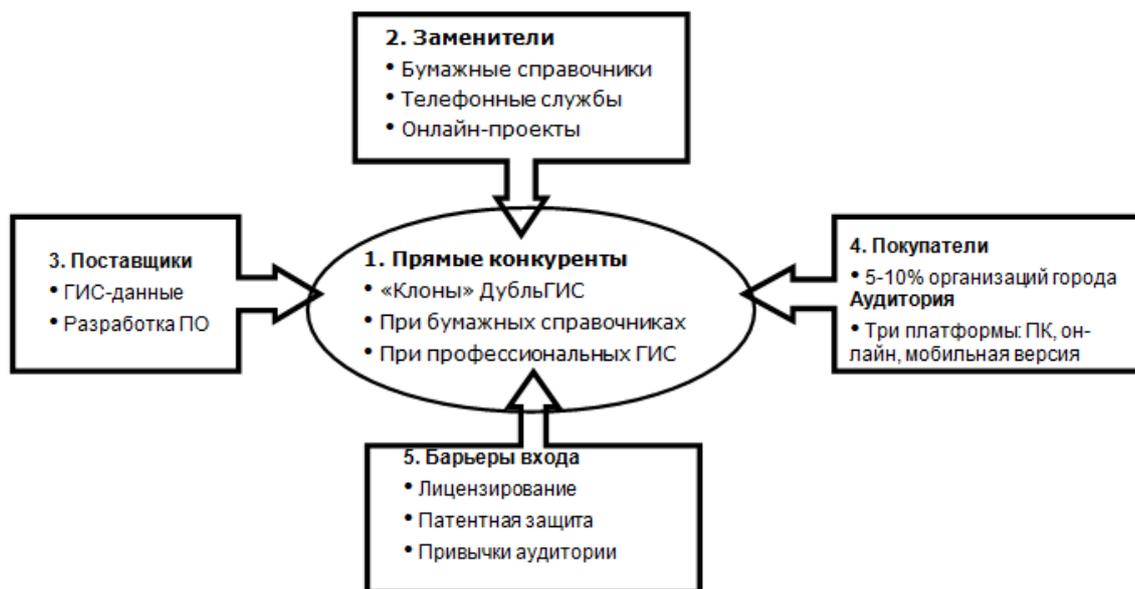


Рисунок 5 – Модель 5 сил М. Портера

1) Прямые конкуренты.

Продукты – прямые конкуренты образуют три стратегические группы:

– «Клоны» 2ГИС.

К таковым относятся продукты-последователи с аналогичным содержанием и бизнес-моделью: бесплатное распространение, окупаемость за счет размещения рекламы. В большинстве случаев разрабатываются не совсем профессиональными молодыми командами («энтузиастами»), основной упор делается на технические характеристики продуктов. В связи с небольшими затратами на ведение бизнеса могут достаточно долго существовать, не получая особой прибыли и не развиваясь.

– При бумажных справочниках.

Электронные продукты, выпускаемые компаниями-издателями печатных справочников. Как правило, представляют собой базу данных организаций с копией рекламных материалов из печатного справочника и с картой города.

– При профессиональных ГИС.

Справочники, объединенные с картой для широкого круга пользователей, выпускаемые разработчиками профессиональных ГИС.

2) Рыночные барьеры и возможность появления новых конкурентов.

Барьерами для выхода на рынок электронных справочников, объединенных с картой города, являются:

- Лицензирование.

Необходимость получения лицензии Федеральной службы геодезии и картографии России для работы с картами городов. Легальная альтернатива получению лицензии – приобретение готового лицензионно чистого картографического материала (если удастся найти).

- Патентная защита.

Определенный барьер могут представлять действующие патенты компании 2ГИС на ряд решений: интерфейс электронного справочника, объединенного с картой (работа с данными карты и справочника в одном окне) и др.

- Привычки аудитории.

Консервативность потребителей (привычка работать с определенным программным обеспечением) обуславливает сложность переключения на аналогичные продукты. Поэтому в выигрышной ситуации оказываются компании, вышедшие на рынок первыми.

- 3) Влияние товаров-заменителей: слабое.

Эффективных заменителей на данный момент немного. К заменителям можно отнести другие бесплатные источники справочной информации:

- бумажные справочники;
- телефонные справочные службы;
- онлайн-проекты.

По отношению к каждому из указанных вариантов 2ГИС имеет ряд преимуществ, поэтому влияние товаров-заменителей ощутимо лишь на первом этапе выхода компании в город (привычка пользователей к другим источникам), затем происходит переключение.

- 4) Влияние потребителей: слабое

Поскольку и пользователи, и рекламодатели представляют собой достаточно крупные группы, а продукт уникален, влияние потребителей на

действия компании укладывается в рамки нормального клиентоориентированного подхода. Обратная связь отслеживается постоянно, но степень и скорость реагирования определяется только руководством.

5) Влияние поставщиков: слабое

Поскольку большинство бизнес-процессов полностью осуществляется силами компании, 2ГИС практически независим от компаний-поставщиков.

К поставщикам относятся:

- организации, поставляющие спутниковые снимки для создания карт новых городов (исходные ГИС-данные);
- разработчики ПО.

На рынке ГИС-данных степень конкуренции достаточно высока и есть возможность переключения на других поставщиков. С разработчиками ПО наработаны партнерские отношения.

Определение конкурентных преимуществ 2ГИС по сравнению с другими источниками справочной информации представленных в Амурской области.

В таблице 8 ниже описаны типовые характеристики разных категорий источников справочной информации.

Таблица 8 – Типовые характеристики разных категорий источников справочной информации

Критерий	Бумажные справочники	Онлайн-справочники	Телефонные службы	2ГИС
Объем базы данных предприятий	Приблизительно 60% фирм города	Не поддается оценке	Не поддается оценке	Приблизительно 90% фирм города
Периодичность выхода и обновления информации	Ежегодно	Непрерывно, стихийно	Непрерывно	Ежемесячно
Объем бесплатного размещения	Справочная информация в одной рубрике	Большой и разнообразный объем	Предоставление информации о компании – только при внесении абонентской платы	Справочная информация в 5 рубриках
Условия использования	Не требуется особых условий	Компьютер / КПК / мобильный телефон Подключение к Интернету	Телефон	Компьютер / КПК / мобильный телефон Для использования онлайн-версий – Интернет

В качестве специализированных источников справочной информации об организациях можно выделить 4 основные категории с примерами компаний представленных в Амурской области:

- бумажные справочники (Желтые страницы);
- электронные справочники и базы данных;
- онлайн-справочники (TU.Market, Желтые страницы);
- телефонные справочные службы (Бизнес справка).

Все три источника относятся к прямым конкурентам 2ГИС так как предоставляют справочную информация об организациях города.

Следует отметить, что основными конкурентами 2ГИС в Амурской области, являются: TU.Market и Желтые страницы, поскольку оба конкурента схожи со сервисом 2ГИС: имеют сайт (онлайн версия), данные об организациях и товарах представлены в соответствии с рубрикаторм, на сайте показана контактная информация о компаниях, есть возможность оставить отзыв, посмотреть адрес на карте города и др.

В целях определения конкурентных преимуществ ООО «ДубльГИС-Благовещенск», проведем оценку конкурентоспособности организации на основе критериев, представленных в таблице 9. В целях оценки конкурентных преимуществ ООО «ДубльГИС-Благовещенск» и его конкурентов, проведена оценка по пятибалльной шкале по заданным критериям. Для каждого критерия, представленного в таблице 9 определен вес, отражающий значимость критерия.

Таблица 9 – Выявление конкурентных преимуществ 2ГИС в Амурской области

Критерии	Значимость, доли	TU.Market		Желтые страницы		2ГИС	
		Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка
1	2	3	4	5	6	7	8
Квалификация персонала	0,10	3	0,30	3	0,30	5	0,50
Деятельность маркетинговой службы	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28
Перечень услуг	0,15	3	0,45	2	0,3	5	0,75
Материально-техническое обеспечение	0,05	3	0,15	3	0,15	5	0,25
Информационное обеспечение	0,06	3	0,18	2	0,12	5	0,3

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5	6	7	8
Система контроля качества услуг и товаров	0,10	3	0,3	2	0,2	5	0,5
Собственные исследования и разработки	0,17	3	0,51	3	0,51	5	0,85
Рекламная деятельность	0,15	4	0,6	3	0,45	5	0,75
Уровень потребительского спроса	0,15	4	0,6	2	0,3	5	0,75
Итого	1,00	x	3,37	x	2,54	x	4,93

Таким образом, ООО «ДубльГИС-Благовещенск» обладает наибольшим уровнем конкурентоспособности в Амурской области среди представленных организаций.

В отличии от своих местных конкурентов сервис 2ГИС более развит в техническом плане и оптимизирован для комфортной работы пользователей. Удобно пользоваться не только приложением, но и сайтом, простой интерфейс помогает покупателям найти нужный товар или организацию, «в один клик» связаться с компаниями по телефону или перейти на сайт, а также построить маршрут по указанному адресу.

Сервис 2ГИС пользуется большим спросом среди населения Амурской области поскольку это крупная компания, которое долгое время работает не только на рынке города Благовещенска, но и в других регионах.

Приведенный анализ факторов внутренней среды ООО «ДубльГИС-Благовещенск» позволил определить сильные и слабые стороны деятельности организации (таблица 10).

Таблица 10 – SWOT-анализ ООО «ДубльГИС-Благовещенск»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - наличие филиалов организации по всей стране; - высокий уровень деловой репутации; - эффективная информационная база; - наличие постоянных потребителей; - растущий спрос на услуги организации; - постоянные разработки и усовершенствования продукта Управляющей компанией; - непрерывное развитие профессиональных навыков персонала 	<ul style="list-style-type: none"> - наличие вакантных должностей; - текучесть кадров должности менеджер по продажам; - превышение кредиторской задолженности над дебиторской; - работа на условиях франшизы, что не позволяет организации самостоятельно внедрять дополнительные виды деятельности, развивать ассортимент услуг и разрабатывать другие продукты

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - увеличение количества компаний в регионе, которым необходима эффективная реклама; - совершенствование рекламной сферы; - развитие рекламных продуктов; - появление новых видов рекламы; - расширение рынка сбыта; - увеличение количества городов Амурской области на карте 	<ul style="list-style-type: none"> - изменение предпочтений пользователей; - усиление конкуренции на рынке; - снижение спроса на рекламу; - изменение законодательства в области рекламы

Представленные сведения позволяют сделать вывод о наличии возможностей для развития деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск», основными из которых, являются: развитие рекламных продуктов, появление новых видов рекламы, увеличение количества городов Амурской области на карте, а также расширение рынка сбыта. Указанные возможности позволят улучшить финансовое положение организации. Также деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск» присущи угрозы, которые способны негативным образом отразится на результатах деятельности организации.

2.4 Анализ проблем в ООО «ДубльГИС-Благовещенск»

Для определения проблем в деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск», использован метод диаграмма Исикавы (рисунок 6).

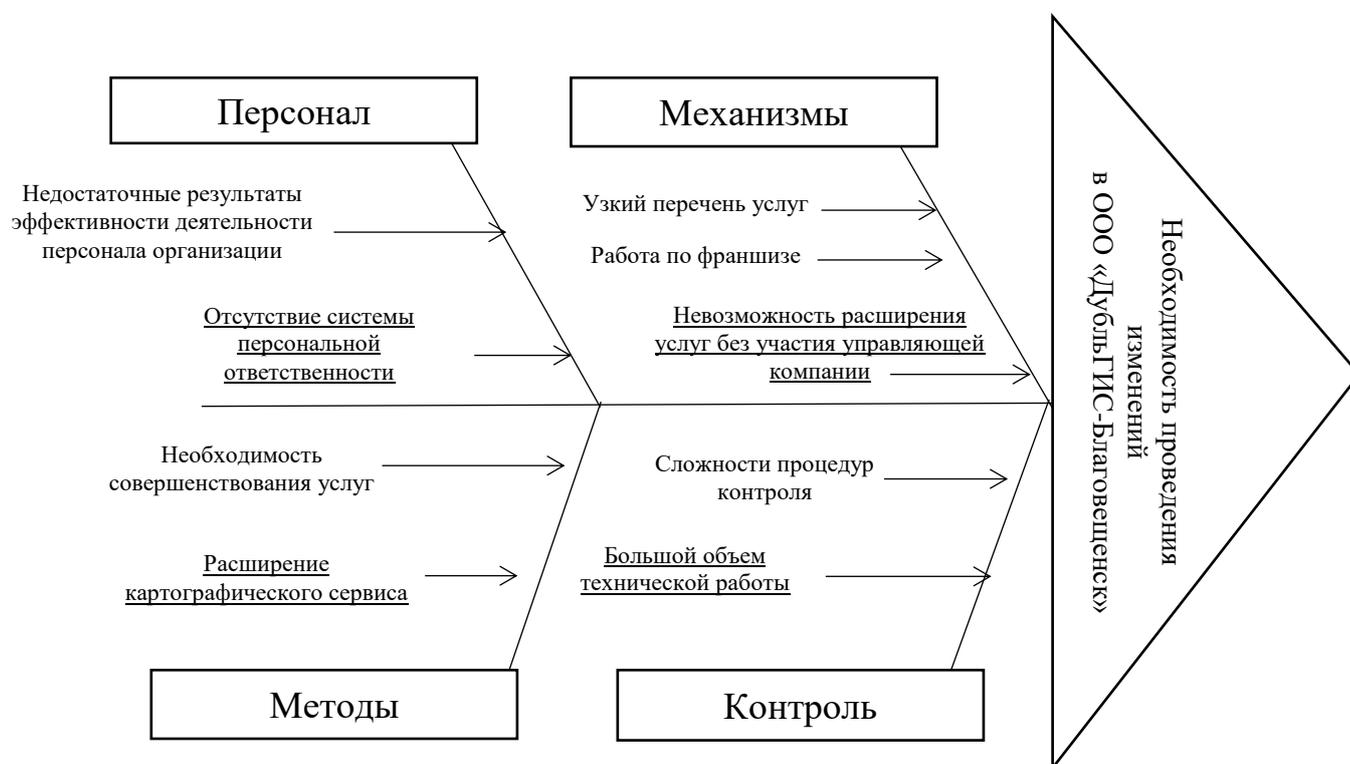


Рисунок 6 – Диаграмма Исикавы

В таблице 11 представлено описание выявленных в деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск» проблем.

Таблица 11 – Описание выявленных проблем в деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск»

Проблема	Формулировка проблемы		Возможность применения проектного подхода для решения (+ есть; - нет)
	Причинно-следственная	Антитезная	
1	2	3	4
Отсутствие системы персональной ответственности	В связи с большим объемом технической работы персонала организации, в ООО «ДубльГИС-Благовещенск» отсутствует система персональной ответственности, позволяющая оценить результаты работы каждого отдельно взятого специалиста	Не смотря на наличие выявленной проблемы, в организации действует система материальной и нематериальной мотивации, которая позволяет повышать эффективность деятельности персонала организации	+
Невозможность расширения услуг без участия управляющей компании	В связи с тем, что каждая из компаний группы «ДубльГИС» работает на условиях франшизы, организации не вправе внедрять какие-либо меры, без привлечения управляющей компании	Не смотря на наличие указанной проблемы, группа компаний «ДубльГИС» постоянно совершенствуется, внедряя при этом новые услуги и совершенствуя сервис организации	-
Расширение картографического сервиса	Указанная проблемы связана с необходимостью повышения уровня конкурентоспособности организации	Не смотря на наличие проблемы, услуги ООО «ДубльГИС-Благовещенск» широким спросом у потребителей	+
Большой объем технической работы	В связи с особенностями деятельности компании «ДубльГИС», непосредственная реализация проектов предполагает выполнение множества технических функций в сфере информационных технологий	Наличие указанной проблемы обусловлено исключительно особенностями сферы деятельности организации	-

Для более подробного изучения выявленных проблем в деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск», в таблице 12 представлено воздействие внешней и внутренней среды на решение выявленных проблем.

Таблица 12 – Воздействие внешней и внутренней среды на решение проблем ООО «ДубльГИС-Благовещенск» с применением проектного подхода

Проблема	Движущие силы (способствующие решению проблемы)	Сдерживающие силы (препятствующие решению проблемы)
1	2	3
Отсутствие системы персональной ответственности	<ul style="list-style-type: none"> - необходимость внедрения системы оценки эффективности персонала в отношении каждого сотрудника; - необходимость наличия более обоснованных данных для начисления премиального фонда заработной платы; - необходимость внедрения более эффективной системы материального премирования; 	<ul style="list-style-type: none"> - дополнительные расходы при внедрении мероприятия; - сложности в определении индивидуальных результатов работы персонала; - высокие трудовые затраты;
Невозможность расширения услуг без участия управляющей компании	<ul style="list-style-type: none"> - наличие множества перспективных проектов в организации; - необходимость внедрения несущественных мероприятий без участия управляющей компании; 	<ul style="list-style-type: none"> - сложности документального оформления решения данной проблемы, с точки зрения правового законодательства;
Расширение картографического сервиса	<ul style="list-style-type: none"> - необходимость расширения перечня услуг; - необходимость повышения уровня конкурентоспособности; - необходимость увеличения объема продаж услуг; 	<ul style="list-style-type: none"> - временные, трудовые и финансовые затраты; - технические сложности при расширении сервиса;
Большой объем технической работы	<ul style="list-style-type: none"> - необходимость сокращения нагрузки на персонал; - необходимость сокращения нагрузки на руководителей, в части контроля работы персонала; 	<ul style="list-style-type: none"> - невозможность сокращения объема технической работы, в виду особенностей организаций, осуществляющих деятельность в рассматриваемой сфере;

Для оценки значимости выявленных проблем, проведена их оценка с использованием пятибалльной шкалы: 0 – наименее значимая проблема; 5 – наиболее значимая проблема. Результаты оценки отражают субъективное мнение автора настоящей курсовой работы. Результаты оценки представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Оценка проблем в деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск»

Критерии оценки	Проблемы			
	Отсутствие системы персональной ответственности	Невозможность расширения услуг без участия управляющей компании	Расширение сервиса	Большой объем технической работы
Временной период решения проблемы	2	3	3	2
Финансовые расходы	3	4	4	4
Трудовые затраты	2	3	3	2
Наличие технических сложностей	2	2	3	2
Ожидаемые результаты	4	3	5	4
Итого	13	15	18	14

Проведенная оценка проблем в деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск» позволила определить, что наиболее значимой проблемой, является необходимость расширения картографического сервиса.

3 УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ДУБЛЬГИС-БЛАГОВЕЩЕНСК»

3.1 Обоснование необходимости проведения изменений в деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск»

Проектирование изменений в ООО «ДубльГИС-Благовещенск» будет протекать посредством соединения первых трех этапов модели Драфта с рациональным (логическим) подходом.

1 этап модели Драфта (Оценка миссии, целей, стратегий)

В настоящее время, ООО «ДубльГИС» (г. Новосибирск) придерживается стратегии диверсификации, которая направлена на развитие дополнительных видов деятельности, в связи с чем, в 2ГИС осуществляется инновационная деятельность. Главная предпосылка инновационной деятельности предприятия состоит в том, что все существующее стареет. Поэтому необходимо систематически отбрасывать все то, что износилось, устарело, стало тормозом на пути к прогрессу, а также учитывать ошибки, неудачи и просчеты.

Миссия 2ГИС: «Мы помогаем людям жить в городе. Выбирать и находить нужные места, товары, услуги, экономить время, деньги и усилия. Наши продукты и сервисы доставляют точные и актуальные данные бесплатно, в любой момент, на любой экран».

Стратегия ООО «ДубльГИС», действующая на сегодняшний день имеет верные способы достижения поставленных целей. ООО «ДубльГИС-Благовещенск» является единственным поставщиком рекламных услуг в сервисе 2ГИС на территории г. Благовещенска Амурской области, при этом, одним из основных продуктов организации, является размещение определенного перечня информации о юридических лицах с использованием картографических данных. При этом ООО «ДубльГИС» реализует инновационную деятельность, направленную на поиск и реализацию инноваций, в целях расширения ассортимента и повышения качества услуг, совершенствования технологии и организации производства.

В качестве дополнительной стратегии управляющая компания использует

стратегию развития продукта. Периодически разрабатываются новые позиции для рекламных возможностей, так, например, в первом квартале 2020 года IT-подразделением 2ГИС разработаны и запущены сразу несколько новых рекламных позиций:

- витрина;
- баннер в геообъектах;
- логотип на карте в навигаторе;
- баннер при остановке в навигаторе;
- билборд в навигаторе.

Используемые стратегии позволяют организациям-продавцам услуг увеличивать поток рекламодателей, а также увеличивать финансовые результаты деятельности за счёт допродажи новых позиций текущим клиентам.

II этап модели Драфта (SWOT-анализ)

В целях дальнейшего анализа наиболее значимых факторов для матрицы SWOT ООО «ДубльГИС-Благовещенск», проведена качественная оценка представленных сильных и слабых сторон с помощью экспертного метода. В качестве экспертов приглашены: бухгалтер (эксперт 1), администратор по учету продаж (эксперт 2), директор по продажам (эксперт 3). Результаты оценки представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Экспертная оценка факторов SWOT-анализа ООО «ДубльГИС-Благовещенск»

Группы факторов	Результаты оценки			
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Итого
1	2	3	4	5
Сильные стороны:				
- наличие филиалов организации по всей стране;	7	8	6	21
- высокий уровень деловой репутации;	8	8	8	24
- эффективная информационная база;	6	6	7	19
- наличие постоянных потребителей;	8	7	7	22
- растущий спрос на услуги организации;	9	8	9	26
- постоянные разработки и усовершенствования продукта Управляющей компанией;	10	8	9	27
- непрерывное развитие профессиональных навыков персонала	9	10	10	29

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5
Слабые стороны:				
- наличие вакантных должностей;	7	5	6	18
- текучесть кадров должности менеджер по продажам;	8	6	7	21
- превышение кредиторской задолженности над дебиторской;	8	6	8	22
- работа на условиях франшизы, что не позволяет организации самостоятельно внедрять дополнительные виды деятельности, развивать ассортимент услуг и разрабатывать другие продукты	10	10	10	30

По данным SWOT-анализа и таблицы 14 составим аналитическую матрицу, создаваемую и исследуемую в рамках SWOT-анализа (таблица 15).

Таблица 15 – Матрица SWOT-анализа ООО «ДубльГИС-Благовещенск»

		Возможности (О)	Угрозы (Т)
		- увеличение количества компаний в регионе, которым необходима эффективная реклама; - расширение рынка сбыта; - увеличение количества городов Амурской области на карте	- изменение предпочтений пользователей; - усиление конкуренции на рынке; - снижение спроса на рекламу; - изменение законодательства в области рекламы
Сильные стороны (S)	- растущий спрос на услуги организации; - постоянные разработки и усовершенствования продукта Управляющей компанией; - непрерывное развитие профессиональных навыков персонала	Поле «СИВ» Качественное оказание услуг рекламы за счёт профессионального выполнения персоналом своих должностных обязанностей (в частности МПП) Увеличение доли рынка благодаря возрастающему спросу на рекламу среди компаний по Амурской области	Поле «СИУ» Постоянные разработки и усовершенствования продукта не дают пользователям терять интерес к сервису 2ГИС Снижение спроса на рекламу в одном городе можно компенсировать продажами в другом Завоевание новых пользователей для повышения конкурентоспособности на региональном уровне
Слабые стороны (W)	- работа на условиях франшизы, что не позволяет организации самостоятельно внедрять дополнительные виды деятельности, развивать ассортимент услуг и разрабатывать другие продукты;	Поле «СЛВ» Увеличение клиентской базы за счет продажи рекламы в других городах области Развитие деятельности путем расширения границ справочника 2ГИС в Амурской области	Поле «СЛУ» Выход на рынки других городов Амурской области для борьбы с конкурентами Увеличение пользователей за счет жителей, проживающих в г. Свободный и Белогорск

По результатам анализа матрицы SWOT в соответствии с оценкой внутренней и внешней среды наиболее значимо для дальнейшей деятельности предприятия окажет реализация следующих стратегий: увеличение доли рынка благодаря возрастающему спросу на рекламу среди компаний по всей Амурской области; снижение спроса на рекламу в одном городе можно компенсировать продажами в другом; развитие деятельности путем расширения границ справочника в Амурской области; выход на рынки других городов Амурской области для борьбы с конкурентами и увеличения пользователей. Указанные стратегии сопряжены с необходимостью проведения изменения в деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск», а именно необходимо расширить картографический сервис 2ГИС в Амурской области.

Таким образом, принято решение о расширении картографического сервиса 2ГИС путем добавления двух городов: Белогорск и Свободный. Для жителей и предприятий данных городов появится возможность использовать все функции сервиса, а для ООО «ДубльГИС-Благовещенск» будет обеспечен приток пользователей и увеличение базы организаций.

До принятия решения о расширении территории сервиса 2ГИС в Амурской области, радиус действия справочника заключался в следующих границах: от реки Амур до станции Белогорье (по долготе) и от реки Зеи до села Верхнеблаговещенское (по широте).

Запланированные изменения в проекте 2ГИС.Благовещенск подразумевает, что для жителей присоединяемых городов появляется возможность решать текущие задачи в повседневной жизни: найти необходимый номер телефона, узнать точный адрес, расположение туристических объектов, ознакомиться с информацией об организациях своего населенного пункта.

Основная цель изменений – это расширение картографического сервиса 2ГИС на территории Амурской области.

Основные задачи проектируемого изменения:

– расширение имеющегося картографического сервиса на территории Амурской области;

- рост потребительского спроса;
- повышение конкурентоспособности;
- увеличения числа пользователей сервисом 2ГИС на территории Амурской области.

3.2 Механизм проведения изменений в деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск»

Проект планируемых изменений включает следующие фазы:

Фаза инициации:

А1) оценка сложившейся ситуации в деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск»;

А2) выявление проблемы в ООО «ДубльГИС-Благовещенск»;

А3) проведение причинно-следственного анализа и выбор главной проблемы;

А4) разработка вариантов решения проблемы и выбор наиболее приемлемого варианта проектного решения проблемы;

А5) формулировка SMART-цели и ее согласование с высшим руководством;

КТ1 – SMART-цель утверждена.

Фаза планирования:

Б1) планирование рабочей группы;

Б2) планирование бюджета и времени;

Б3) планирование требуемых ресурсов;

Б4) планирование возможных рисков;

Б5) разработка плана реализации проекта;

Б6) утверждение плана реализации проекта;

КТ2 – план реализации проекта утвержден.

Фаза реализации:

В1) издание приказа о реализации проекта;

В2) разработка и утверждение плана-графика;

В3) установление системы контроля над ходом работ;

В4) заказ снимков г. Белогорска и г. Свободного Амурской области в госкорпорации «Роскосмос»;

В5) отрисовка местности в программе;

В6) подбор кадров;

В7) обучение персонала;

В8) внесение картографических и справочных данных, выверка местности г. Белогорска и г. Свободного в сервис 2ГИС;

В9) начало продаж рекламы для собранной базы организаций по новым территориям;

В10) оперативный контроль и регулирование основных показателей проекта;

В11) решение возникающих проблем и задач;

КТ 3 – продукт получен.

Фаза завершения:

Г1) подготовка итоговых документов;

Г2) закрытие финансирования;

КТ4 – проект закрыт.

Следует отметить, что после реализации каждой стадии проекта по расширению картографического сервиса 2ГИС для жителей Амурской области, предполагается определение результатов реализации проекта и выявление их соответствия планируемым результатам, а также определение соблюдения календарного графика работ. При выявлении несоответствия фактических и запланированных результатов, а также при несоблюдении календарного графика работ, предполагается выявление причин обнаруженных несоответствий и разработка мер по их устранению.

Важной задачей на фазе реализации проекта является четкое распределение задач между сотрудниками. Для данной процедуры использована матрица распределения ответственности. Матрица является самостоятельным документом и позволяет сбалансировать ответственность между участниками процесса.

Матрица распределения административных задач между участниками проекта по расширению картографического сервиса 2ГИС в Амурской области представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Матрица распределения административных задач между участниками проекта на фазе реализации проекта

Описание задач	Команда проекта				
	Д	ДП	ФД	СОП	АУП
Издание приказа о реализации проекта	!КИ	С	К	С	Х
Разработка и утверждение плана-графика	!ИК	Р+	С+	Р+	И
Установление системы контроля над ходом работ	КО	!	С	!	
Заказ снимков г. Белогорска и г. Свободного Амурской области в госкорпорации «Роскосмос»	К		+П	И	
Отрисовка местности в программе	К			!ОИ	
Подбор кадров	К	И		И	
Обучение персонала	КХ	О Об И		О Об И	+
Внесение картографических и справочных данных, выверка местности г. Белогорска и г. Свободного в сервис 2ГИС	К			ОИ	
Начало продаж рекламы для собранной базы организаций по новым территориям	РК	!И	О+П		ХИ
Оперативный контроль и регулирование основных показателей проекта	!РК	ОИ	СИ	ОИ	Х
Решение возникающих проблем и задач	К	ЯО	РС	ЯО	

В качестве исполнителей проекта определены:

- руководитель проекта: директор организации (Д);
- директор по продажам (ДП);
- финансовый директор (ФД);
- администратор по учету продаж (АУП)
- сотрудники отдела производства (СОП).

Условные обозначения:

Я – ответственность за единолично принятое решение; ! – персональная ответственность за решение, принятое коллективно; Р – участие в коллективном принятии решения; + – выполнение расчетов; П – планирование; О – организация; К – контроль; С – согласование; И – исполнение; Х – координация; Об – обучение.

С помощью сетевого планирования сокращены до минимума продолжительность фазы реализации проекта и определены какие работы являются "критическими" по своему влиянию на общую календарную продолжительность реализации проекта, каким образом построить наилучший план проведения всех работ по данному изменению с тем, чтобы выдержать заданные сроки при минимальных затратах.

Для разработки механизма проведения изменения на фазе реализации проекта необходимо определить список необходимых работ и их продолжительность.

Данные, необходимые для построения сетевого графа, приведены в таблице 17.

Таблица 17 – Данные для построения сетевого графа

Работа	Содержание	Предшествующие работы	Продолжительность выполнения, дней
1	2	3	4
A	Издание приказа о реализации проекта	-	1
B	Разработка и утверждение плана-графика	A	3
C	Установление системы контроля над ходом работ	A	2
D	Заказ снимков г. Белогорска и г. Свободного Амурской области в госкорпорации «Роскосмос»	B, C	1
E	Отрисовка местности в программе	D	56
F	Подбор кадров	D	5
G	Обучение персонала	F	21
H	Внесение картографических и справочных данных, выверка местности г. Белогорска и г. Свободного в сервис 2ГИС	E, G	150
I	Начало продаж рекламы для собранной базы организаций по новым территориям	H	30

Сетевая модель фазы реализации проекта по расширению картографического сервиса 2ГИС для жителей Амурской области, представлена на рисунке 7.

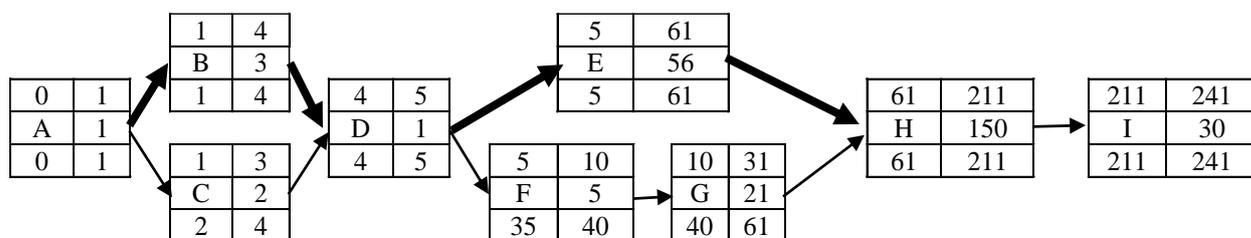


Рисунок 7 – Сетевой граф

Общая продолжительность фазы реализации проекта составит 241 день. В сетевом графе жирной линией обозначен критический путь, который проходит через работы А, В, D, E, H, I это означает, что данные работы не имеют резерва времени и должны выполняться точно в срок.

Фаза реализации начинается с издания приказа о реализации проекта, после того как будут разработан план-график и установлена система контроля начинается непосредственно производственная часть работ. Для создания карты компании необходимо приобрести снимки со спутника двух городов: Свободный и Белогорск. Затем картограф отрисовывает все здания и сооружения в специальном программном обеспечении Fiji. Параллельно будет проходить работы по поиску и обучению кандидатов на должность ГИС-специалист (всего необходимо нанять двух специалистов – по одному в каждом городе). После отрисовки производится выверка карты на местности и занесение всех организаций в справочник. После трех месяцев выверки местности в базу будет занесено около 20 % компаний, для которых появиться возможность отображаться в сервисе 2ГИС как на платной основе, так и бесплатно. Страт продаж рекламы для новой территории справочника запланирован на 61 день фазы реализации проекта, по истечению 30 дней в справочнике появятся рекламодатели в г. Свободный и Белогорск. Два последних процесса фазы реализации: выверка местности и справочных данных; продажа рекламы – входят в бизнес-процесс работы организации и продолжаются циклично до конца жизненного цикла компании. По результатам каждой ежемесячной сборки проводится отчет о проделанной работы, собираются данные и сравниваются фактические показатели с планируемыми.

Для успешного формирования аудитории 2ГИС и эффективной продажи рекламы необходимо провести ряд маркетинговых мероприятий, связанных с рекламой справочника на местном уровне (в г. Свободный и г. Белогорск). Наиболее эффективными будут такие виды рекламы, как аренда рекламных щитов, реклама в Интернет, реклама на телевидение и радио. Также необходимо провести встречи и презентации 2ГИС в городах, расходы на них тоже будут отнесены на маркетинговые затраты. Затраты на маркетинговые мероприятия представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Затраты на маркетинговые мероприятия

Наименование затрат	Периодичность	Сумма, руб.
1. Проведение встреч, презентаций	Единовременно	50000
2. Наружная реклама (рекламный щит)	Ежемесячно	20000
3. Реклама в Интернет: контекстная реклама в социальных сетях, Я.Директ и G.AdWords	Ежемесячно	20000
4. Реклама в новостных программах, на телевидение и радио	Ежемесячно	60000
Итого затрат в первый месяц:		
Единовременных		50000
в месяц		100000
в год		1200000

Для поддержания маркетинговой стратегии компания планирует тратить 150 тыс. руб. ежемесячно. В первый месяц запуска продукта (май 2020 г.) запланировано произвести презентацию и встречи в двух городах. Далее со второго месяца возможно пересмотренные рекламных компаний и перераспределения денежных средств в пределах установленного месячного бюджета. Таким образом в первый год на маркетинговые затраты составят 1 200 тыс. руб.

В ООО «ДубльГИС-Благовещенск» продажу рекламы осуществляют два отдела продаж. Каждый год составляется план с разбивкой по месяцам, учитывая прирост продаж. Определим прогнозируемый объем продаж в новых городах. Эти оценки далее могут корректироваться в зависимости от мотивации персонала, экономической ситуации в регионе и др. факторов.

В справочнике по г. Благовещенску платно размещается примерно 8-12%

организаций от общего числа. Ожидается, что по двум новым городам база организаций составит 1500-2000 орг. (в каждом городе). Начало продаж запланировано на 5-ом месяце реализации бизнес-плана, далее по мере роста базы предприятий будет отмечаться прирост продаж. В плане учтен фактор сезонности продаж (весна и осень).

Сумма месячного размещения рекламы по г. Благовещенску составляет 7800-8400 руб. в зависимости от ценовой категории рубрики. Соответствие рекламодателя ценовой категории определяется его сферами деятельности. Если у рекламодателя несколько рубрик, то ценовая категория определяется по самой дорогой рубрике.

Для рекламодателей новых городов будет введена скидка 25 % на размещение, следовательно, средний чек составит \approx 6000 руб.

Начало продаж запланировано начать в мае, когда уже будет собрана часть базы организаций. Запланированный объем рекламодатель в первом месяце продаж 0,5 % от количества занесенных фирм в справочник по новым городам. К концу третьего года ожидается, что сумма организаций по двум городам приблизится к 4000, из них рекламодателями станут минимум 3,9 %.

Для прогноза цена за все три года неизменна, поскольку актуализирует прайс управляющая компания, по опыту прошлых лет цены могут оставаться неизменными на протяжении 1,5-2 лет.

В первый год продаж выручка от продажи рекламы составит примерно 552 тыс. руб., за второй год 3706 тыс. руб., за третий – 9 282 тыс. руб. Таким образом, выручка от продаж за три года составит 13 541 тыс. руб. (прогноз продаж в приложении Г)

Составим смету затрат по проекту (таблица 19).

Таблица 19 – Смета затрат

Показатели	Порядок расчета	Период		
		1 год	2 год	3 год
1	2	3	4	5
1. Затраты на з/п, тыс. руб.		972	1069	1176
2. Начисления на з/п, тыс. руб.		294	322	355
3. Амортизация, тыс. руб.		224	224	224
4. Расходы на рекламу, тыс. руб.		1200	1800	1800

Продолжение таблицы 19

1	2	3	4	5
5. Полная себестоимость, тыс. руб.	∑ (стр.1-4)	2690	3415	3555
6. Функционально – административные издержки, тыс. руб.	стр. 5 – стр. 3	2466	3191	3331
7. Финансовые издержки, руб.		-	-	-
8. Общие текущие издержки, руб.	стр. 5 + стр. 7	2690	3415	3555

Проект финансируется за счет собственных средств, следовательно, в смете затрат финансовые издержки отсутствуют.

По данным прогноза продаж и таблицы 18 составим бюджет прибылей/убытков (таблица 20).

Таблица 20 – Бюджет прибылей/убытков

Показатели	Порядок расчета	Период		
		1 год	2 год	3 год
1. Общие поступления, тыс. руб.	Прогноз продаж	552	3706	9282
2. НДС, тыс. руб.		92	618	1548
3. Общие текущие затраты, тыс. руб.	Смета затрат	2690	3415	3555
4. Прибыль от реализации (убыток), тыс. руб.	стр. 1 – стр. 2 – стр. 3	(2230)	(327)	4179
5. Платежи в бюджет (налоги), тыс. руб.		-	51	836
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	стр. 4 – стр. 5	-2230	-378	3343
7. Чистая прибыль нарастающим итогом, тыс. руб.		-2230	-2608	735

Таким образом, расчет бюджета прибылей/убытков показал, что первые два года компания не будет получать прибыль.

В соответствии с налоговым законодательство РФ уплата налога на общей системе налогообложения производится после каждого квартала. По итогам 2-ого года только в четвертом квартале прибыль была положительной. Налоговые отчисления представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Налоговые отчисления предприятия

Налог	Ставка	База налогообложения	Периодичность уплаты	Период		
				1 год	2 год	3 год
Налог на прибыль, тыс. руб.	20,00%	прибыль	раз в квартал	0	51	836
Итого, тыс. руб.				-	51	836

Таким образом, в конце второго года будет уплачен налог на прибыль на сумму 51 тыс. руб., в конце третьего года 836 тыс. руб.

Таблица 22 – Бюджет движения денежных средств

Показатели	Порядок расчета	Период		
		1 год	2 год	3 год
ПРИТОК				
1. Источники финансирования, тыс. руб.	Источники финансирования	3585	0	0
2. Общие поступления, тыс. руб.	Прогноз продаж	552	3706	9282
3. Итого приток, тыс. руб.	стр. 1 + стр. 2	4137	3706	9282
ОТТОК				
4. Инвестиции в проект, тыс. руб.	Общая потребность в инвестициях	3585	0	0
5. Функционально – административные издержки, тыс. руб.	Смета затрат	0	3191	3331
6. Платежи в бюджет (налоги), тыс. руб.	Платежи в бюджет	0	51	836
7. Итого отток, тыс. руб.	∑ (стр. 4 + стр. 6)	3585	3242	4167
8. Превышение / дефицит денежных средств, тыс. руб.	стр.3 – стр. 7	552	464	5115
9. Кумулятивный денежный поток, тыс. руб.		552	1016	6131

В первый год планируется инвестирование собственных средств на сумму 3585 тыс. руб., в конце первого периода останутся денежные средства, которые будут привлечены для покрытия затрат на второй год в первом и во втором квартале.

3.3 Оценка эффективности предлагаемых изменений в деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск»

В приложении представлен расчет эффективности проекта по расширению картографического сервиса 2ГИС для жителей Амурской области.

Ставка дисконтирования составляет 11,95 %, расчёт произведён на основе безрисковой ставки с учётом инфляции и премией за риск. Безрисковая ставка выбрана на основании ставки ЦБ РФ, по данным на март 2020 г. ставка составляла 6,25 %, а инфляция 2,55 %, премия за риск определена в размере 3,15%.

В результате расчетов $NPV = 1090$ тыс. руб. > 0 , поэтому с финансовой точки зрения проект следует принять.

На рисунке 7 представлен графический расчет показателя внутренней

нормы доходности.

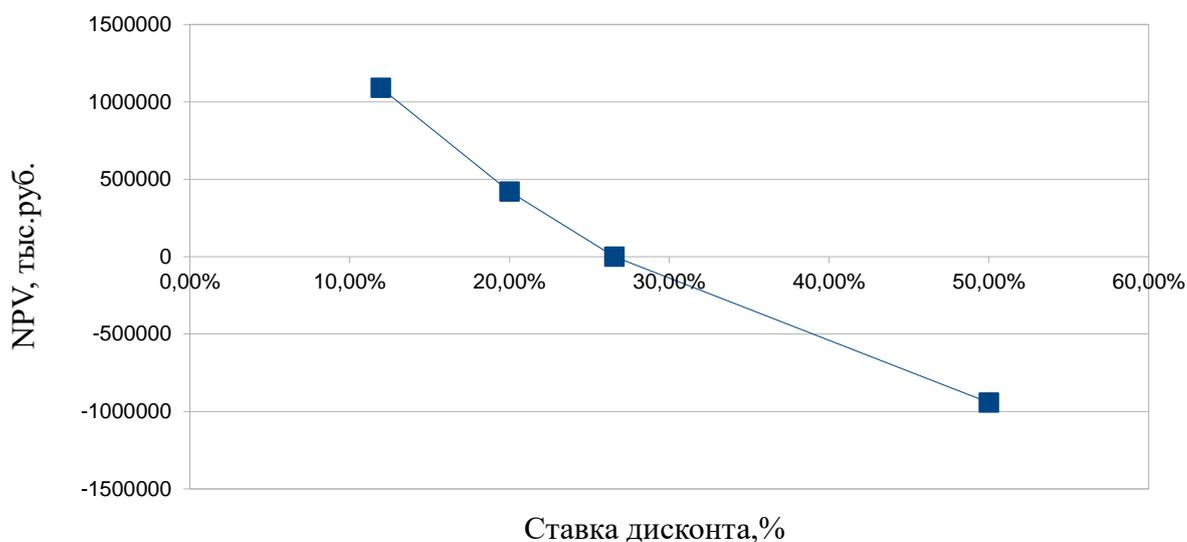


Рисунок 8 – Графическое определение IRR

Таким образом, внутренняя норма прибыльности составляет 26,57 %. Так как значение $IRR > r$ (норма дисконта), то проект следует принять.

Показатели эффективности представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Показатели эффективности проекта

Показатель	Значение
NPV (чистый дисконтированный денежный поток), тыс. руб.	1090
Период окупаемости (DPB), год	2,79
Внутренняя норма прибыльности (IRR), %	26,57

Дисконтированный период окупаемости равен 2,79, свидетельствует о том, что инвестиции окупятся на третьем году реализации проекта.

Проведем анализ чувствительности проекта, с его помощью определим, какой из факторов в большей степени будет влиять на экономическую эффективность реализации бизнес-плана (таблица 24).

Таблица 24 – Чувствительность проекта

Изменение фактора	Значение NPV, тыс. руб. при:		
	90,00 %	100,00 %	110,00 %
Цена платного размещения	189	1090	1991
Стоимость снимков	1293	1090	866
Зарботная плата	1412	1090	768
Объем продаж	189	1090	1991

Анализа чувствительности проекта показал, что изменение на $\pm 10\%$ таких факторов как *цена реализации* и *объем продаж* с одинаковой силой, влияют на проект. Если же данные факторы одновременно изменяться, то экономическая эффективность проекта уменьшится в большее количество раз, чем от изменения остальных факторов. Следовательно, руководству компании следует хорошо проработать программу маркетинга и разработать жесткую программу лояльности, чтобы избежать уменьшения средней стоимости за рекламное размещение. Также проект чувствителен к изменению объема продаж, следует уделить больше внимания совершенствованию внутреннего менеджмента предприятия и ввести специальные меры по выполнению плана продаж.

Рисками расширения картографического сервиса 2ГИС для жителей Амурской области, являются:

- несоблюдение календарного плана-графика;
- несоответствие фактических результатов проекта запланированным;
- недостаточный уровень спроса на услуги компании, после реализации проекта;
- увеличение игроков на рынке.

Представленные риски возможно классифицировать на субъектные (внутренние), т.е. зависящие от внутренних факторов организации: персонал, финансы, материально-техническое и информационное обеспечение и др., а также объективные (внешние) т.е. появившиеся под влиянием внешних факторов: политико-правовых, экономических, социально-демографически, а также технико-технологических. Дерево рисков проекта представлено на рисунке 9.



Рисунок 9 – Дерево рисков расширения картографического сервиса 2ГИС для жителей Амурской области

Согласно представленным сведениям, риск недостаточного уровня спроса на услуги компании, после реализации проекта, является как субъективным, так и объективным, по причине того, что указанный риск может быть спровоцирован как внутренними, так и внешними факторами.

Оценка представленных рисков проведена на основе экспертного метода с использованием пятибалльной шкалы: 0 – наименее существенный риск; 5 – наиболее существенный риск. В качестве экспертов приглашены: директор (Д); директор по продажам (ДП); финансовый директор (ФД); администратор учета продаж (АУП). Результаты оценки представлены в таблице 25.

Таблица 25 – Оценка рисков проекта по расширению картографического сервиса 2ГИС для жителей Амурской области

Критерии оценки	Проблемы				Итого
	Д	ДП	ФД	АУП	
Несоблюдение календарного плана-графика	4	5	4	4	17
Несоответствие фактических результатов проекта запланированным	4	3	5	3	15
Недостаточный уровень спроса на услуги компании, после реализации проекта	4	3	4	4	15
Увеличение игроков на рынке	3	4	3	4	14

Согласно представленным результатам, наибольшую вероятность имеет риск несоблюдение календарного плана-графика.

В целях минимизации негативного влияния указанных рисков, следует реализовать мероприятия:

- установить строгий контроль над ходом реализации проекта;
- установить строгий контроль над соблюдением календарного плана-графика;
- при возникновении различного рода проблем, способных отразиться на результатах реализации проекта, незамедлительно докладывать руководителю проекта;
- проводить тщательное собеседование с внештатным персоналом, который будет привлечен в качестве исполнителей проекта.

Реализация предложенных мероприятий позволит сократить негативное влияние рисков проекта, что непосредственно отразится на результатах реализации проекта по расширению картографического сервиса 2ГИС для жителей Амурской области.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Любое изменение должно быть обосновано как практически, так и теоретически, поэтому при написании первой главы бакалаврской работы изучена теория управления изменениями, подходы к управлению изменениями, основные этапы планирования и внедрения изменений в организации; рассмотрены показатели экономической и социальной оценки эффективности проектируемых изменений, в том числе исследована связь технологий МВО, BSC, KPI с эффективностью преобразований; исследованы современные методики управления изменениями. Данное теоретическое исследование имеет практическую значимость в процессе управления изменениями в деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск», так в работе для проектирования изменения использован рациональный подход планирования преобразований, интегрированный с моделью перепроектирования организации по Драфту, и на основании данной модели разработан проект изменений в деятельности предприятия, занимающего лидирующие позиции на рынке картографических сервисов.

По результатам анализа внутренней среды ООО «ДубльГИС-Благовещенск», наблюдается положительная динамика в развитии организации, так улучшилось имущественное положение в 2019 г. по сравнению с 2017 г. По данным на конец 2019 г. отмечается постоянный рост выручки предприятия, что обусловлено увеличением потребительского спроса на предоставляемые услуги. Капитал организации также увеличился в анализируемом периоде, за счет увеличения заемного капитала, который представлен исключительно краткосрочными обязательствами, большая часть из которых относится к кредиторской задолженности, которая представляет собой авансовые платежи покупателей (т.к. компания функционирует в сфере услуг, то данная задолженность будет покрыта путем оказания рекламных услуг «кредиторам»). Таким образом, по состоянию ООО «ДубльГИС-Благовещенск» на 31.12.2019 г. не обладает необходимым уровнем финансовой устойчивости, что определяет

высокий уровень зависимости от внешних источников финансирования, но по сравнению с 2018 г. наблюдается тенденция к улучшению платежеспособности организации.

В результате анализа внешней среды выявлено, что на деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск» влияет множество факторов макросреды. Экспертная оценка факторов макросреды показала, что наибольшее влияние имеет такая группа факторов как социально-демографические факторы.

В анализе 5 сил М. Портера определено, что: прямые конкуренты 2ГИС образованы тремя стратегическими группами – клоны, бумажные справочники и справочники, объединенные с картой; барьерами для выхода на рынок электронных справочников, объединенных с картой города, являются: лицензирование, патентная защита, привычки аудитории; влияние товаров-заменителей, потребителей и поставщиков – слабое.

Конкурентными преимуществами 2ГИС по сравнению с другими источниками справочной информации представленных в Амурской области являются: развитость в технологических характеристиках, постоянно дорабатываемый перечень рекламных позиций, точность предоставляемых данных, популярность среди пользователей и рекламодателей.

Приведенный анализ факторов внутренней среды ООО «ДубльГИС-Благовещенск» позволил определить сильные и слабые стороны деятельности организации, наиболее важными сторонами являются такие как растущий спрос на услуги организации, постоянные разработки и усовершенствования продукта Управляющей компанией, непрерывное развитие профессиональных навыков персонала. Основной слабой стороной является работа на условиях франшизы, что не позволяет организации самостоятельно внедрять дополнительные виды деятельности, развивать ассортимент услуг и разрабатывать другие продукты. Сведения SWOT-анализа позволили сделать вывод о наличии возможностей внешней среды для развития деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск», основные из которых, это: увеличение количества компаний в регионе, которым необходима эффективная реклама; расширение рынка сбыта; увеличение

количества городов Амурской области на карте. Указанные возможности позволят улучшить финансовое положение организации. Также деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск» присущи угрозы, которые способны негативным образом отразится на результатах деятельности организации.

Проектирование изменений в ООО «ДубльГИС-Благовещенск» будет протекать посредством интегрирования первых трех этапов модели Драфта с рациональным подходом. Так во второй главе бакалаврской работы осуществлены этапы, связанные с осознанием необходимости изменений, проведены оценка текущего положения, сформулированы проблемы. С помощью матрицы SWOT-анализа определены наиболее важные стратегии для деятельности организации: увеличение доли рынка благодаря возрастающему спросу на рекламу среди компаний по всей Амурской области; снижение спроса на рекламу в одном городе можно компенсировать продажами в другом; развитие деятельности путем расширения границ справочника в Амурской области; выход на рынки других городов Амурской области для борьбы с конкурентами и увеличения пользователей. Перечисленные стратегии сопряжены с необходимостью проведения изменения в деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск», а именно необходимо расширить картографический сервис 2ГИС в Амурской области.

В рамках темы управления изменениями в деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск» был разработан проект по расширению картографического сервиса 2ГИС на территории Амурской области.

Запланированные изменения в проекте 2ГИС.Благовещенск подразумевает, что для жителей присоединяемых городов появляется возможность решать текущие задачи в повседневной жизни: найти необходимый номер телефона, узнать точный адрес, расположение туристических объектов, ознакомиться с информацией об организациях своего населенного пункта.

Основная цель изменений – это расширение картографического сервиса 2ГИС на территории Амурской области.

Основные задачи проектируемого изменения:

– расширение имеющегося картографического сервиса на территории Амурской области;

– рост потребительского спроса;

– повышение конкурентоспособности;

– увеличения числа пользователей сервисом 2ГИС на территории Амурской области.

Источники финансирования: 100 % собственные средства.

Дополнительная потребность в персонале – 2 человека.

Прогнозный период – 3 года. Прогнозируемые показатели эффективности проекта, полагаемые при реализации изменений в деятельности в соответствии с программами, следующие:

1) Период окупаемости – 2 года и 9 месяцев.

2) NPV – 1090 тыс. руб.

3) Внутренняя норма доходности 26,57 %.

По данным анализа экономической эффективности, данный проект целесообразно принять к реализации с финансовой точки зрения.

Рисками расширения картографического сервиса 2ГИС в Амурской области, являются:

– несоблюдение календарного плана-графика;

– несоответствие фактических результатов проекта запланированным;

– недостаточный уровень спроса на услуги компании, после реализации проекта;

– увеличение игроков на рынке.

В целях минимизации негативного влияния указанных рисков, следует реализовать мероприятия:

– установить строгий контроль над ходом реализации проекта;

– установить строгий контроль над соблюдением календарного плана-графика;

– при возникновении различного рода проблем, способных отразиться на результатах реализации проекта, незамедлительно докладывать руководителю

проекта;

– проводить тщательное собеседование с внештатным персоналом, который будет привлечен в качестве исполнителей проекта.

Таким образом, спроектировано изменение в деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск», соответствующее технологии управления изменениями в организации, в результате которого достигнута цель данной бакалаврской работы – разработка мероприятий в рамках управления изменениями деятельности ООО «ДубльГИС-Благовещенск».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абдикеев, Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебник. Полный курс MBA/ Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселев. – М.: Изд-во Эксмо, 2016. – 592 с. – (MBA)
- 2 Блинов, А. О. Управление изменениями: учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – Москва: Дашков и К, 2018. – 304 с. – ISBN 978-5-394-02291-3. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/85613.html> (дата обращения: 05.06.2020)
- 3 Баркалов, И.В. Задачи распределения ресурсов в управлении проектами / И. В. Баркалов. – М.: ИПУ РАН, 2016. – 165 с.
- 4 Бражников, М. А. Управление изменениями. Базовый курс: учебное пособие / М. А. Бражников, И. В. Хорина. – Самара: Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2015. – 238 с. – ISBN 978-5-7964-1827-7. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/90963.html> (дата обращения: 01.06.2020).
- 5 Волков, А.С. Инвестиционные проекты: от моделирования до реализации / А.С. Волков. – М.: Вершина, 2017. -249 с.
- 6 Вайшенк С.С. Проектное управление: семь мотиваторов поведения и стратегии для конкретных ситуаций, которые действительно работают. – М.: Аланс, 2016. – 263 с.
- 7 Воропаев, В.И. Управление проектами в России / В.И. Воропаев. - М.: «Аланс», 2015. – 225 с.
- 8 Гаршина Д. С. Модель управления изменениями // Молодой ученый. – 2018. – № 30. – С. 23-28
- 9 Герасимов, А.П. Управление проектами / А.П. Герасимов, А.П. Пичугин, Э.В. Креглова. – Новосибирск: НГАСУ, 2015. - 144 с.
- 10 Грей, К.ф. Управление проектами / пер. с англ. – М.: Дело и сервис, 2017. – 425 с.

- 11 Демарко, М.М. Управление проектами / М.М. Демарко. – М.: Вершина, 2017. – 315 с.
- 12 Джестон, Дж. Управление бизнес – процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов / Дж. Джестон, Й. Нелис. – М.: Символ-Плюс, 2015. – 512 с.
- 13 Дубина, И. Н. Творческие решения в управлении и бизнесе: учебное пособие для вузов / И. Н. Дубина. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 325 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-08605-8. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <http://biblio-online.ru/bcode/453047> (дата обращения: 02.06.2020).
- 14 Дубовик, М.Ф. Управление проектами. Полный курс MBA / М.Ф. Дубовик, А.В. Полковников. – М.: Олимп-Бизнес, 2015. – 327 с.
- 15 Дульзон, А.А. Управление проектами / А.А. Дульзон. – М.: Изд-во Томского политехнического университета, 2016. - 334 с.
- 16 Заренков, В.А. Управление проектами/ А.В. Заренков. – М.: СПб.: СПбГАСУ, 2017. – 312 с.
- 17 Зуб, А. Т. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 284 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00490-8. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <http://biblio-online.ru/bcode/450248> (дата обращения: 16.06.2020).
- 18 Ильин, Н.И. Управление проектами / Н.И. Ильин. – Управление проектами, – 2016. – 610 с.
- 19 Козлов, А.С. Управление портфелем программ и проектов: процессы и инструментарий / А.С. Козлов. – М.: Проектная практика, 2016. – 216 с.
- 20 Конев, А. Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты: монография / А. Н. Конев. – Саратов: Вузовское образование, 2018. – 137 с. – ISBN 978-5-4487-0154-2. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/72886.html> (дата обращения: 01.06.2020).
- 21 Коротков, Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум для

вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 278 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-02315-2. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <http://bibli-online.ru/bcode/450213> (дата обращения: 16.06.2020).

22 Кочетков, А.И. Управление проектами / А. И. Кочетков. – СПб.: ДваТри, 2017. – 446 с.

23 Кузнецов, Ю. В. Теория организации: учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 351 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-02949-9. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <http://bibli-online.ru/bcode/449876> (дата обращения: 12.06.2020).

24 Матвеев А.А. Модели и методы управления портфелями проектов / А.А. Матвеев, Д.А. Новиков, А.В. Цветков. – М.: ПМСОФТ, 2015. – 206 с.

25 Мазур И.И. Управление проектами / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдеррогге. - М.: Омега-Л, 2015. - 664 с.

26 Мильнер, Б.Э. Организационные структуры управления / Б.Э. Мильнер. – М.: Аланс, 2017. – 428 с.

27 Милошевич, Д. Управление проектами. Набор инструментов / Д. Милошевич. - М.: АйТи-Пресс, 2015. – 453 с.

28 Новиков, Д.А. Управление проектами: организационные механизмы / Д.А. Новиков. – М.: ПМСОФТ, 2016. – 140 с.

29 Основы управления проектами: Учебно-методическое пособие / под ред. Р.Ф. Дурицыной. – Благовещенск: ПКИ «Зея», 2015. – 215 с.

30 Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение - цели - изменения: учебно-практическое пособие / С. А. Попов. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 447 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-01109-8. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <http://bibli-online.ru/bcode/449664> (дата обращения: 02.06.2020).

31 Пинто, Дж.К. Управление проектами. Карманный справочник / пер. с англ. М.: НИРО, 2018. – 385 с.

32 Покровский, М.А. Основы управления проектами /М.А. Покровский. – М.: МГТУ, 2016. – 104 с.

33 Пурлик, В. М. Управление операционной и стратегической эффективностью бизнеса: монография / В. М. Пурлик. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 207 с. – (Актуальные монографии). – ISBN 978-5-534-13341-7. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <http://biblio-online.ru/bcode/457518> (дата обращения: 16.06.2020).

34 Раицкий, К.А. Экономика предприятия / К.А. Раицкий. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 2015. – 432 с.

35 Разу, М.Л. Управление проектами. Основы проектного управления / М.Л. Разу, А.М. Лялин. – М.: КноРус, 2016. – 760 с.

36 Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / А. О. Блинов, О. С. Рудакова, В. Я. Захаров, И. В. Захаров; под редакцией А. О. Блинова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 343 с. – ISBN 978-5-238-01823-2. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/81841.html> (дата обращения: 03.06.2020).

37 Робсон, М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уоолх. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2016. – 364 с.

38 Романова, М.В. Управление проектами / М.В. Романова. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2016. - 253 с.

39 Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 409 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03111-9. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <http://biblio-online.ru/bcode/450995> (дата обращения: 16.06.2020).

40 Светлов, Н.М. Управление проектами / Н.М. Светлов. – М.: ФГОУ ВПО РГАУ – МСХА, 2016. - 275 с.

41 Спивак, В. А. Управление изменениями: учебник для вузов / В. А. Спивак. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 357 с. – (Высшее образование).

– ISBN 978-5-534-03358-8. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <http://biblio-online.ru/bcode/450462> (дата обращения: 16.06.2020).

42 Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления: учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 269 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09017-8. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <http://biblio-online.ru/bcode/452405>

43 Страхование и управление рисками: учебник для бакалавров / Г. В. Чернова [и др.]; под редакцией Г. В. Черновой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 767 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-3042-9. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <http://biblio-online.ru/bcode/426120> (дата обращения: 16.06.2020).

44 Трофимова, Л. А. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 335 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-01144-9. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/452525>

45 Управление организационными нововведениями: учебник и практикум для вузов / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, И. Г. Мещеряков, И. Р. Шегельман. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 286 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-04967-1. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <http://biblio-online.ru/bcode/454124> (дата обращения: 16.06.2020).

46 Фролов, Ю. В. Управление знаниями: учебник для вузов / Ю. В. Фролов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 324 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-05521-4. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <http://biblio-online.ru/bcode/454657> (дата обращения: 16.06.2020).

47 Черноморченко, С. И. Планирование и проектирование организаций: учебное пособие для вузов / С. И. Черноморченко. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 221 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-

11222-1. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <http://bibli-online.ru/bcode/456906>

48 Шермет, М. А. Управление изменениями: учебное пособие / М. А. Шермет. – Москва: Дело, 2016. – 128 с. – ISBN 978-5-7749-1019-9. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/51118.html> (дата обращения: 01.06.2020)

49 Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 4-е изд. Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Из-до «Высшая школа менеджмента», 2015. – 480 с.

50 Элияшева, М. И. Управление изменениями в организации: учебное пособие / М. И. Элияшева. – Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2017. – 88 с. – ISBN 978-5-7638-3810-7. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/84173.html> (дата обращения: 08.06.2020).

ПРИЛОЖЕНИЕ А
Устав ООО «ДубльГИС-Благовещенск»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерский баланс за 2017-2019 гг.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Отчет о финансовых результатах за 2017-2019 гг.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
Прогноз продаж на 2020-2022 гг.

Таблица Г.1 – Прогноз продаж

Показатели	1-й год, месяца												2-й год, квартал				3 год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Количество организаций в справочнике	-	-	-	-	800	1000	1200	1400	1600	1800	2000	2200	2500	2950	3400	3850	4000
Из них рекламодателей	0	0	0	0	4	6	6	10	13	16	14	22	101	129	161	219	1528
Цена единицы, руб.	6075	6075	6075	6075	6075	6075	6075	6075	6075	6075	6075	6075	6075	6075	6075	6075	6075
Выручка от реализации, тыс. руб.	0	0	0	0	24,3	36,45	36,45	59,5	77,8	98,4	85	133,7	612	783	978	1333	7412