КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ

Факультет автоматизації і інформаційних технологій

Кафедра управління проєктами

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
ДО АТЕСТАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

на тему:

Управління проєктом покращення продажів товарів у компанії-дистриб'ютора

Шкарупило Катерини Євгенівни

(прізвище, ім'я та по батькові студента повністю)

Київ 2022 р.

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ

Факультет : Автоматизації і інформаційних технологій

Кафедра: Управління проектами

Освітній ступінь: Магістр за освітньо-професійною програмою

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073. Менеджмент

Спеціалізація: Управління проектами

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан факультету АІТ

Русан І.В.

“____”

_____20___року

З А В Д А Н Н Я

ДО ВИКОНАННЯ АТЕСТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

Шкарупило Катерині Євгенівні

(прізвище, ім’я, по батькові)

1.Тема роботи : Управління проєктом покращення продажів товарів у компанії-дистриб’ютора.

Затверджена наказом ректора КНУБА № ____ від «___»_____20__ року

2. Керівник роботи: Веренич Олена Володимирівна, к.т.н., доц.

(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3.Строк подання студентом роботи до захисту : 15.12.22 _____

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які слід розробити):

а) теоретичний розділ: аналіз ринку дистрибуції в Україні, аналіз ринку дистрибуції товарів повсякденного вжитку, аналіз діяльності компанії «Мілка»;

б) дослідницько-аналітичний розділ: оцінка впровадження проекту автоматизації дистрибуції в компанії «Мілка», SWOT –аналіз для проекту впровадження, стратегія компанії, опис продукту проекту, план маркетингу, обгрунтування обраної методології управління проектом для впровадження системи автоматизації дистрибуції «ABM DD» в компанії «Мілка»;

в) рекомендаційний розділ: розробка ієрархічної структури робіт та планування ресурсів проекту, організаційна структура проекту, фінансовый план, оцінка вартості проекту, ризики проекту, контроль якості проекту;

5. Графічний матеріал за розділами: _графіки, таблиці, малюнки, діаграмми, структура персоналу, фінансовий аналіз.

6. Календарний план виконання роботи:

Види робіт та їх зміст	Дата виконання
Збір матеріалів обраного напряму роботи	15.01.22-10.09.22
Опрацювання та аналіз матеріалів роботи	10.09.22-15.10.22
Вступ .	15.10.22-20.10.22
Розділ 1.	21.10.18-28.10.22
Розділ 2.	29.10.22-15.11.22
Розділ 3.	15.11.11-25.11.22
Висновки	25.11.22-25.11.22

Остаточне оформлення роботи	25.11.22-02.12.22
Перевірка роботи на плагіат	02.12.22-07.12.22
Попередній захист роботи на кафедрі	07.12.22-12.12.22
Направлення роботи на рецензування	12.12.22-15.12.22

7. Консультанти розділів атестаційної випускної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Перевірив	
		дата	підпис
Розділ 1.			
Розділ 2.			
Розділ 3.			

8. Дата видачі завдання _____

Зав. кафедри _____ Бушуєв С.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Веренич О.В.

(підпис) (прізвище та ініціали)

Студент _____ _____
Шкарупило К. Є..

(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ (summary) до атестаційної випускної роботи студента:			Шкарупило, Катерина Євгенівна
ЗВО	Київський національний університет будівництва і архітектури		
Тема	Управління проектами відкриття магазину з продажу матеріалів для стоматології		
Освітній ступінь	Магістр за освітньо-професійною програмою навчання		
Факультет	Автоматизації і інформаційних технологій		
Кафедра	Управління проектами		
Спеціальність	073. Менеджмент		
Спеціалізація	Управління проектами		
Керівник	Веренич Олена Володимирівна, к.т.н., доц.		
Обсяг роботи:	пояснювальна записка, стор.	розділів	слайдів презентації
	100	3	18

Розділ 1. Аналіз ринку та обгрунтування провадження проекту автоматизації дистрибуції	Проаналізовано ринок дистрибуції України та насамперед ринок поставок товарів повсякденного вжитку. Дослідження показало перспективи ринку та стрімке збільшення щорічного прибутку. Аналіз показав успішність та перспективність розвитку продажів у дистрибуції. Проведений аналіз показав, що більшість фінансових втрат та недопродажів компанії несуть через розмиті бізнес-процеси та недостатню автоматизацію бізнесу. Проаналізовано діяльність компанії “Мілка”, яка є компанією із тривалою історію та значними досягненнями. Аналіз показав, що компанія має як вже значні успіхи у роботі, значну історію та авторитет та ринку, так має й великий потенціал до розвитку. Досліджено необхідність впровадження системи автоматизації продажів у компанії “Мілка”. Планується, що дана система допоможе зробити роботу компанії із дистрибуції товарів власного виробництва більш контрольованою, систематичною, прозорою та швидкою, що призведе до зменшення втрат та збільшення продажів
Розділ 2. Аналіз проекту та підбір методології для проекту впровадження автоматизації дистрибуції “ABM DD”	Проведено оцінку проекту з впровадження системи автоматизації торгівлі у компанії “Мілка”, яка показала що проект є перспективним. Проаналізовано два основних виконавця подібних послуг на ринку, та обрано програму “ABM DD”

в компанії “Мілка”	для впровадження. Проведено SWOT-аналіз впровадження системи автоматизації “ABM DD”, який показав що проект має безліч як сильних так і слабких сторін. Основними проблемами є економічна ситуація в країні та технічні збої, але є і безліч можливостей для виводу бізнесу компанії “Мілка” на новий рівень завдяки впровадженню системи. Розглянуто стратегію збільшення продажів в компанії “Мілка” завдяки автоматизації торгівлі. Яка показала, що на початковому етапі буде застосовано стратегію зростання бізнесу, що допоможе позбутися зайвих фінансових втрат та вийти на стабільний приріст доходів завдяки навченому персоналу, плануванню продажів та зміні внутрішніх бізнес- процесів. Продуктом проекту буде впроваджена система автоматизації дистрибуції, яка охоплює всіх працівників та автоматизує повний ланцюг продажів. Завдяки реалізації даного проекту кожен з учасників процесу отримує ефективний робочий інструмент, що безпосередньо буде впливати на показники роботи компанії. Розглянуто основні етапи впровадження системи, починаючи від аналітики облікової системи замовника (компанія “Мілка”) закінчуючи тестуванням готового продукту проекту. Обґрунтовано необхідність обрання методології для проекту впровадження системи автоматизації “ABM DD” в компанії “Мілка”, було обрано методологію управління проектами PMBoK, де проаналізовано кожен процес для проекту згідно використаної методології.
Розділ 3. Проект впровадження автоматизації дистрибуції “ABM DD” в компанії “Мілка”	Визначено місію і мету даного проекту. Дослідження показало велику перспективність даного проекту. Було створено дерево цілей проекту та створено структуру продукту проекту, що допомогло сформувати бачення кінцевого результату. Створено ієрархічну структуру робіт (дерево робіт)

	та планування ресурсів проекту, що дозволяє розбити проект на складові частини. Приведено тривалість робіт проекту та витрати на нього. Було описано компетенції та функції персоналу у впровадженні продукту. Було розглянуто ролі працівників компанії “Мілка” у процесі впровадження, та роль компанії підрядника. Залучення компанії підрядника до робіт дало змогу мінімізувати кількість співробітників зі сторони компанії замовника. Було проведено оцінку вартості проекту та створено кошторис. Розрахована приблизна вартість всіх затрат по проекту Проаналізовано внутрішні та зовнішні ризики, їх вплив на проект. Було пропрацьовано варіанти запобігання ризикам та варіанти усунення проблем після втілення ризику. Проаналізовано контроль якості проекту. Визначено заходи для забезпечення повного тестування готового продукту проекту. Було прописано необхідні дії для здійснення закриття проекту.

Висновки по роботі:	Метою даної роботи було збільшення прибутків компанії дистрибутора молочної продукції “Мілка” шляхом впровадження системи автоматизації. Було розроблено проект та проведено повний аналіз. Крім того, було розроблено проектні документи, необхідні для впровадження проекту: ієрархічна структура робіт, організаційна структура проекту. Здійснено розрахунки бюджету проекту. Проведено аналіз ризиків проекту, проведено їх якісна оцінка та запропоновані заходи щодо недопущення настання ризиків.
Ключові слова: управління проектами, дистрибуція, автоматизація, продажі. Keywords: project management, distribution, automation, sales.	

Укладач: Шкарупило К.Є.

Керівник: Веренич О.В.

"_____"_____ 2022 р.

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ

Факультет автоматизації і інформаційних технологій

Кафедра управління проектами

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Бушуєв С. Д.

„___” _____20___ року

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

ДО АТЕСТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

Управління проєктом покращення продажів товарів у компанії-дистриб'ютора

Виконала студентка групи: Шкарупило Катерина Євгенівна

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

Спеціальність: 073. Менеджмент

Спеціалізація: Управління проектами
Керівник: Веренич Олена Володимирівна
(прізвище, ініціали,)
к.т.н., доцент
науковий ступінь, вчене звання
Рецензент:_____
(прізвище, ініціали,)
_____
науковий ступінь, вчене звання

Київ 2022 р

Зміст

Вступ.....14

РОЗДІЛ І. АНАЛІЗ РИНКУ ДИСТРИБУЦІЇ ТА ОБГРУНТУВАННЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ КЛАСИЧНОЇ МОДЕЛІ ДИСТРИБУЦІЇ У КОМПАНІЇ “МІЛКА”.....16

1.1 Аналіз ринку дистрибуції в Україні.....16

1.2 Огляд проблем на ринку дистрибуції FMCJ товарів в Україні.. .19

1.3 Аналіз роботи компанії “Мілка”.....21

1.4 Обґрунтування необхідності розробки і реалізації проекту з автоматизації продажів у компанії “Мілка”.....25

1.5 Техніко-економічне обгрунтування (ТЕО) проекту.....32

Висновки до розділу І.....34

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЕКТУ ТА ПІДБІР МЕТОДОЛОГІЇ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ АВТОМАТИЗАЦІЇ ПРОДАЖІВ У КОМПАНІЇ “МІЛКА”.....36

2.1 Оцінка проекту з впровадження системи автоматизації у компанії «Мілка».....36

2.2 SWOT –аналіз проекту з впровадження проекту з підвищення продажів шляхом автоматизації дистрибуції.....41

Сили (Strengths).....41

Слабкості (Weaknesses).....41

Можливості (Opportunities).....42

Загрози (Threats).....42

2.3 Стратегія збільшення продажів в компанії «Мілка».....45

2.4 Опис продукту проекту.....53

2.5 Етапи впровадження системи автоматизації АВМ “DD”.....56

2.6 Обгрунтування обраної методології для реалізації проекту впровадження системи автоматизації АВМ “DD” в компанії “Мілка”.....57

Висновки до розділу 2.....61

РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТ ПОКРАЩЕННЯ ПРОДАЖІВ У КОМПАНІЇ ДИСТРИБ'ЮТОРА “МІЛКА”.....63

3.1. Визначення проекту.....63

3.2. Розробка ієрархічної структури робіт (дерево робіт) та планування ресурсів проекту.....65
3.3 .Організаційна структура проекту.....73
3.4. Оцінка вартості проекту.....79
3.5 Ризики проекту.....81
3.6 Контроль якості проекту.....88
3.7. Закриття проекту.....90
Висновки до розділу 3.....92
ВИСНОВКИ.....93
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....95
ДОДАТКИ.....97

Вступ

Дистрибуція - складний багатоетапний процес, який стосується всіх типів продажів. Процес дистрибуції та складських операцій компаній складається з безлічі процесів і задач, і це стосується не тільки пакування, відвантаження та доставки продукції на торгову точку. Цей процес складніше і починається з основного етапу - продажу товару торгівельним представником у торговій точці. Саме продажі - відправна точка, проблеми на етапі якою можуть вщент знищити бізнес.

Рішення поставленої задачі було здійснено на основі наукової літератури, статей, та досвіді компанії “АВМ”.

Актуальність даного проекту полягає у тому, що дистрибуція стосується продажів у всіх сферах життя, від медикаментів до одягу. Ситуація з недопродажами та нереалізованим попитом зустрічається дуже часто. Розглянувши приклад вирішення проблем малих продажів та неефективних, застарілих методів роботи на прикладі FMCG-компанії (дистриб’юція товарів повсякденного вжитку) “Мілка” ми зможемо розробити ефективну модель для вирішення цієї проблеми шляхом автоматизації в цілому.

Актуальність проекту посилюється також війною в країні, оскільки проект з автоматизації продажів допоможе швидко реагувати на нові виклики, які лягли на компанію дистрибьютора у цей складний час.

Методи досліджень. В магістерській роботі використовуються наступні методи досліджень: опис, аналіз, узагальнення, пояснення,класифікація.

Саме тому метою даної роботи є впровадження проекту з автоматизації продажів у компанії дистриб’ютора з метою збільшення прибутку, контролю працівників, можливістю планувати розвиток бізнесу та моніторити основні етапи продажів у дистрибуції.

Об’єктом дослідження виступає компанія “Мілка” з продажу молочної продукції в Україні. Компанія існує на ринку 15 років і здійснює

дистрибуцію за класичною моделлю. У роботі компанії є безліч проблем, що прямо впливають на продажі і розвиток бізнесу, вирішенням яких може бути впровадження програмного забезпечення для автоматизації бізнес процесів.

Для досягнення мети потрібно вирішити наступні задачі:

1) Провести аналіз проблем у Українських компаній дистриб'юторів;
2) Провести аналіз проблем у компанії “Мілка”;
3) Проаналізувати необхідність автоматизації бізнес-процесів компанії “Мілка”;
4) Проаналізувати ринок основних програмних рішень для автоматизації бізнесу;
5) Проаналізувати та обґрунтувати вибір методології управління проектами, яка буде покладена в основу проекту з автоматизації бізнесу компанії дистриб'ютора;
6) Розробити проект - впровадження та контролю системи автоматизації для покращення продажів у компанії - дистриб’ютора молочної продукції “Мілка”.

Рішення поставленої задачі було здійснено на основі наукової літератури, статей, та досвіді компанії “АВМ”.

РОЗДІЛ І. АНАЛІЗ РИНКУ ДИСТРИБУЦІЇ ТА ОБГРУНТУВАННЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ КЛАСИЧНОЇ МОДЕЛІ ДИСТРИБУЦІЇ У КОМПАНІЇ “МІЛКА”.

1.1 Аналіз ринку дистрибуції в Україні

Дистрибуція товарів в Україні — це один із найпріоритетніших напрямків у веденні бізнесу. Так, за останні кілька років сектор роздрібної торгівлі в Україні утримує середньорічний темп зростання на позначці 10%. Щоб вести свою діяльність необхідно адекватно оцінювати ситуацію на ринку, вміти під неї підлаштовуватись і знати, як відбувається побудова дистрибуції.

Дорога продукту від виробника до споживача - це ланцюжок, довжина якого залежить від стратегії просування, обраної виробником, а також від вибору дистриб'ютора.

Дистрибуція побудована за декількома моделями:

Традиційна модель – це коли виробник шукає своїх дистриб'юторів. Такі продажі називаються прямими (САН ІнБев Україна (ТМ Чернігівське, Stella Artois, Corona та ін.), Carlsberg (ТМ Славутич, Tuborg, Балтика та ін.).

рис.1.1 Традиційна модель дистрибуції

Інша модель побудови постачання непряма — від виробника товар потрапляє до українського дистриб'ютора, який постачає продукцію дочірнім компаніям у різних країнах.

Третя схема побудови поставок, змішана, – дочірня компанія виробника виконує функції дистриб'ютора (Шабо, IDS Borjomi Ukraine).

рис. 1.2 Змішана модель дистрибуції

Найбільш розповсюдженою є перша схема. Саме за такою моделлю і працює компанія, яка буде досліджуватись в рамках даної атестаційної магістерської роботи..

У дистрибуції задіяні майже всі сфери в Україні Українські компанії займаються дистрибуцією сировини, природних копалин, ІТ- продуктів, сільськогосподарської продукції,

Щорічно портал trademaster.ua складає рейтинг з топ -100 компаній сектору торгівлі FMCJ (дистриб’юція товарів повсякденного вжитку). Перше місце посідає компанія “Тедіс Україна” - дистриб’ютор табачних виробів, останнє місце закріпилося за компанією “Фрукт Трейд”. Проведення детального аналізу компаній щодо оцінки щорічного обігу неможливе через закритість необхідної

інформації, проте базуючись на певних відкритих джерелах інших компаній, можна зробити висновок, що щорічний обіг у дистрибуції становить мільярди доларів.

Найбільшими гравцями на ринку постають наступні компанії:

1.Тедіс Україна - табачні вироби;

2. Миронівський Хлібопродукт - м’ясо птиці;

3. Джей Ті Інтернешенал Компані Україна - табачні вироби;

4. Проктер Енд Гембел Трейдинг Україна - побутова хімія;

5. Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибьюшн - табачні вироби;

6. Баядера Логістік - алкогольні напої і пиво;

7. Українська дистриб’юторська компанія - алкогольні напої і пиво;

8. Сервіс Столиця - побутова хімія;

9.Істерн Беіеридж Трейдинг - алкогольні напої і пиво;

Товари FMCG сегменту характеризуються:

- високими показниками обороту товарів;
- високим рівнем процентних показників дохідності шляхом кількісного обороту товарів;
- маленьким життєвим циклом товарів;
- ціновою доступністю для кожного покупця;
- швидкістю у прийнятті рішення про покупку;

1.2 Огляд проблем на ринку дистрибуції FMCJ товарів в Україні.

Багато експертів та представників вітчизняного бізнесу досить песимістично оцінюють сучасну ситуацію українського ринку, оскільки існує безліч несприятливих показників, які гальмують побудову дистрибуції, перешкоджають процесу зростання та розвитку цього бізнесу. Серед таких показників можемо зазначити:

- Війна та її економічні наслідки.
- Нестабільність економічної складової країни. Наприклад, останнім часом держава зменшила контроль за випуском та продажем контрафакту, збільшивши при цьому акцизні збори, що призвело до зменшення продажів та зростання витрат на логістичні послуги;
- Постійне та неконтрольоване зростання цін. Різке зростання та зниження курсу долара призводить до фінансових втрат і змушує компанії встановлювати іноді завищені ціни на товар;
- Зниження споживчого попиту певні групи товарів. Наприклад, попит на товари ринку проектної дистрибуції знизився приблизно на 3-4%, а на продукцію ринку IT навпаки виріс на 5-7%;
- Деякі невідповідності у законодавчій базі та системі оподаткування. Те саме підвищення акцизного збору та зниження рівня контролю за продажем контрафактної продукції. В результаті почав розвиватися тіньовий ринок.

Всі вони є викликами, що постають перед дистриб'юторами, які повинні шукати ефективні шляхи вирішення завдань та підвищення маржинальності.

Дистрибуція в Україні є двоїстою, оскільки для деяких представників це спад діяльності та зменшення прибутку. Деякі гравці ринку користуються спадом на свою користь і знаходять виключно позитивні сторони, адже в

цьому процесі головну роль відіграють не загальні тенденції ринку, а грамотно продумана взаємодія дистриб'ютора та покупця, адекватна оцінка ринку, побудова дистрибуції та використання сучасного ПЗ .

Дистрибуційні компанії з довгою історією та великим портфелем товарів у більшості випадків не підлаштовуються під зміни сьогодення та продовжують використовувати застарілі методи продажів тим самим стаючи некункурентоспроможніми поруч з молодими діджиталізованими підприємствами. Так, стандартна компанія дистрибьютор, яка не впроваджує використання сучасних технологій у повсякденну роботу, регулярно стикається з такими проблемами як некоректне планування закупівель, недобросовісна робота співробітників, втрачений попит, немотивований персонал, проблеми з маршрутами продажів. Саме через ці проблеми бізнес втрачає прибутки, а в гіршому випадку - доводять до стану банкрутства.

Проблеми дистрибуції товарів повсякденного вжитку впливають й на пересічного громадянина. Після початку повномасштабного вторгнення у нашу країну деякі ланцюги постачання були знищені, процес продажів на точки роздрібної торгівлі ускладнився та почалися проблеми з доступністю продуктів харчування у магазинах. Саме завдяки правильно вибудованій системі дистрибуції деяких компаній ситуацію було можливо оперативно владнати за допомогою відповідного програмного забезпечення, яке дозволяло в режимі реального часу змінювати маршрут водія, приймати замовлення від торгової точки, координувати всіх учасників процесу продажів, підлаштовуючись під сучасні реалії.

1.3 Аналіз роботи компанії “Мілка”

Компанія “Мілка” - дистрибутор молочної та кисломолочної продукції в Україні розпочала свою діяльність у 2007 році. Має власне виробництво, розташоване у Львівській області та займається дистрибуцією виключно власної брендової продукції. Так як компанія має багаторічний досвід на ринку, то вже встигла отримати довіру як у кінцевого споживача, так і у точках збуту. Від маленьких магазинів типу “біля дому”, так і у великих мережах оптової торгівлі типу “МЕТРО”.

Представництва компанії є у всіх регіонах України, але більша частина клієнтів знаходиться у центральній Україні та у м. Київ.

У штаті дистрибуційної компанії працює 450 людей. З них 50 - керівники торгових команд та працівники головного офісу, а 400 - торгові агенти, кожний з яких щодня відвідує у середньому 20 точок роздрібної торгівлі та робить у середньому по 5 замовлень у день.

Основну частину асортименту складають:

- тверді сири;
- м’які та напівм’які сири;
- сметана;
- закваска;
- вершки;
- десерти;
- молоко;
- кисломолочні продукти (йогурт, айран, кефір, ряжанка);
- вершкове масло;
- солодкі сиркові маси.

Компанією створено декілька основних лінійок продукції, які на даний момент можна зустріти у більшості торговельних мереж країни, а також у невеликих торгових точках типу "коло дому".

Успішний шлях компанії протягом усіх років обумовлено чітким дотриманням пріоритетів, визначених на початку діяльності компанії з створення чіткого плану сталого розвитку:

- турботою про здоров'я своїх споживачів, а отже, і про здоров'я всієї нації;
- натуральністю продукції та її високою якістю;
- постійним оновленням технологічних процесів та обладнання.

Пріоритетними для компанії " Мілка» є питання екології та охорони навколишнього середовища. Активна громадянська позиція компанії полягає в небайдужому та дбайливому ставленні до природних ресурсів. Протягом останніх кількох років було зроблено багатомільйонні вкладення в будівництво власних нових очисних споруд, реконструкцію існуючих споруд, а також впровадження нанофільтраційних установок, які виключають потрапляння сироватки в заводські стоки.

Компанія активно спонсорує соціальні, оздоровчі, гуманітарні та творчі проекти, допомагає дитячим будинкам і спортивним клубам, виділяючи на це щорічно близько 1 000 000 грн. У 2015–2016 рр. «Мілка» в рамках опіки над 5 дитячими будинками та реабілітаційними центрами в Київській і Житомирській областях щомісяця надавав їх вихованцям продукцію з лінійки дитячого харчування.

А у 2018 році бренд компанії започаткував співпрацю з Благодійний Фонд «Таблеточки». Щороку гроші, зібрані в рамках благодійного проекту, направляються на закупівлю ліків онкохворим дітям, які знаходяться на

лікуванні в державних обласних онкологічних центрах країни.

Також, щоквартально компанія надає перерахування та продукцію на різноманітні благодійні та спонсорські проекти, допомагає воїнам АТО, а також їх сім'ям.

З початку повномасштабного вторгнення компанія утримує ціни на свою продукцію, щоб зберегти доступність базових продуктів харчування для населення та активно співпрацює з волонтерами - надаючи свою продукцію безкоштовно для передачі на фронт та звільнені території

Компанія знаходиться в безперервному пошуку нових прогресивних рішень і нових продуктів. На даний момент компанія обрала стратегію впровадження ефективного керівництва бізнесом та робить кроки для зміни та модернізації існуючих бізнес-процесів. Впроваджуються інноваційні технології, постійно удосконалюються принципи управління бізнесом, зокрема завод сертифікований за міжнародними стандартами управління та контролю якості ISO 9000 та HACCP, що дозволяє підприємству компанії «Мілка» відповідати сучасним вимогам ринку.

рис 1.3 Виробничі показники компанії "Мілка"

Важливим аспектом у роботі компанії є турбота про працівників. У компанії було запроваджено низку ініціатив для покращення умов праці і заохочення співробітників, а саме:

- Часткова компенсація медичного страхування працівників;
- Корпоративні свята;
- Компенсація транспортних витрат;
- Можливість отримати додаткові виплати у випадку форс-мажорних ситуацій;
- Проведення безкоштовних тренінгів;
- Прозора система карьерного росту у компанії;
- Подарунки на свята та при працевлаштуванні.

Процес дистрибуції у компанії побудований наступним чином.

Основну частину компанії складають торгові представники. Їхня робота полягає у відвідуванні торгової точки, прийому замовлення, тобто самого процесу продажів та передачі його логістам та менеджерам торгової команди. Замовлення після створення потрапляє в облікову систему компанії, обробляється менеджером та передається на поставку до логістичного відділу компанії після чого збирається та доставляється на торгову точку.

Передача замовлень відбувається декількома способами:

- передача замовлень записаних вручну наприкінці робочого дня при відвідуванні офісу вручну вноситься в облікову систему;
- передача замовлень за допомогою телефонного дзвінку супервайзеру;
- відправка замовлень у чаті Вайбер;
- відправка замовлень через електронну пошту напряму клієнтом або

оптовою мережею.

Адміністративна робота лежить на плечах супервайзерів, керівниках відділів, керівнику компанії, адміністраторі облікової системи.

1.4 Обґрунтування необхідності розробки і реалізації проекту з автоматизації продажів у компанії “Мілка”

Управління каналами дистрибуції багато в чому залежить від наступних факторів:

- рівень розвитку каналів дистрибуції;
- тип та вектор їх інтеграції;
- злагодженість та інтеграція різноманітних організаційних форм каналів.

Від того, наскільки правильно буде обрано форму управління каналами дистрибуції, залежатиме формування стабільних партнерських відносин у каналі, розвиток мережевих форм каналів. Останні впливають на можливість оперативного запобігання конфліктам та управлінню дистрибуцією.

Штаб працівників компанії з дистрибуції становить 450 людей, що є достатньо великою кількістю. Регулярно керівники торгових команд та відділів продажу стикаються з низкою проблем, що призводять до втрати прибутку, а саме:

- відсутність обліку в єдиній управлінській системі;
- слабкий контроль маршрутів та роботи торгових агентів;
- неможливість моніторингу логістики товарів на торгові точки;
- дебіторська заборгованість;

- відсутність можливості побудови необхідних управлінських звітів для топ-менеджменту;
- відсутність можливості швидко передати новий асортимент на торгових представників;
- великий час передачі замовлення на логістичний відділ;
- втрати нереалізованого попиту та замовлень через “людський фактор”

Однією з головних проблем компанії, яка має власну систему дистрибуції, є шахрайство торгових представників. За результатами проведеного аналізу, можна стверджувати, що 70% всього товару, який реалізують торгові представники – це номенклатура, яка буде продана у 100% випадках і не потребує значних зусиль для продажу, з мінімальною присутністю самого торгового представника. Таким чином, агенти можуть дозволити собі виконувати роботу не прикладаючи багато зусиль, а іноді й не відвідувати торгові точки взагалі. Залишиться вирішити лише одну проблему – приховати факт відвідання торгової точки від керівництва. Як вони це роблять?

- Переведення часу для відвідування торгової точки у зручний для них час;
- Маскування своєї реальної геопозиції;
- Спроби зробити фіктивні фотозвіти.

З подібними проблемами стикається майже кожна велика дистриб'юторська компанія, яка ще не встигла запровадити у свою роботу автоматизацією бізнес - процесів. За оцінкам різних спеціалістів у середньому проблеми втрати через недопродажі становлять приблизно 20-30% відсотків від загального обігу компанії. Це великі об'єми, які не тільки стримують розвиток компанії, а можуть і знищити бізнес. Саме

тому компанія “Мілка” потребує автоматизації бізнес-процесів продажів.

Розглянемо резюме проекту (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Резюме проекту

Назва проекту	**Впровадження системи автоматизації бізнес-процесів у компанії “Мілка”**
Тип проекту	проект - впровадження
Підпиємство	ПАТ “Мілка”
Регіон	Україна, всі області
Початок проекту	Грудень 2022 року
Тривалість проекту	короткостроковий
На що потрібно фінансування	- оплата програміста облікової системи; - закупівля обладнання; - оплата впровадження; - оплата оренди; - оплата навчання співробітників.

Впровадження системи автоматизації вимагає знаходження відповідей на наступні питання:

- Яку систему автоматизації обрати?

- Яке обладнання та у якій кількості необхідно?
- Який персонал потрібен для впровадження і подальшої роботи?
- Який мінімальний бюджет потрібен для впровадження?
- Як швидко компанія зможе повністю перейти на новий формат роботи та позбутися від проблем?

Впровадження комплексної системи з можливістю аналітики, прийому замовлень, створення маршрутів, та відстеження продуктивності співробітника дозволить компанії не тільки мінімізувати втрати, а й збільшити прибутки.

Важливим є вибір підрядника. Створення нової системи під вимоги підприємства є достатньо затратним проєктом, який на даний час є не на часі. Проте завжди можна спробувати віднайти рішення за допомогою проведення адаптації вже існуючих систем під вимоги та потреби підприємства. Для вирішення цієї проблеми необхідно проаналізувати існуючі Saas-рішення з автоматизації, які представлені на ринку, та обрати/модернізувати саме те, яке найбільше підійде під поставлені цілі, буде оптимальним за часом впровадження, та задовольнить виділений бюджет.

Saas - рішення - програмні рішення, користування якими відбувається за моделлю відписки. Тобто програма впроваджується у компанію, і після закінчення інтеграції користування можливе шляхом щомісячної оплати ліцензій. Перевагою використання таких програм є постійна технічна підтримка зі сторони розробника програмного забезпечення.

SMART – аналіз цілі проекту:

Мета проекту є:

- конкретною, оскільки чітко вказано, що повинно бути

зроблено, коли і для кого;

- вимірною, оскільки дані часові і вартісні обмеження;

- досяжною, тому що є необхідні ресурси (фінансові, трудові, інформаційні, технічні, часові) для реалізації проекту;

- реалістичною, оскільки немає перешкод, які не можна буде подолати, і які не дозволять досягти наміченої мети;

- обмеженою в часі, тому що проект має бути реалізований до вказаної дати.

Проект націлений на:

- Створення можливості керівникам контролювати відвідування працівниками торгових точок;
- Мінімізувати втрати замовлень;
- Оптимізувати робочий час співробітників;
- Збільшити об'єми продажів;
- Створити ефективний механізм постановки та контролю задач;

Планується впровадження системи автоматизації дистрибуції у компанії «Мілка», головний офіс якої знаходиться в Києві. Наявність такої системи дозволить компанії автоматизувати бізнес процеси і в результаті цього оптимізувати витрати та збільшити продажі.

Результатом впровадження системи буде:

- Оптимізація маршрутів торгових агентів;

- Прозора онлайн аналітика для керівників різних ланок;

- Контроль відвідування маршруту;

- Можливість відстежувати недопродажі та підлаштовуватись під ринковий попит;
- Попадання замовлення з торгової точки на обробку та логістику за мінімальний час;
- Можливість створювати замовлення, відштовхуючись від складських залишків;
- Онлайн постановка та відстеження задач.

Зацікавленими особами у реалізації даного проекту будуть:

1. Власник та топ-менеджмент компанії «Мілка» з позиції прибутку та контролю;
2. Торгові агенти компанії «Мілка» з позиції простоти та зручності роботи;
3. Клієнти компанії «Мілка» з позиції надійності поставок;
4. Компанія – підрядник програми автоматизації з позиції прибутку.
5. Покупці - опосередковано, оскільки можуть отримати розширений асортимент товарів, Адміністрації міст/регіонів - надійне постачання продуктів і забезпечення населення продуктами харчування

У результаті впровадження проекту у компанії буде повністю змінена структура роботи. Торговий агент, відвідуючи торгову точку через планшет буде проходити реєстрацію. Ця функція відповідає за співставлення фактичного місцезнаходження співробітника та положення торгової точки. У випадку, коли торговий агент не вийшов на маршрут, вирішив просто сидячи вдома зробити замовлення реєстрація не відбудеться, а отже, робочий день/час буде не зараховано. Крім того,

керівник отримує відповідну інформацію щодо некваліфікованої роботи співробітника. За допомогою такої функції буде усунена проблема не відвідування торгових точок за маршрутом, а отже, з часом це призведе до збільшення продажів. Формування замовлення без відвідування торгової точки, за результатами проведеної аналітики, зменшує вартість та кількість замовлення.

Іншим механізмом, який допоможе збільшити продажі, буде впровадження подарункових та знижкових акцій. При відвідуванні торгової точки, та відкритті функціоналу створення замовлення торговий агент відразу буде бачити акційні пропозиції та пропонувати їх клієнту.

Збільшення ефективності може бути реалізовано за рахунок впровадження наступного функціоналу:

- Можливість формувати замовлення, використовуючи планшет: торговому агенту більше не потрібно буде мати при собі друковані примірники каталогів з продукцією, записувати на папері замовлення, чекати відповідь від складу про наявність товару тощо. Для здійснення своїх функціональних обов'язків, Торговому агенту буде достатньо використовувати одну програму, вибрати точку з маршруту, перейти в функціонал створення заказу і одразу побачити потрібну номенклатуру: з картинками, актуальними цінами та залишками на складі;

- Програма дозволить створити замовлення та відразу відправити його в облікову систему та на завантаження. Це значно спростить виконання зобов'язань та дозволить розширити поле для пошуку нових клієнтів.

- Крім того, супервайзер (керівник компанії з продажів) зможе ставити завданняу режимі реального часу і вони відразу будуть відображатися на планшеті торгового агента. Результати виконання роботи будуть передаватися до супервайзера, який отримає змогу оперативно координувати роботу торгового агента.

Розділ аналітики у кабінеті супервайзера або керівника відділу продажів допоможе аналізувати продажі, відвідування торгових точок, середній чек замовлення, виконання завданьта актуальну ситуацію на торгових точках.

Таким чином, наявність цих функцій у системі дистрибуції компанії «Мілка» може кардинально змінити систему роботи компанії та буде спонукати бізнес до суттєвих змін.

На даний момент суттєво підвищується попит на впровадження систем автоматизації і це може свідчити тільки про одне – за розумним та діджаталізованим підходом до продажів – майбутнє і це великий стрибок для бізнесу.

1.5 Техніко-економічне обгрунтування (ТЕО) проекту

Техніко-економічне обгрунтування (ТЕО) проекту – це аналіз і оцінка економічної привабливості інвестиційного проекту для різних його учасників (замовників, інвесторів, фінансових посередників, постачальників, споживачів). [10]

На рис. 1. 4 зображено ТЕО впровадження проекту автоматизації бізнесу компанії “Мілка”

рис 4.1 ТЕО

Техніко-економічне обґрунтування даного проекту складається з:

- Обгрунтування збільшення прибутку від впровадження;
- Аналіз оптимізації від впровадження;
- Конкурентоспроможність проекту.

Обгрунтування збільшення прибутку від впровадження на основі проведеного аналізу:

- Буде оптимізовано процес формування замовлень у обліковій системі;
- Оптимізовано процес контролю супервайзером відвідання маршрутів торговими агентами;
- Автоматичне формування аналітики бізнесу;
- Доступність актуальних каталогів продукції.

Очікувані результати від впровадження, за результатами проведеного аналізу:

- Мінімізація втрачених через людський фактор замовленнь;
- Впровадження акцій та систем знижок;
- Завжди актуальні залишки на складах, мінімізують ризик неккоректних замовлень з торгових точок;
- Можливість супервайзером завжди контролювати втрачений попит та недопродажі дозволяє ставити актуальні задачі на торгового агента та контролювати процес продажів вносячи корективи у режимі реального часу.

Конкурентоспроможність компанії буде підвищена через оптимізацію бізнес- процесів, які за рахунок впровадження проекту стануть більш зручними та прозорими. Планується, що такі підходи створять умови, які будуть сприяти залученню більш талановитих працівників, підвищять рівень популярності компанії через її автоматизованість, підвищить довіру клієнтів завдяки точності та надійності поставок.

На сьогоднішній день у компанії визнана необхідність активізації інноваційної діяльності та запровадження інструментів посилення ефективності інноваційної діяльності. Першим кроком в цьому напрямку стали зрушення в організаційній структурі, результатом яких стало прийняття курсу на загальну діджиталізацію продажів. Слід наголосити, що тенденція загальної діджиталізації наразі прослідковується у більшості провідний компаній світу.

Висновки до розділу І

1. Проаналізовано ринок дистрибуції України та насамперед ринок поставок товарів повсякденного вжитку. Дослідження показало перспективи ринку та стрімке збільшення щорічного прибутку. Аналіз показав успішність та перспективність розвитку продажів у дистрибуції.

2. Проведений аналіз показав, що більшість фінансових втрат та недопродажів компанії несуть через розмиті бізнес-процеси та недостатню автоматизацію бізнесу.
3. Проаналізовано діяльність компанії “Мілка”, яка є компанією із тривалою історію та значними досягненнями. Аналіз показав, що компанія має як вже значні успіхи у роботі, значну історію та авторитет та ринку, так має й великий потенціал до розвитку.
4. Досліджено необхідність впровадження системи автоматизації продажів у компанії “Мілка”. Планується, що дана система допоможе зробити роботу компанії із дистрибуції товарів власного виробництва більш контрольованою, систематичною, прозорою та швидкою, що призведе до зменшення втрат та збільшення продажів

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЕКТУ ТА ПІДБІР МЕТОДОЛОГІЇ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ АВТОМАТИЗАЦІЇ ПРОДАЖІВ У КОМПАНІЇ “МІЛКА”

2.1 Оцінка проекту з впровадження системи автоматизації у компанії «Мілка»

Впровадження системи автоматизації бізнесу дає нові можливості для розвитку компанії – дистриб'ютора.

Сфера дистрибуційного бізнесу досить широко розповсюджена в Україні, оскільки кожен товар на прилавку магазину потрапляє туди саме через дистрибутора. На сьогоднішній день, бізнес – процеси у багатьох навіть великих компаніях застарілі та потребують постійних змін та вдосконалення для того, щоб компанія могла збільшувати об'єми продажів та залишатися на ринку.

Впровадження системи автоматизації бізнесу дозволяє компанії виявити проблемні аспекти у роботі співробітників, скоригувати їх та збільшити прибуток. Зручність у роботі для пересічного співробітника допомагає залучати у компанію більш професійних співробітників, що суттєво впливає на бізнес.

Реалізація процесу переходу бізнесу на автоматизовану систему продажів може здійснюватися кількома методами:

1. Написання власної системи автоматизації;
2. Самовпровадження «коробки», тобто готової системи;
3. Впровадження і підтримка системи компанією підрядником як Saas рішення.

За результатами проведеного аналізу, для даного проекту було обрано третій варіант реалізації, оскільки він відрізняється від інших вартістю та високим рівнем відмовостійкості.

Впровадження автоматизації бізнесу базується на наступних кроках:

- Обрати підрядника, тобто ІТ компанію, програмний продукт якої буде впроваджено у бізнес;

- Розрахувати витрати, окупність, можливі доходи, ймовірні ризики та форс-мажорні обставини;

- Проаналізувати сумісність облікової системи компанії «Мілка» з обраною системою автоматизації;

- Підписати договір з компанією – підрядником;

- Закупити апаратне забезпечення, необхідне для роботи;

- Найняти розробника облікової системи замовника та менеджера проекта;

- Розробити поетапний план проекту із впровадження;

- Розробити процеси/підходи щодо здійснення переходу бізнес-процесів компанії на постійне використання впровадженої автоматизованої системи.

Одним з найважливіших перших етапів проекту, від якого залежить вся подальша робота, є вибір підрядника для виконання послуг з впровадження, основними критеріями вибору підрядника є:

- Вартість послуг із впровадження та вартість щомісячної оренди за використання програмного продутку;

- Терміни проведення впровадження програмного продукту та навчання персоналу його застосування;

- Складність інтеграції;

- Організація можливостей забезпечення технічної підтримки програмного продукту після завершення його впровадження у компанію;

- Можливість розробки додаткового функціоналу за запитом клієнта зі сторони підрядника;

- Досвід компанії підрядника у впровадженні подібних проектів автоматизації дистрибуції..

- Технологія, на якій створено програму для автоматизації дистрибуції. Так як більшість рішень на ринку інформаційних технологій використовують старий протокол FTP, створений в 1971 році, ще до появи інтернету. Але FTP-сервер — це комп'ютер для зберігання файлів з віддаленим доступом користувачів та низьким рівнем безпеки. Усі запити обробляються послідовно, як черги. Тому FTP підтримує обмін інформацією між обліковою системою та програмами для торгового агента лише у невеликих обсягах. Розвиваючись, компанії неминуче стикається із обмеженнями FTP за швидкістю передачі та обсягами даних.

Проаналізувавши ринок систем автоматизації продажів у дистрибуції було виявлено два основних гравця, які пропонують системи з функціоналом потрібним компанії «Мілка»:

- IP-LAND;
- АВМ “DD”;

Проведемо аналіз зазначених вище компаній.

1. IP-LAND - міжнародний IT-сервіс провайдер. Компанія надає послуги таким гравцям ринку як PepsiCo, КОМО Україна, Перша Приватна Броварня. Основна спеціалізація — підвищення ефективності бізнес-процесів виробників, дистриб'юторів, агенцій мерчендайзингу та роздрібних мереж в галузях CPG (в т.ч. FMCG) і фармацевтики. Перевагами компанії є великий досвід, зручний інтерфейс програмного продукту, доступність основного функціоналу програми потрібного для проекту. Основний недолік - висока вартість впровадження та щомісячної оренди за користування програмою після закінчення проекту впровадження. Вартість стандартної доробки сягає близько тридцяти тисяч євро. Тривалість впровадження - 1 рік. [11]
2. ABM "DD" - компанія працює з 1991 року, користується довірою серед клієнтів. Продукт з автоматизації дистрибуції був розроблений у 2018 році. Найбільші клієнти: СТВ, Еталон, Приват Алко. Більшість клієнтів компанії входять в рейтинг топ 100 компаній дистрибьюторів України. Програма складається з додатку для торгових агентів та веб рішення для керівників, що дозволяє зручно створювати замовлення, відмічати відвідування тощо зі сторони торгового агента, контролювати роботу співробітників, проводити аналітику, формулювати завдання від супервайзерів та керівників. Вартість стандартної доробки становить близько двох тисяч євро. Основний недолік - це нове програмне рішення, яке ще не має достатньо відгуків і тому має низьку довіру на ринку. Впровадження триває 4 місяці. [12]

Проаналізувавши основних гравців ринку, для впровадження було обрано програмний продукт ABM "DD". Перевага була надана за такими

крітеріями:

- Низька вартість;
- Швидкість впровадження;
- Наявність всіх необхідних функцій;
- Зручний інтерфейс;
- Цілодобова тех. підтримка;
- Аналітика всіх бізнес процесів.

Основні витрати на проект складаються з витрат на впровадження, щомісячну оренду, заробітну плату працівників, що будуть залучені для впровадження і підтримки, та закупівлі апаратного забезпечення(рис.4).

рис.2.1 Основні витрати на проект

Послуги компанії ABM DD з впровадження - 9000 євро.

Орендна плата за ліцензії на всіх співробітників за рік 87600 євро.

Заробітна плата менеджеру проекту та розробнику облікової системи зі сторони компанії “Мілка” за рік становлять 24000 євро.

Закупівля апаратного забезпечення для роботи торгових агентів і супервайзерів становить 90000 євро.

2.2 SWOT –аналіз проекту з впровадження проекту з підвищення продажів шляхом автоматизації дистрибуції

SWOT-аналіз (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози) — це система, яка використовується для оцінки конкурентної позиції та розробки стратегічного планування. SWOT-аналіз оцінює внутрішні та зовнішні фактори, а також поточний і майбутній потенціал.

SWOT-аналіз призначений для полегшення реалістичного, заснованого на фактах і даних погляду на сильні та слабкі сторони проекту. Організація повинна підтримувати точність аналізу, уникаючи попередньо сформованих переконань або сірих зон і натомість зосередитись на контекстах реального життя.

Компоненти SWOT-аналізу

Кожен SWOT-аналіз включатиме наступні чотири компоненти. SWOT-аналіз не є повним без кожного з цих елементів:

Сили (Strengths)

Сильні сторони описують, у чому переваги проекту і що відрізняє його від інших конкурентів: сильний бренд, фінансова перевага, база лояльних клієнтів, унікальна технологія тощо.

Слабкості (Weaknesses)

Слабкі сторони заважають організації працювати на оптимальному рівні. Це сфери, у яких бізнес потребує вдосконалення, щоб залишатися конкурентоспроможним: слабкий бренд, обіг, високий рівень боргів, неналежний ланцюжок поставок або брак капіталу.

Можливості (Opportunities)

Можливості стосуються сприятливих зовнішніх факторів, які можуть надати організації конкурентну перевагу. Наприклад, якщо країна знижує тарифи, виробник автомобілів може експортувати свої автомобілі на новий ринок, збільшуючи продажі та частку ринку.

Загрози (Threats)

Загрози стосуються факторів, які можуть завдати шкоди організації. Наприклад, посуха є загрозою для компанії, що виробляє пшеницю, оскільки може знищити або знизити врожайність. Інші поширені загрози включають такі речі, як зростання вартості матеріалів, зростання конкуренції, обмеження пропозиції робочої сили і так далі.

Аналіз сильних і слабких сторін проекту з впровадження системи “ABM DD” наведений у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз впровадження системи автоматизації ABM DD

Сильні	**Слабкі**

· Широкий асортимент послуг, що надаються. · Висока рентабельність. · Контроль співробітників. · Зростання оборотних коштів. · Рівень сервісу. · Високий рівень якості. · Аналітики. · Планування продажів. · Покращення бізнес- процесів. · Автоматизація процесу продажів.	· Плинність кадрів · Новий продукт · Складність впровадження · Навчання співробітників

Можливості	**Загрози**
· Надійність для клієнтів. · Збільшення рівня сервісу · Освоєння нових ринків збуту	· Несприятлива економічна ситуація в країні. · Збої на стороні сервера. · Затримки через відсутність інтернету. · Кібератаки.

Впровадження проекту допоможе компанії позбутися існуючих проблем, зробити прозору систему контролю працівників та поставок, що допоможе

збільшити рівень довіри клієнтів. Так як буде мінімізовано втрати замовлень. Можливість аналітики та планування продажів допоможе раціонально використовувати робочий ресурс та освоювати нові ринки збуту, що призведе до збільшення прибутків компанії.

Таким чином наведений вище аналіз показав, що впровадження системи автоматизації торгівлі має безліч як сильних так і слабких сторін.

Основні загрози становлять технічні причини, які можливо вирішити в короткий термін або запобігти за допомогою дублювання даних. Наприклад, кібератаки можливі , але система ABM DD написана на серверах Microsoft з використанням міжнародних стандартів безпеки, що дає гарантію високого рівня безпеки даних компанії, тому наслідки такої загрози будуть швидко усунені.

Бачення впровадженої системи:

1. Через 6 місяців компанія отримує повністю готову впроваджену систему та масштабує на всіх працівників компанії.

2. Через рік автоматизовані всі бізнес процеси. Впроваджено контроль відвідування торгових точок торговими агентами завдяки функції – відвідування торгової точки. Завдяки цьому продажі збільшуються. Використовуються функції онлайн контролю залишків на складах, онлайн каталог та автоматично вибудовані маршрути, що значно економить час.

3. Через півтора роки компанія використовує всі наявні функції системи, що значно економить час відвідування торгових точок. Супервайзери використовують аналітику втрачених продажів, недопродажів та ставлять на торгових агентів задачі виходячи з чіткого розуміння ефективності усіх процесів. Завдяки цьому робота

максимально автоматизована, час оптимізований, що дозволяє захоплювати нові точки збуту та підвищити дохід до 50%.

2.3 Стратегія збільшення продажів в компанії «Мілка»

Стратегія – це план дій для досягнення бажаних цілей у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі.

У Стародавній Греції цей термін використовувався у військовій науці і мав на увазі план перемоги у битві/війні. Буквально слово перекладається як «мистецтво генерала». До 17-18 століть стратегія включала тією чи іншою мірою такі проблеми, як зміцнення, маневри та постачання, тобто стосувалася виключно мілітарної сфери. Однак у XIX та XX століттях значення терміна змінювалося. Сьогодні він використовується не лише у військовому мистецтві, а й у багатьох інших сферах. Наприклад, у бізнесі існує поняття стратегії розвитку, яке пов'язане з розумінням конкуренції та підготовкою плану, що допоможе перевершити потенціал конкурентів для досягнення фінансового успіху.

Щодо терміну «стратегія підприємства (фірми)», то тут існує чимало визначень Її розуміють як:

- систему організаційно-економічних заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства;
- обґрунтування перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища;
- генеральний напрямок розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його цілей і можливостей та інтересів усіх суб'єктів;
- ефективну ділову концепцію досягнення конкурентних переваг

підприємством;

- сукупність перспективних орієнтирів для роботи підприємства;

- план дій, що визначає пріоритети розв'язання проблем і ресурси для досягнення основної мети [1].

Зростання підприємства - це прояв його соціально-діловий активності в результаті інтенсивного розвитку за рахунок власних ресурсів, інтегрованого розвитку в рамках вертикальної і горизонтальної інтеграції та диверсифікації - освоєння нових сфер діяльності [1].

Стратегії зростання - це корпоративні стратегії, які передбачають маркетингову активність по організації інтенсивного росту за рахунок різних напрямів диверсифікації і придбання нових підприємств у рамках інтегрованого розвитку [2].

Стратегії зростання - це стратегії, при яких рівень короткочасних і довгострокових цілей кожного року значно збільшується відносно показників попереднього року. Іншими словами, стратегії зростання позначають чіткі орієнтири поступального розвитку фірми з урахуванням вимог ринку і реальних можливостей компанії [2].

Нижче наведена стратегія зростання компанії “ Мілка”

Стратегія компанії дистрибютора «Мілка»

№	Стратегія	Очікувані результати
Фінанси		

1.	Стратегія зростання. 1.Використання власних коштів компанії для впровадження системи автоматизації. 2.Збільшення прибутковості компанії «Мілка» 3..Зниження витрат на неякісну роботу торгових агентів.	Впровадження системи дистрибуції з метою усунення недопродажів, зайвих витрат та збільшення прибутку в компанії.
	Клієнти	
2.	Зростання якості обслуговування. Збільшення позитивних відгуків від клієнтів та рівня довіри до компанії. Великий асортимент та завжди актуальні дані про доступність товарів.	Постійні замовлення і продаж товарів. Велика відвідуваність торгових точок. Постійний клієнтооборот. Акції та вигідні пропозиції сприяють активним продажам молочної продукції.
	Внутрішні процеси	
3	Розробка підходів до клієнтів, правила продажу, налагодження процесів закупівель і поставок.	Постійна виручка, позитивні відгуки. Налагодження процесів продажів, поліпшення корпоративних відносин.

4	Постійна обробка даних з облікової системи та відображення коректних даних складів.	Позбавлення від втрачених продажів, через те, що товару не було в наявності на складі.
5	Використання аналітики роботи співробітників.	Планування продажів та росту виходячи з чітких, конкретних даних про актуальний стан роботи компанії
Навчання і розвиток		
6	Підвищення кваліфікації працівників. Забезпечити високу мотивацію учасників процесу продажів.	Професіоналізм персоналу, зниження претензій клієнтів. Кваліфікований персонал.
7	Проходження семінарів про правила та нові функції роботи системи.	Командний підхід до роботи, успішність компанії, мотивація працівників, набуття досвіду і нових можливостей на ринку

Таблиця 2.3

Система збалансованих показників філії магазину «Меридіан»

№	Стратегія	Ціль	Показник	Значення	Заходи

	Фінанси				
1.	Стратегія росту	Впроваджен ня та масштабува ння програми для автоматизац ії бізнесу “ABM DD” у результаті - зміна існуючих методів роботи та бізнес-процесів на більш ефективні.	Прибуток, кількість торгових точок.	Збільшення кількості відвіданих торгових точок з замовлення на 30%.	Постійний контроль показників відвідуванн я торгових точок, контроль показників середнього замовлення, контроль приросту прибутку. Використан ня моніторингу продуктивн ості торгових агентів.
	Клієнти				
2.	Отримання хороших	Постійні замовлення і	Постійні клієнти,	В середньому	Регулярне оновлення

	відгуків від клієнтів, збільшення рівня довіри, збільшення кількості активної клієнтської бази.	продажі. Постійний клієнтообор от. Впроваджен ня акційних програм через додаток.	регулярні замовлення.	2 500000 замовлень на місяць	даних наявності на складах, створення акцій, регулярне відвідуванн я торгових точок, можливість створювати різні цінові категорії під різних клієнтів.
	Внутрішні процеси				
3.	Розробка підходів до клієнтів, правила продажу, налагодженн я процесів поставок,	Налагоджен ня процесів створення замовлень, відвідування торгових точок, зручні	Продуктивн ість і ефективніст ь роботи компанії. Відгуки співробітни	Високий рівень задоволенн я роботою від співробітни ків. Низька плинність	Своєчасні зарплати, система бонусів і премій. Мотивація співробітни ків.

	контроль працівників.	маршрути відвудування торгових точок.	ків.	кадрів.	
4.	Постійна обробка додатку, впровадження оновлень видштовхуючись від зворотнього зв'язку.	Зростання доходів компанії, збільшення кількості замовлень. Вихід на нові торгові точки, розширення обсягів продажів	Кількість продаж	В середньому 2 500000 замовлень на місяць	Активне використання всіх функцій програми.
	Навчання і розвиток				
6.	Підвищення кваліфікації працівників. Забезпечити високу мотивацію учасників	Кваліфікаційні працівники	Відгуки клієнтів. Плинність кадрів	Позитивні відгуки	Вигідні і хороші умови роботи. Безкоштовне навчання

	процесу продажів				
7.	Проходження семінарів про новинки матеріалів та обладнання.	Професіоналізм персоналу, зниження претензій клієнтів. Командний підхід до роботи, успішність компанії, мотивація працівників, набуття досвіду і нових можливостей на ринку	Збільшення продажів Високі показники продуктивності і прибутковості.	Прибуток	Проведення зустрічей та тренінгів по роботі з клієнтами Висока якості продукції. Активне просування товарів на ринках.

2.4 Опис продукту проекту

Результатом проекту є впроваджена система автоматизації торгівлі АВМ “DD”.

Система розроблена на стороні підрядника та являє собою комплексне рішення для бізнесу. Вона інтегрується з обліковою системою замовника - компанії “Мілка” та допомагає збирати, обробляти, аналізувати дані необхідні для процесу продажів.

Впроваджена система складається з двох основних блоків: функціонал для роботи торгових агентів та функціонал для супервайзерів (керівників торгових відділів).

Функціонал для торгових агентів використовується на планшеті, як мобільний додаток та включає такі можливості:

- Створення замовлення, повернення, обміну продукції компанії “Мілка”;
- Прийом оплат;
- Перегляд актуального каталогу продукції;
- Перегляд залишків на складах компанії “Мілка”;
- Можливість фіксації факту відвідування торгової точки;
- Перегляд маршруту відвідування торгових точок;
- Інформація про клієнтів компанії;
- Задачі, створені керівником;
- Акційні програми, які використовуються як додатковий інструмент для збільшення продажів;
- Перегляд особистих планів продажів та процент їх виконання.

Функціонал для супервайзерів (керівників) використовується у веб версії та включає в себе:

- Перегляд звітів про відвідування торгових точок торговими агентами;
- Можливість ставити задачі співробітникам та контроль виконання в

режимі реального часу;
- Контроль оплат;
- Створення маршрутів відвідування торгових точок та контроль їх відвідуваності;
- Звіти продажів, планування продажів;
- Звіти з втрачених продажів та недопродажів;
- Коригування каталогу продукції та актуальних цін;
- Аналітика роботи всіх підрозділів компанії;
- Створення акцій.

Результатом впровадження системи є комплексне рішення, яке охоплює всі етапи продажів та виключає помилки через людських фактор та допомагає перейти на чіткі та прозорі бізнес-процеси.

Кінцевою ланкою дистрибуційного бізнесу завжди є покупець. У даному випадку клієнти компанії “Мілка” отримують якісний сервіс завдяки регулярним поставкам, завжди актуальну інформацію про наявність товарів та регулярне відвідування постачальником.

У свою чергу впровадження даної системи полегшує роботу супервайзерам (керівникам), так як процес продажів повністю автоматизований та з’являється можливість контролю співробітників та планування збільшення прибутку. Для торгових агентів процес роботи полегшується наявністю завжди актуальної інформації, полегшенням процесу передачі замовлень та збільшенням продажів що напряму впливає на заробітну плату торгового агента.

Для компанії “Мілка” впровадження системи автоматизації торгівлі є прямою можливістю збільшення прибутку та зменшення витрат на неякісну роботу зі сторони співробітників.

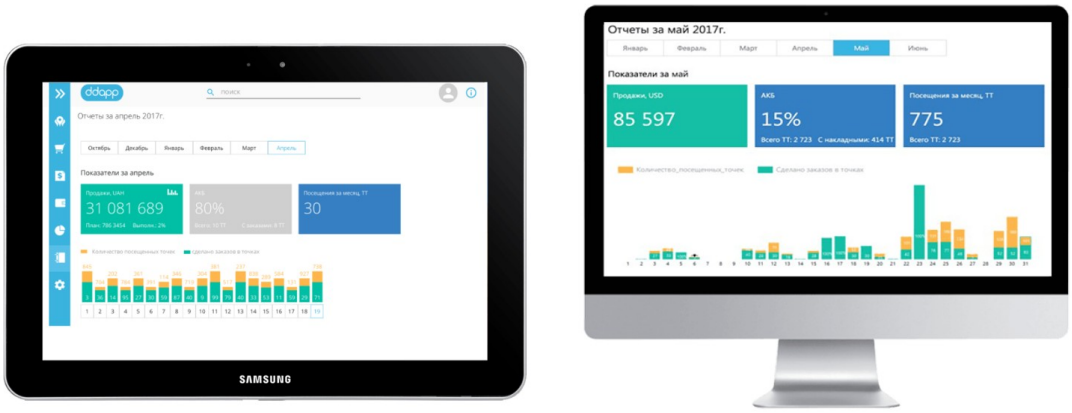


рис.

2.5 Етапи впровадження системи автоматизації АВМ “DD”

АВМ DD – це хмарне рішення, що працює в онлайн-режимі в хмарі Microsoft Azure з високою швидкістю обробки даних. Вся інформація автоматично оновлюється, в режимі реального часу.

Сервіс програми реалізується у трьох рівнях взаємодії з клієнтами.

Перший передбачає впровадження програми, інтеграцію системи мобільної торгівлі з обліковою системою замовника, налаштування та запуск.

Детально вивчаються бізнес-процеси та особливості роботи дистриб'ютора, виявляються вузькі місця та ризики. Компанія “Мілка” та підрядник разом визначають шляхи вирішення діагностованих проблем. Усі процеси оцінюються з погляду зручності роботи торгових агентів.

Умови співробітництва, функціонал програми, ризики, план-графік виконання завдань викладаються у статуті проекту.

Наступний етап – вивантаження із облікової системи довідників для торгових агентів. Каталог – не просто вітрина, він допомагає продавати, а його ергономіка безпосередньо впливає на якість та швидкість

обслуговування замовлення.

Паралельно проводиться навчання персоналу роботі з програмою на навчальній платформі Сінтегрум[5], що включає навчальні відеоролики, тестові та практичні завдання з кожної функції програми.

Далі починається процес демо: фокусна команда тестує систему, працюючи на маршрутах. Одночасно тестуються робочі місця супервайзера та керівника продажів: складаються оптимальні маршрути, відстежується дисциплінарна картина.

При цьому:

- ставляться завдання торговому агенту, групові завдання для всієї команди, наприклад, фокус на акціях.
- аналізуються результати роботи на маршрутах. Показники за день та місяць деталізуються для будь-якого учасника ланцюжка продажів.
- налагоджується робота з програмою android мобільної торгівлі.

Завершуючи впровадження, проводимо повноцінне масштабування проекту для всіх торгових команд.

2.6 Обгрунтування обраної методології для реалізації проекту впровадження системи автоматизації ABM “DD” в компанії “Мілка”

PMBOK (Project Management Body of Knowledge) - це загальновизнаний звід знань з управління проектами, який розроблений і підтримується організацією PMI (www.pmi.org).

В рамках даного стандарту управління проектами розглядається крізь призму 5 ключових груп процесів і 10 областей знань.

Групи процесів згідно PMBoK:

1. Ініціювання

2. Планування

3. Виконання

4. Моніторинг та контроль

5. Завершення

Галузі знань PMBoK:

1. Управління інтеграцією.

2. Управління змістом.

3. Управління часом (строками).

4. Управління вартістю.

5. Управління якістю.

6. Управління людськими ресурсами.

7. Управління комунікаціями.

8. Управління ризиками.

9. Управління закупівлями.

10. Управління зацікавленими сторонам [3].

Для впровадження системи автоматизації торгівлі “ABM DD” у компанії “Мілка”, була обрана методологія управління проектами PMBok.

1. Управління інтеграцією проекту включає в себе процеси і операції, необхідні для визначення, уточнення, комбінування, об'єднання і координації різних процесів і операцій з управління проектом [4].

Процеси управління інтеграцією програми “ABM DD” у компанії “Мілка”:

1) Розробка статуту проекту - формалізація існування проекту у

зазначених рамках.

2) Розробка плану управління проектом - визначення, підготовка і координація всіх допоміжних планів і інтеграції їх в комплексний план управління проектом.

3) Керівництво та управління роботами проекту - виконання робіт, визначених у плані управління проектом

4) Моніторинг та контроль робіт проекту -Відстеження, перевірки і ведення звітності про хід виконання для досягнення цілей виконання, визначених у плані управління проектом.

5) Інтегрований контроль змін -аналіз всіх запитів на зміни, їх схвалення і управління змінами поставляються результатів.

6) Закриття проекту або фази -завершення всіх операцій всіх груп процесів управління проектом з метою формального завершення проекту або фази.

2. Управління змістом проекту включає в себе процеси, необхідні для забезпечення того, щоб проект містив все і тільки ті роботи, які потрібні для успішного виконання проекту [4].

Процеси управління вмістом проекту впровадження “ABM DD”:

1) Планування управління вмістом - створення плану управління змістом, документує, яким чином зміст проекту буде визначатися, підтверджуватися та контролюватися.

2) Збір вимог - визначення, документування та управління потребами і вимогами зацікавлених сторін для досягнення цілей проекту.

3) Визначення змісту - розробка детального опису проекту і

продукту.

4) Контроль змісту - моніторинг стану утримання проекту і продукту.

3. Контроль таймінгу впровадження включає в себе процеси, завдяки яким проект буде виконаний у встановлені дедлайни.

4.Управління вартістю проекту включає в себе процеси, необхідні для планування, оцінки, розробки бюджету, залучення фінансування, контролю вартості, що забезпечують виконання проекту в рамках ухваленого бюджету.

Процеси управління вартістю впровадження програмного забезпечення “ABM DD”

1) Планування - підготовка документації у якій будуть задокументовано необхідні бюджети для впровадження.
2) Визначення бюджету.
3) Контроль вартості - моніторинг витрат під час інтеграції програмного забезпечення.

5. Управління якістю проекту включає в себе тестування впровадженого продукту на різних етапах, що дозволяє здійснювати моніторинг відповідності результатів поставленому технічному завданню.

6. Управління людськими ресурсами включає в себе моніторинг роботи співробітників, залучених до впровадження проекту на всіх етапах.

Оскільки програма є прозорою важливе залучення усіх співробітників до тестування та планування змін.

7. Управління комунікаціями компанії “Мілка” включає в себе

процеси, необхідні для забезпечення своєчасного і належного планування, збору, створення, поширення, зберігання, отримання, управління, контролю, моніторингу проектної інформації.

8. Управління ризиками проекту впровадження системи автоматизації “ABM DD” включає в себе процеси, пов'язані із здійсненням планування управління ризиками, ідентифікацією, аналізом, плануванням реагування, а також з контролем ризиків в проекті. Цілями управління ризиками є підвищення ймовірності виникнення і посилення впливу сприятливих подій і зниження ймовірності виникнення і ослаблення впливу несприятливих подій в ході реалізації проекту.

9. Управління закупівлями включає в себе своєчасну закупівлю необхідного для впровадження системи автоматизації аппаратного забезпечення.

Управління закупівлями проекту включає в себе процеси управління договорами і процеси контролю змін, необхідні для складання та адміністрування договорів або замовлень на покупку.

10. Управління зацікавленими сторонами впровадження програмного забезпечення “ABM DD” в компанію “Мілка” включає в себе процеси, необхідні для виявлення людей, груп і організацій, які можуть надавати або на яких може впливати проект, для аналізу очікувань зацікавлених сторін і їх впливу на проект, а також для розробки відповідних стратегій управління для ефективного залучення зацікавлених сторін до прийняття рішень і виконання проекту.

Зацікавленими сторонами проекту є: компанія - підрядник ABM DD, співробітники компанії “Мілка”, клієнти компанії “Мілка”, власник компанії “Мілка”.

Висновки до розділу 2

1) Проведено оцінку проекту з впровадження системи автоматизації торгівлі у компанії “Мілка”, яка показала що проект є перспективним. Проаналізовано два основних виконавця подібних послуг на ринку, та обрано програму “ABM DD” для впровадження.
2) Проведено SWOT-аналіз впровадження системи автоматизації “ABM DD”, який показав що проект має безліч як сильних так і слабких сторін. Основними проблемами є економічна ситуація в країні та технічні збої, але є і безліч можливостей для виводу бізнесу компанії “Мілка” на новий рівень завдяки впровадженню системи.
3) Розглянуто стратегію збільшення продажів в компанії “Мілка” завдяки автоматизації торгівлі. Яка показала, що на початковому етапі буде застосовано стратегію зростання бізнесу, що допоможе позбутися зайвих фінансових втрат та вийти на стабільний приріст доходів завдяки навченому персоналу, плануванню продажів та зміні внутрішніх бізнес- процесів.
4) Продуктом проекту буде впроваджена система автоматизації дистрибуції, яка охоплює всіх працівників та автоматизує повний ланцюг продажів. Завдяки реалізації даного проекту кожен з учасників процесу отримує ефективний робочий інструмент, що безпосередньо буде впливати на показники роботи компанії.
5) Розглянуто основні етапи впровадження системи, починаючи від аналітики облікової системи замовника (компанія “Мілка”) закінчуючи тестуванням готового продукту проекту.
6) Обґрунтовано необхідність обрання методології для проекту впровадження системи автоматизації “ABM DD” в компанії “Мілка”, було обрано методологію управління проектами PMBoK, де проаналізовано кожен процес для проекту згідно використаної

методології.

РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТ ПОКРАЩЕННЯ ПРОДАЖІВ У КОМПАНІЇ ДИСТРИБ'ЮТОРА “МІЛКА”

3.1. Визначення проекту

Місія проекту - це філософія проекту, яка відображає основоположну роль проекту [6].

Місія даного проекту - збільшення продажів та продуктивності роботи компанії дистриб'ютора молочної продукції “Мілка”.

Мета даного проекту - впровадження системи автоматизації торгівлі та бізнес - процесів “ABM DD” у компанії “Мілка”.

Цілі являють собою конкретизацію місії проекту в формі, доступній для управлінням процесом їх реалізації.

Як інструмент для визначення складу цілей використовується теорія графів. За допомогою дерева цілей описується їх впорядкована ієрархія, для чого здійснюється послідовна декомпозиція головної мети на підцілі [6].

Нижче розглянемо дерево цілей проекту (рис 3.1):

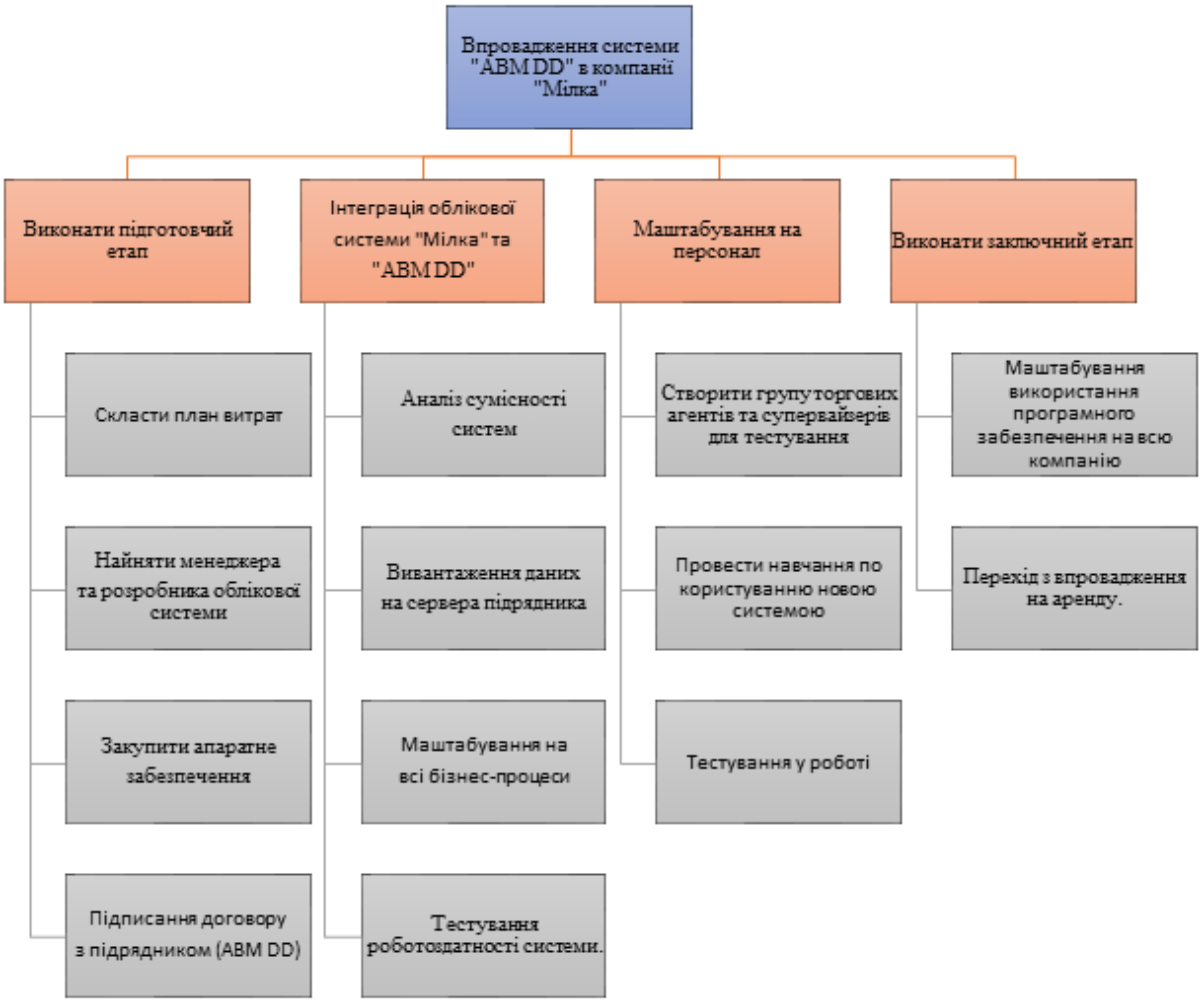


рис. 3.1. Дерево цілей проекту

Структування (або декомпонування) – це дієвий інструмент конструювання проекту як системи, якою можно ефективно управляти, це засіб упорядкування внутрішнього середовища проекту.

Основні задачі структуризації проекту:

- розкладання проекту на окремі змістовні блоки;

- розподіл відповідальності за управління вказаними блоками, а також за виконання окремих робіт чи завдань;

- розподіл ресурсів між окреми завданнями, роботами, виконавцями;

- формування бази для планування, контролю та оцінювання витрат на всі стадії життєвого циклу проекту.[7]

На рис. 3.2 представлена структура продукту проекта.

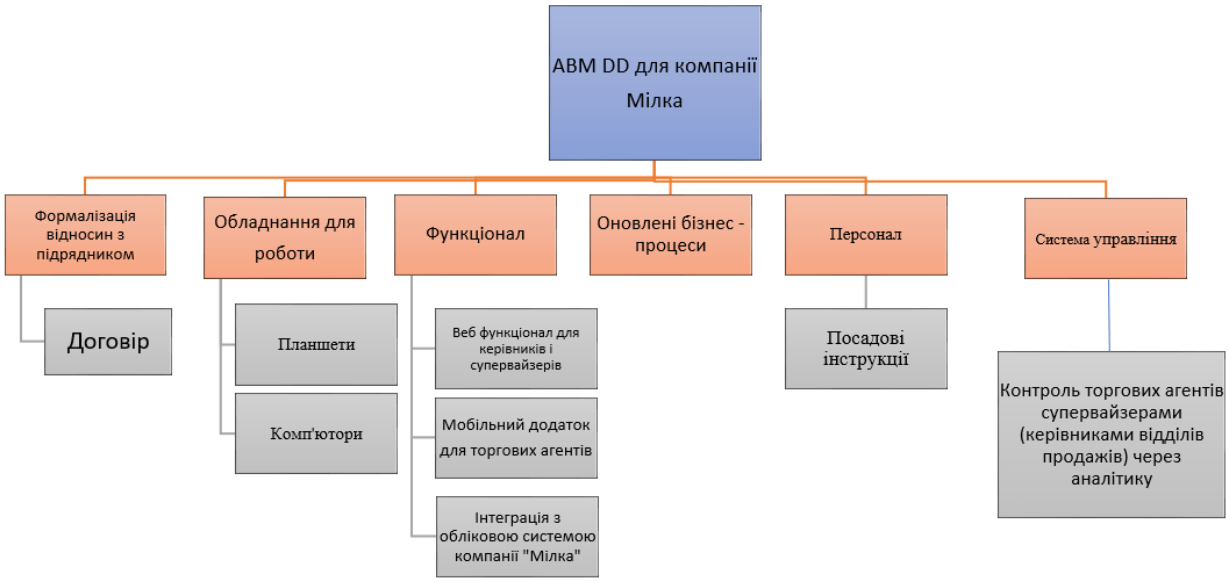


рис. 3.2. Структура продукту проекту

3.2. Розробка ієрархічної структури робіт (дерево робіт) та планування ресурсів проекту

Структура розбиття робіт проекту (СРР) або WBS (Work Breakdown Structure) являє собою інструмент, який дозволяє розбити проект на складові частини. Декомпозиція робіт - це основа планування проектів та один з найважливіших методів, які використовуються в управлінні проектами.

Суть WBS або СРР складається в розбивці всієї роботи за проектом на окремі завдання (сумарні завдання і пакети робіт) [9].

Структура розбиття робіт (завдань) є основою для узгодження основних структурних моделей проекту, до яких відносяться, перш за все, організаційна структура, структура вартості проекту, структура ресурсів, функціональна структура, інформаційна структура, структура інтервалів (порядок і склад фаз, етапів, ключових подій проекту) [8].

Структура робіт розробляється виходячи з поставлених цілей проекту і продукту проекту.

Етапи побудови СРР:

На основі цілей проекту (дерево цілей проекту) проводиться декомпозиція робіт проекту. Цей процес триває до тих пір, поки всі значущі роботи (завдання), пакети робіт або будь-які частини проекту не будуть виділені і ідентифіковані таким чином, щоб вони могли плануватися, щоб для них можна було визначати бюджет і складати розклад, виконувати функції моніторингу та контролю .

Кожному елементу декомпозиції присвоюється унікальний ідентифікатор, який відповідає рівню декомпозиції.

Сумарна завдання (робота) виконується після підсумовування виконання пакету робіт.

СРР (WBS) формується за принципом "зверху вниз". Визначаються сумарні роботи, потім кожна сумарна завдання розбивається на пакет робіт.

Визначення тривалості та взаємозв'язків між роботами

Для оцінки взаємозв'язків необхідно:

- визначити початкову і результуючу роботу;
- визначити роботи, виконання яких може йти паралельно;
- для кожної роботи, наступного за початковою роботою, визначити подальшу роботу;
- для кожної роботи, починаючи з кінцевої роботи, визначити попередників - всі роботи, які повинні бути завершені до початку даної роботи;
- визначити типи зв'язків між роботами (початок закінчення, початок - початок, закінчення-закінчення, або закінчення-початок);
- визначити затримки або випередження між роботами [9].

За проектом були проведені всі перераховані дії. Результат відображений в графіку Гантта (А). В таблиці 3.1 наведено тривалість робіт за проектом і витрати на них.

Таблиця 3.1

Тривалість робіт за проектом і витрати на них

Вид робіт	Тривалість, дні	Загальні витрати, грн.
Впровадження програми “ABM DD” в компанії “Мілка”	184	3 936 300, 00 ₴
1. Формалізація відносин з компанією підрядником	**14**	**7 600,00 ₴**
1.1 Підготовка технічних вимог	7	3 500,00 ₴
1.2 Погодження статуту проекту	5	2 500,00 ₴
1.3 Підписання договору	2	1 600,00 ₴
2. Технічне забезпечення	**5**	**3 503 000,00 ₴**

2.1 Підбір обладнання відповідного заданим вимогам компанії підрядника	2	1 800,00 ₴
2.2 Закупівля обладнання	3	3 501 200,00 ₴
3. Підбір персоналу на стороні компанії "Мілка"	**14**	**11 300,00 ₴**
3.1 Оголошення вакансій	2	1 000,00 ₴
3.2 Проведення співбесід	7	7 000,00 ₴
3.3 Складання посадових інструкцій	5	2 500,00 ₴
3.4 Укладання трудових договорів	1	800,00 ₴
4. Інтеграція облікової системи компанії “Мілка” та системи “ABM DD”	**80**	**347 500,00 ₴**
4.1 Моніторинг облікової системи компанії “Мілка”	15	7 500,00 ₴
4.2 Налаштування вигрузки даних на сервера системи “ABM DD”	40	20 000,00 ₴
4.3 Тестування коректності вигрузки	10	5 000,00 ₴
5.Навчання персоналу компанії “Мілка” роботі з системою	15	0,00 ₴
6. Тестування роботи торгових агентів та супервайзерів з системою	**66**	**62 000,00 ₴**
6.1 Створення фокусної команди	1	1 000,00 ₴
6.2 Створення тестових маршрутів продажів	8	12 000,00 ₴
6.3 Робота на тестових маршрутах через систему “ABM DD”	14	49 000,00 ₴
7. Перехід на оренду	**5**	**4 900,00 ₴**
7.1 Підписання акту виконаних робіт	3	3 900,00 ₴

7.2 Передача проекту на службу тех. підтримки компанії “ABM DD”	2	1 000,00 ₴

На рис. 3.3 та 3.4 представлено перелік та тривалість робіт, які зроблені в програмі Microsoft Project.

	Режим задачи	Название задачи	Длительнс	Начало	Окончание	Предшественники	Затраты	Названия ресурсов	Д
		Впровадження програми “ ABM DD ” в компанії “ Мілка ”	184 дней	**Пн 12.12.22**	**Чт 24.08.23**		**3 936 300,00 ₴**		
		Формалізація відносин з компанією підрядником	**14 дней**	**Пн 12.12.22**	**Чт 29.12.22**		**7 600,00 ₴**		
		Підготовка технічних вимог	7 дней	Пн 12.12.22	Вт 20.12.22		3 500,00 ₴	Розробник на стороні	
		Погодження статуту проекту	5 дней	Ср 21.12.22	Вт 27.12.22	2	2 500,00 ₴	Проджект менеджер	
		Підписання договору	2 дней	Ср 28.12.22	Чт 29.12.22	3	1 600,00 ₴	Юрист	
		Технічне забезпечення	**5 дней**	**Пт 30.12.22**	**Чт 05.01.23**	**1**	**3 503 000,00 ₴**		
		Підбір обладнання відповідного заданим вимогам компані підрядника	2 дней	Пт 30.12.22	Пн 02.01.23	4	1 800,00 ₴	Розробник на стороні компанії "Мілка":Спеціаліст з закупівель	
		Закупівля обладнання	3 дней	Вт 03.01.23	Чт 05.01.23	6	3 501 200,00 ₴	Спеціаліст з закупіве.	
		Підбір обслуговуючого персоналу	**14 дней**	**Пт 06.01.23**	**Ср 25.01.23**	**5**	**11 300,00 ₴**		
		Оголошення вакансій	2 дней	Пт 06.01.23	Пн 09.01.23	7	1 000,00 ₴	Менеджер з персонал	
		Проведення співбесід	7 дней	Вт 10.01.23	Ср 18.01.23	9	7 000,00 ₴	Менеджер з персонал	
		Складання посадових інструкцій	5 дней	Чт 19.01.23	Ср 25.01.23	10	2 500,00 ₴	Проджект менеджер	
		Укладання трудових договорів	1 день	Пт 06.01.23	Пт 06.01.23		800,00 ₴	Юрист	
		Інтеграція облікової системи компанії “ Мілка ” та системи “ ABM DD ”	**80 дней**	**Чт 26.01.23**	**Ср 17.05.23**	**8**	**347 500,00 ₴**	**Компанія підрядник[315 000,00 ₴]**	
		Моніторинг облікової системи компанії “ Мілка ”	15 дней	Чт 26.01.23	Ср 15.02.23	12	7 500,00 ₴	Компанія підрядник;Розробник	
		Налаштування вигрузки даних на сервера системи “ ABM DD ”	40 дней	Чт 16.02.23	Ср 12.04.23	14	20 000,00 ₴	Розробник на стороні компанії	
		Тестування коректності вигрузки	10 дней	Чт 13.04.23	Ср 26.04.23	15	5 000,00 ₴	Розробник на стороні	

рис. 3.3. Перелік та тривалість робіт

Режим задачи	Название задачи	Длительнс	Начало	Окончание	Предшественники	Затраты	Названия ресурсов
	Укладання трудових договорів	1 день	Пт 06.01.23	Пт 06.01.23		800,00 ₴	Юрист
	Інтеграція облікової системи компанії “ Мілка ” та системи “ ABM DD ”	**80 дней**	**Чт 26.01.23**	**Ср 17.05.23**	**8**	**347 500,00 ₴**	**Компанія підрядник[315 000,00 ₴]**
	Моніторинг облікової системи компанії “ Мілка ”	15 дней	Чт 26.01.23	Ср 15.02.23	12	7 500,00 ₴	Компанія підрядник;Розробник на сторонні компанії
	Налаштування вигрузки даних на сервера системи “ ABM DD ”	40 дней	Чт 16.02.23	Ср 12.04.23	14	20 000,00 ₴	Розробник на стороні компанії "Мілка";Компанія
	Тестування коректності вигрузки	10 дней	Чт 13.04.23	Ср 26.04.23	15	5 000,00 ₴	Розробник на стороні
	Навчання персоналу компанії “ Мілка ” роботі з системою	15 дней	Чт 27.04.23	Ср 17.05.23	16	0,00 ₴	Компанія підрядник
	Тестування роботи торгових агентів та супервайзерів з системою	**66 дней**	**Чт 18.05.23**	**Чт 17.08.23**	**14**	**62 000,00 ₴**	
	Створення фокусної команди	1 день	Чт 18.05.23	Чт 18.05.23	17	1 000,00 ₴	Супервайзер
	Створення тестових маршрутів продажів	8 дней	Пт 19.05.23	Пт 28.07.23	19	12 000,00 ₴	Проджект менеджер компанії "Мілка";Супервайзер
	Робота на тестових маршрутах через систему “ ABM DD ”	14 дней	Пн 31.07.23	Чт 17.08.23	20	49 000,00 ₴	Фокусна команда торгових агентів
	Перехід на оренду	**5 дней**	**Пт 18.08.23**	**Чт 24.08.23**	**18**	**4 900,00 ₴**	
	Підписання акту виконаних робіт	3 дней	Пт 18.08.23	Вт 22.08.23	21	3 900,00 ₴	Проджект менеджер компанії "Мілка";Юрист;Компа
	Передача проекту на службу тех. підтримки компанії “ ABM DD ”	2 дней	Ср 23.08.23	Чт 24.08.23	23	1 000,00 ₴	Проджект менеджер компанії "Мілка"

рис. 3.4 Перелік та тривалість робіт

Далі представимо у вигляді схеми ієрархічну структуру робіт проекту (рис.3.5).

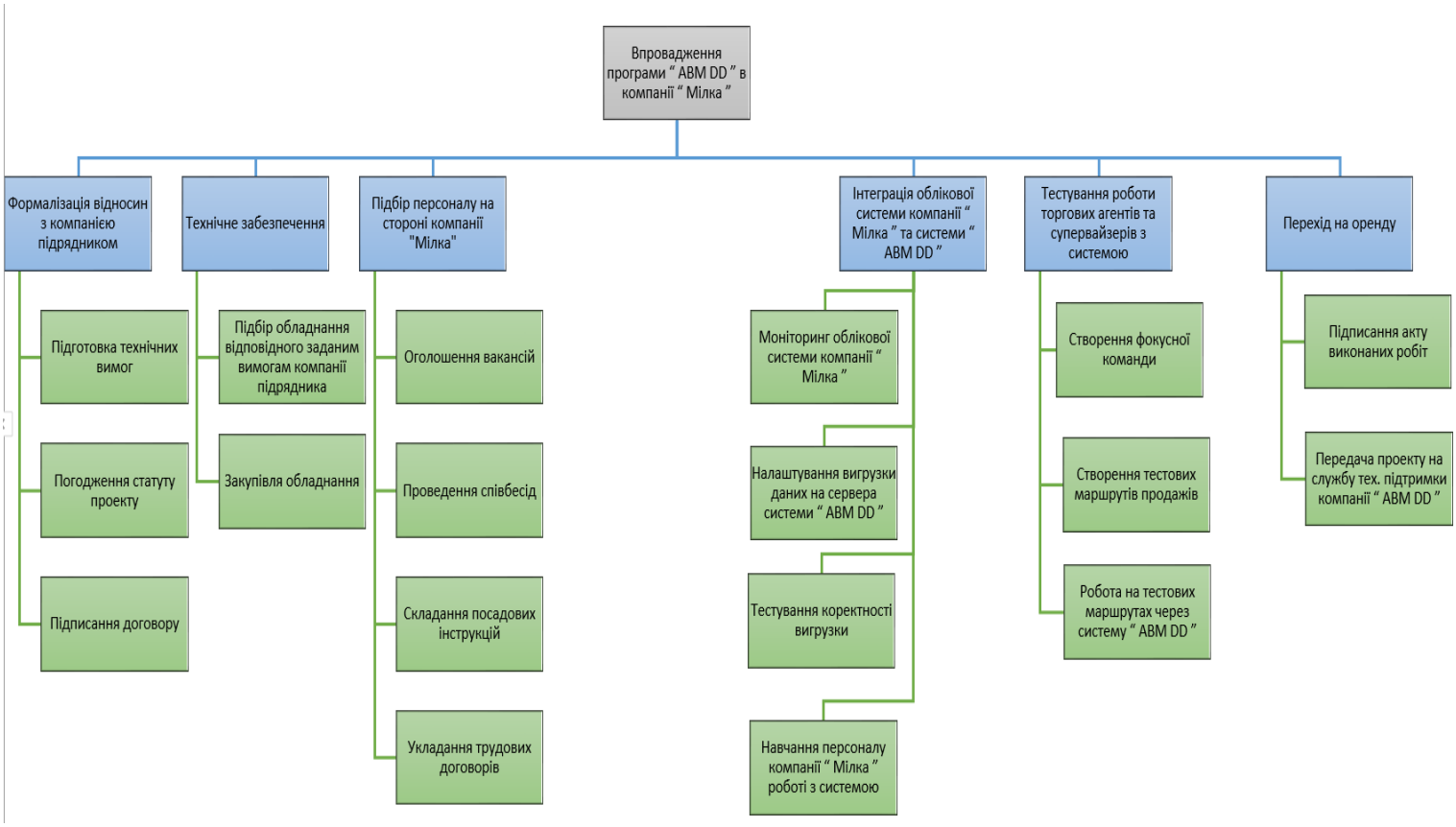


рис.3.5 Ієрархічна структура робіт

Планування ресурсів - визначення того, які ресурси (люди, обладнання, матеріали) і в якій кількості будуть використані на роботах проекту. Лист ресурсів проекту представлено в додатку Б.

Ключове значення в плануванні проекту займає ефективна організаційна структура проекту. При проектуванні організаційної структури проекту необхідно вирішити ряд завдань:

- врахувати в плані всі етапи і роботи проекту;
- врахувати в плані все організації, які беруть участь в проекті;
- забезпечити ефективне реалізацію і управління реалізацією

проекту шляхом призначення обов'язків учасникам проекту. [8].

Організаційна структура проекту (OBS) допомагає в вирішенні перелічених вище завдань. Під організаційною структурою мається на увазі сукупність всіх структурних елементів організації.

Проаналізувавши орг. структуру підприємства і дерево робіт, була сформована наступна орг. структура проекту (рис. 3.6).

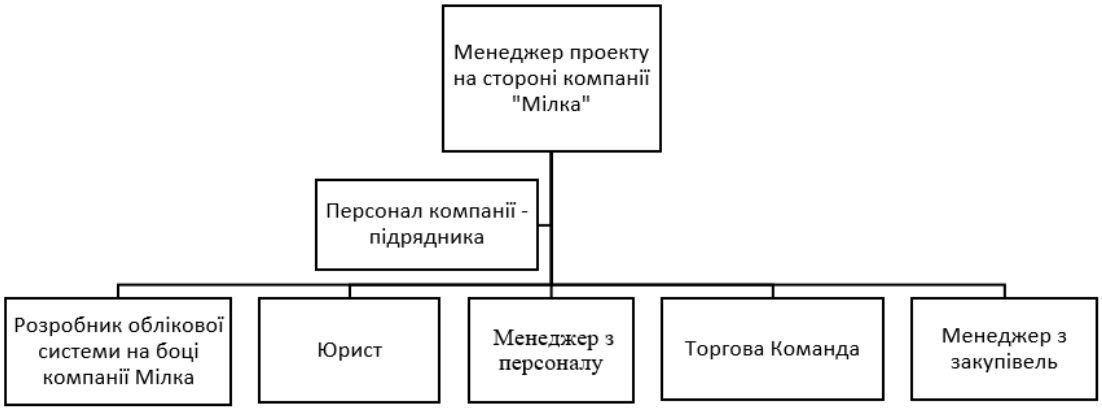


рис. 3.6. Орг. структура проекту

Створена організаційна структура буде працювати виключно час проекту з впровадження.Цей тип організаційної структури отримав назву "адхократической" (від лат. Ad hoc "з нагоди"), так як вона має разове, ситуаційне значення. Після закінчення проекту структура роботи в компанії “Мілка” буде змінена, оскільки це і є однією з основних цілей проекту.

Ієрархічна структура робіт (Work Breakdown Structure) - це інструмент, який є одним із найважливіших документів управління проектом. Він

одноосібно інтегрує обсяг, вартість і базові плани, забезпечуючи узгодженість планів проекту.

Ключовим компонентом структури розподілу роботи є правило 100%. Це означає, що WBS охоплює всі аспекти проекту, а також особу або команду, відповідальну за цей компонент.

У ході побудови WBS здійснюється послідовна декомпозиція проекту на підпроекти, пакети робіт різного рівня, пакети детальних робіт. Декомпозиція - це поділ результатів проекту на менші, більш керовані компоненти до рівня пакетів робіт. Пакети робіт зазвичай відповідають самому нижньому рівню деталізації і складаються з окремих робіт. Декомпозиція повинна бути коректною, тобто елементи будь-якого рівня WBS повинні бути необхідні і достатні для створення відповідного елемента верхнього рівня.

Ієрархічна структура робіт являє собою, по суті, перелік завдань проекту. Вона може бути представлена в графічному вигляді або у вигляді опису, що відображає вкладення робіт. Ієрархічна структура робіт організовує і визначає весь зміст проекту. Роботи, не включені is WBS, не є роботами проекту [8].

На рис 3.7 розглянемо ресурси проекту.

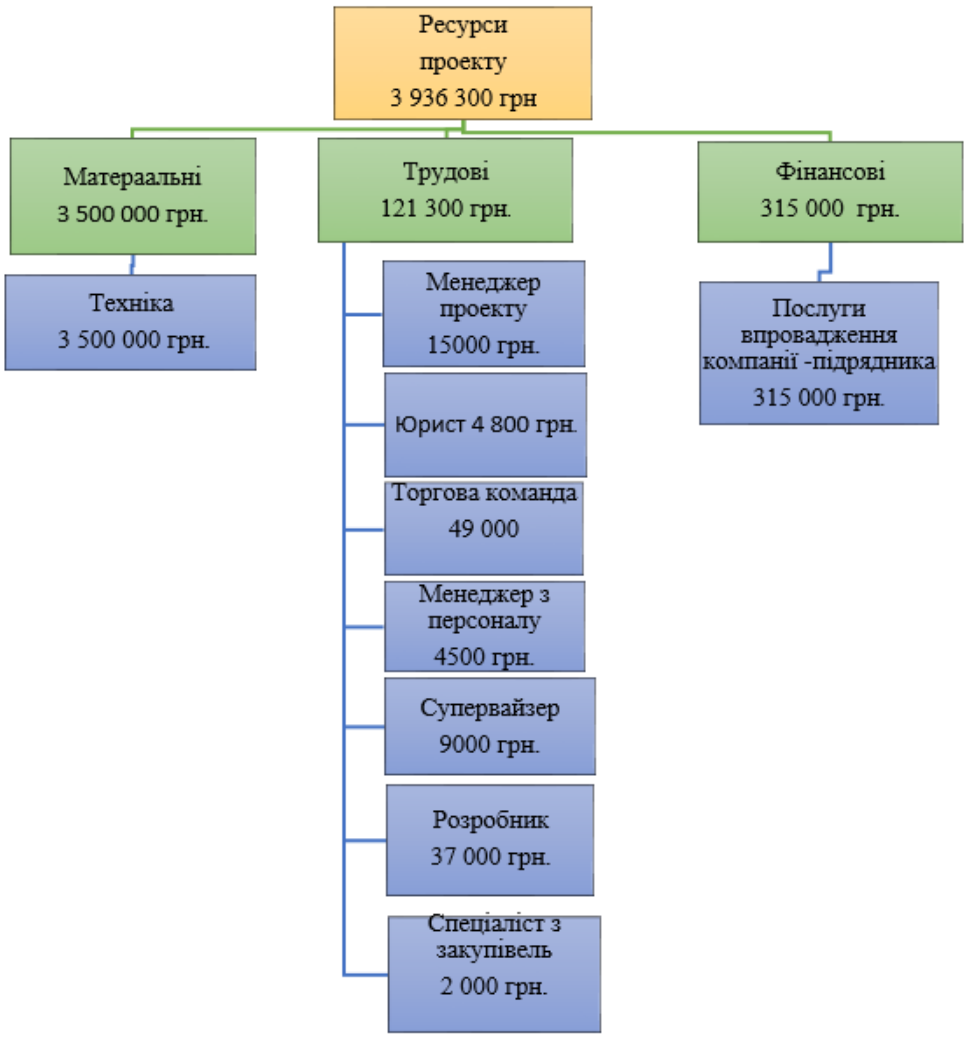


рис 3.7 Ресурси проекту

3.3 .Організаційна структура проекту

Організаційна структура проекту — сукупність елементів організації (посад і структурних підрозділів) і зв'язків між ними. [7]

Організації команди проекту поєднує обтимальну взаємодію залученої для реалізації проекту компанію АВМ та співробітників компанії "Мілка" тісна та прозора співпраця яких створює умови для реалізації проекту впровадження системи автоматизації.

Управління командою проекту ставить за мету забезпечення найбільш ефективного використання потенціалу осіб, які залучені до виконання

проектних робіт. Від того, наскільки злагоджено буде працювати команда, багато в чому залежать кінцеві результати впровадження бізнес–ідеї у життя.

Організація роботи персоналу у ситуації з впровадженням системи підвищення продажів та автоматизації бізнесу за Saas - моделлю полегшується тим, що компанії “Мілка” не потрібно шукати та залучати до роботи велику кількість людей, а достатньо участі менеджера проекту, який буде вести проект і на етапі інтеграції і на етапі оренди і розробника облікової системи для етапу впровадження, тобто на 6 місяців.

Також зі сторони компанії мілка буде залучено юриста, менеджера з персоналу та спеціаліста з закупівель.

Ключову роль у проекті відіграє також торгова команда - керівник з продажів, супервайзери, торгові агенти - оскільки саме їх роботу буде автоматизовано шляхом впровадження продукту “ABM DD”.

Робота над проектом буде мати якісний результат при умові постійної взаємодії компанії - підрядника з менеджером проекту на стороні компанії “Мілка”.

Компетенції учасників проекту впровадження автоматизації продажів представлено у таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Компетенції учасників проекту

№	Посада / Функції	Компетенції
1	Менеджер проекту за	Налагодження співпраці всіх

	сторони компанії “Мілка”	учасників проекту, взаємодія з компанією підрядників, створення умов для тестування, взаємодія з торговою командою, контроль компанії- підрядника.
2	Розробник компанії “Мілка”	Моніторинг внутрішньої облікової системи та налаштування інтеграційних процесів на стороні компанії “Мілка”
3	Юрист	Підготовка та підписання необхідної документації проекту
4	Спеціаліст з закупівель	Закупівля необхідного матеріального забезпечення для реалізації проекту
5	Керівник з продажів	Щомісячні звіти, аналіз прибутковості. Контроль роботи супервайзерів
6	Супервайзери	Налагодження роботи команд торгових агентів, контроль та звітність. Створення та контроль маршрутів продажів.

7	Торгові агенти	Продаж товарів на торгові точки
8	Спеціалісти компанії підрядника	Впровадження та налаштування системи. Навчання персоналу компанії “Мілка”. Технічна підтримка продукту.
9	Менеджер з персоналу	Підбір та найм співробітників компанії “Мілка”

Нижче представлені посадові обов’язки всіх учасників проекту впровадження системи автоматизації та підвищення продажів у компанії “Мілка”.

Менеджер проекту за сторони компанії “Мілка”:

- Приймає участь у погодженні статуту проекту. Приймає участь у погодженні необхідного функціоналу, термінів, ;
- Приймає участь у підборі персоналу, проведенні співбесід;
- Контролює своєчасне виконання всіх етапів проекту;
- Взаємодіє з компанією підрядником;
- Приймає участь у тестуванні готового продукту в роботі торгової команди;
- Приймає рішення щодо підписання актів виконаних робіт;
- Виконує функції адміністратора проекту зі сторони замовника.

Розробник компанії “Мілка”:

- Здійснює налаштування внутрішньої облікової системи компанії

“Мілка”;
- Займається моніторингом роботи облікової системи компанії “Мілка”;
- Приймає участь у вивантаженні даних компанії “Мілка” методами API на сервери компанії підрядника;
- Приймає участь у тестуванні коректності роботи впровадженої системи;
- Займається підготовкою технічних вимог до обладнання та до системи впровадження;

Основними функціями **Юриста** в проекті є укладання трудових договорів, укладання договору з компанією - підрядником, підписання акту виконаних робіт.

Спеціаліст з закупівель у проекті несе відповідальність за придбання компанією необхідного технічного забезпечення для провадження та роботи системи. А саме комп’ютерів, планшетів. Спеціаліст аналізує ринкові пропозиції, які підпадають під заявлені технічні вимоги у статуті проекту та проводить закупівлю.

Керівник з продажів:

- Аналізує прибутковість компанії;
- Планує продажі;
- Створює акційні програми;
- Контролю роботу супервайзерів;
- Приймає рішення про масштабування на нові регіони;
- Аналізує коректність роботи всіх ланок продажів;
- Приймає рішення про необхідність організаційних та структурних змін у ланці продажів компанії;
- Відповідає за дотримання впроваджених бізнес - процесів усіма

учасника процесу продажів.

Супервайзери виконують такі функції:

- Створення маршрутів торгових агентів та контроль відвідування торгових точок;
- Контроль роботи торгових агентів у торгових командах;
- Аналітика продажів на підконтрольному відділі продажів;
- Постановка задач торговим командам;
- Контроль та усунення недопродажів компанії.
- Створення фокусної торгової команди;
- Виконання задач поставлених керівником продажів;
- Моніторинг аналітики кожним супервайзером по своїй торговій команді;
- Подача звітів, планування продажів;
- Інструктування торгових агентів.

Торгові агенти мають наступні обов’язки:

- Відвідування торгових точок по заданому супервайзером маршруту з обов’язковою реєстрацією у точці через програму;
- Створення замовлень на торговій точці;
- Прийом оплат на торговій точці, контроль заборгованостей;
- Прийом на обмін протермінованої продукції;
- Просування та продаж акційних пропозицій;
- Регулярне опитування клієнтів стосовно якості продукції;
- Налагодження комунікацій з новими клієнтами компанії;
- Презентація новинок компанії;
- Виконання задач поставлених керівництвом;
- Виконання плану продажів;
- Контроль та усунення недопродажів компанії.

Спеціалісти компанії підрядника беруть на себе наступні зобов'язання:

- Аналітика сумісності систем “ABM DD” та облікової системи компанії “Мілка”
- Проведення інтеграції з обліковою системою компанії “Мілка”. Перенесення всіх довідників, створення окремої бази на своїх серверах пад компанію замовника;
- Налаштування процесів регулярного обміну даними з компанією замовником;
- Навчання співробітників компанії “Мілка” користуванню новим функціоналом.
- Допомога замовнику з налагодженням нових бізнес- процесів;
- Тестуванням корректності роботи технічного впровадження;
- Допомога з тестуванням демо версії фокусною командою на маршрутах.
- Укладання договору та акту виконаних робіт з компанією - замовником “Мілка”
- Своєчасне виконання етапів проекту;
- Після закінчення проекту впровадження - перехід проекту на тех. підтримку, регулярне та своєчасне обслуговування та вирішення проблем компанії замовника;
- Штрафні санкції відповідно договорним умовам;
- Виконання доробок у програмному забезпеченні за запитом клієнта;
- Постійна комунікація та узгодження дій з менеджером проекту компанії “Мілка”.

3.4. Оцінка вартості проекту

У рамках роботи над проектом відбуваються процеси планування, розробки бюджету та моніторингу витрат. Це дозволяє вкластися у

заданий бюджет та завершити проект у рамках задокументованої вартості.

Вартісна оцінка - визначення приблизної вартості ресурсів, необхідних для виконання операцій проекту.

Розробка бюджету витрат - підсумовування оцінок вартості окремих операцій або пакетів робіт і формування базового плану по вартості.

Управління вартістю - вплив на фактори, що викликають відхилення по вартості, і управління змінами бюджету проекту.

На першому етапі оцінки вартості проекту необхідно використовувати попередній кошторис витрат на проект а також необхідні для проекту трудові та матеріальні ресурси. [13]

Таблиця 3.3

Кошторис витрат на ресурси проекту

Ресурс	**Сума, грн**
Трудові	
Менеджер проекту	15000
Юрист	4800
Менеджер з персоналу	4500
Фокусна торгова команда	49000

Спеціаліст з закупівель	2000
Супервайзер	9000
Розробник облікової системи	37000
Матеріальні	
Аппаратне забезпечення	3 500 000
Фінансові	
Послуги впровадження компанії - підрядника	315 000

3.5 Ризики проекту

Будь-який проект пов'язаний з невизначеністю та ризиками. Тому один з основних процесів в управлінні проектами – це управління ризиками проекту, яке є на всіх стадіях його життєвого циклу.

Негативні ризики – це події, які ведуть до погіршення якості виконання проекту. Вони вимагають додаткових витрат ресурсів та часу або знижують якісні характеристики кінцевого результату.

Управління ризиками – це систематичний процес зниження невизначеності та управління ймовірністю подій у проекті.

Мета управління ризиками проекту – підвищення ймовірності виникнення

та впливу сприятливих подій та зниження ймовірності виникнення та впливу несприятливих для проекту подій.

В таблиці 3.4 розглянемо основні ризики проекту з впровадження системи автоматизації “ABM DD” у компанії “Мілка”.

Таблиця 3.4

Ризики впровадження проекту з автоматизації

№	Групи ризиків	Назва ризику	Імовірність виникнення%	Вплив
Зовнішні ризики				
1.	Політичні умови	Війна	80%	Пауза в проекті. Простій в компанії. 70%
2.	Економічні умови	Інфляція гривні	60%	Збільшення вартості проекту. 50%
3.	Соціальні умови	Незацікавленість покупців продукції	20%	Втрата частини клієнтів і прибутку. 30%
4.	Правові умови	Протиправні дії третіх осіб	30%	Втрата технічної бази. 80%

5.	Природні і географічні умови	Майнова шкода в результаті пошкодження (пожежа тощо)	50%	Втрата майна, збиток. 30%
Внутрішні риски				
8.	Ризики співробітників	Звільнення ключових співробітників під час впровадження	60%	Затримки у реалізації проекту. Збільшення витрат. 50%
9.	Ризики процесів	Невиконання зобов'язань працівниками.	70%	Затримки у реалізації проекту. Збільшення витрат. 50%
10.	Ризики продукту	Неякісне впровадження	20%	Низька ймовірність можливості роботи з програмою.90 %
11	Ризики роботи з	Невиконання, або неякісне	20%	Затримки у впровадженні.

	підрядником	виконання зобов’язань підрядником		Неякісна робота. 60%

На отриманій матриці ризиків виділяються 3 зони.

- Зелена зона: область толерантного для організації ризику, встановлюється керівництвом організації. Ці ризики підприємство може взяти на себе. Однак необхідно здійснити постійний контроль цих ризиків.
- Жовта зона: область ризику, який повинен бути зменшений до рівня толерантності, або передаватися третім особам. Дані ризики за своїми показниками вище встановленої норми. Саме цими ризиками організація повинна активно управляти.
- Червона зона (високі значимість і ймовірність виникнення): область неприйнятного ризику. Ризики, що потрапляють в цю зону, є катастрофічними для підприємства.

Ймовірність (вплив):

80-100 Досить імовірно

60-80 Ймовірно

40-60 Можливо

20-40 Малоймовірно

0-20 Вкрай малоймовірно

Рівень збитку:

0-20 Несуттєві

20-40 Низькі

40-60 Середні

60-80 Істотні

80-100 Катастрофічні [15]

На рис 3.8 представлені ризики

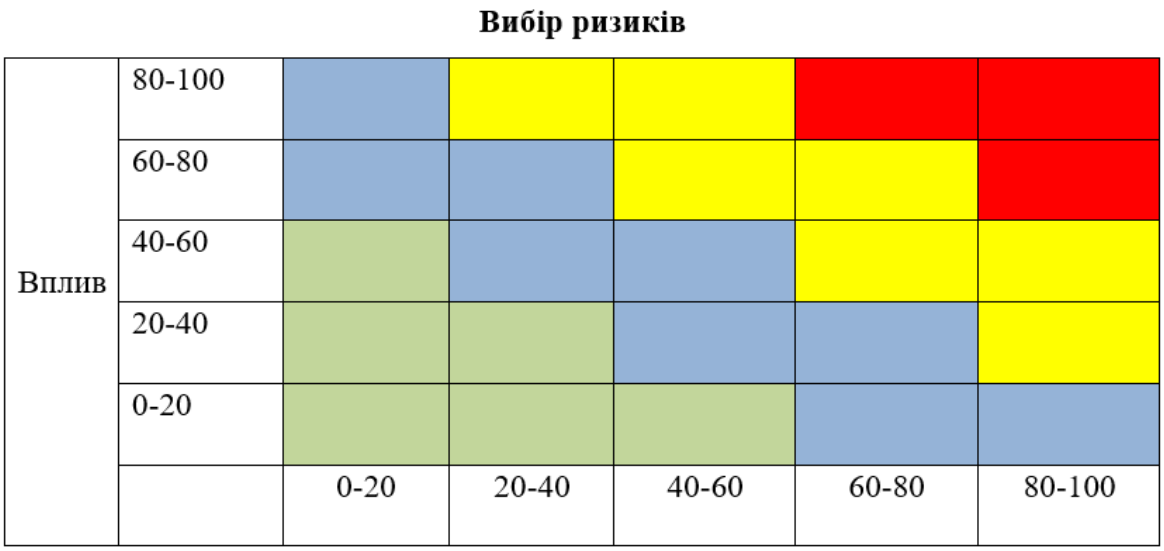


рис 3.8 Вибір ризиків

Таблиця 3.5

Якісна оцінка ризиків

№	Назва ризику	Заходи щодо недопущення настання ризику	Заходи щодо мінімізації негативних наслідків
Зовнішні ризики			
1.	Війна	-	-

2.	Інфляція гривні	При заключенні договору прив’язка до євро.	Використання резервного бюджету.
3.	Незацікавленість покупців продукції	Моніторинг ринку. Виготовлення продукції відповідно запиту кінцевого споживача.	Впровадження системи гнучких змін у компанії.
4.	Протиправні дії третіх осіб	Встановлення системи безпеки компанії.	Страхування майна..
5.	Майнова шкода в результаті пошкодження (пожежа тощо)	Встановлення системи безпеки компанії.	Страхування майна.
Внутрішні риски			
8.	Звільнення ключових співробітників під час впровадження	Заключення договору з умовами роботи повний час впровадження проекту та можливістю використання штрафних санкцій.	Швидкий пошук нового персоналу.

9.	Невиконання зобов'язань працівниками.	Чіткі посадові інструкції	Швидкий пошук заміни персоналу.
10.	Неякісне впровадження	Детальне прописання статуту проекту.	Повернення до етапу, на якому було допущено помилку. Зберігання резервних копій.
11	Невиконання, або неякісне виконання зобов’язань підрядником	Підписання договору з зазначенням вартості збитків.	Зміна підрядника.

На практиці традиційно виділяють чотири методи зниження ризику: Уникнення – просте ухилення від діяльності чи обставин, які містять ризик, зміна плану проекту, щоб виключити ризик чи усунити його вплив на цілі та результати проекту;

Прийняття – це збереження відповідальності за ризик, готовність та здатність покрити всі можливі збитки за рахунок власних засобів, на покриття можливих втрат формуються резерви;

Передача - перенесення відповідальності за ризик іншій стороні; Мінімізація – проведення власних спеціальних заходів щодо обмеження розміру ризику, створення спеціальних систем запобігання ризику. [7]

Процес аналізу ризиків - можливість зменшення втрат та шкоди від них. Важливе розуміння найбільш вірогідних втрат, прорахування їх та

розробка системи протидії або швидкого відновлення, у випадку якщо ризик все ж відбудеться.

Так як ризик є імовірнісною випадковою категорією, він визначається не тільки обсягом, але і ймовірністю того, що він досягає цієї величини. Тому для цього розрахунку використовуються методи теорії ймовірності та статистики.

3.6 Контроль якості проекту

Компанія підрядник повинна разом з найманим програмістом облікової системи повинна розробити та впровадити програму з автоматизації дистрибуції.

Контроль і тестування роботоздатності створеного за результатами проєкту продукту у компанію буде здійснюватися на останньому етапі впровадження.

Під час останнього етапу буде обрана группа супервайзерів і торгових агентів, які пройдуть спеціальне навчання щодо можливостей продукту та використання його із застосуванням спеціального апаратного забезпечення (планшету).

Вибір методів тестування обирає замовник послуг сумісно з компанією з впровадженн. За вибір методів відповідає керівник проекту впровадження з боку компанії “Мілка”.

Система тестування повинна включати такі заходи:

- контроль розробки договорів та технічної документації;
- контроль відповідності програмного забезпечення технічному забезпеченню;
- тестування у роботі;

- тестування відповідності даних у базі підрядника даним з облікової системи замовника;
- тестування впроваджених бізнес-процесів в компанії “Мілка”.

Якість проєкту буде забезпечена за рахунок наступних заходів:

– контроль розробки проекту (проектування) – має бути спрямований на те, щоб у проектній документації було відображено вимоги законодавства, промислові стандарти, екологічні нормативи, а також враховано вимоги замовника;

– контроль документації – повинен гарантувати, що документи та зміни, що вносяться до них, перевірені на відповідність, передані туди, де вони необхідні, та використовуються за призначенням;

– контроль постачання обладнання та матеріалів – повинен забезпечити відповідність обладнання, матеріалів та послуг проектної документації;

– перевірка готовності до випробувань – повинна гарантувати, що під час проведення випробувань буде дотримано всіх необхідних вимог.

– контроль проведення випробувань та приймання;

– реєстрація заходів щодо забезпечення якості впровадження – дозволяє визначити ефективність програми.

Для контролю якості використовуються інструменти, що полегшують візуалізацію результатів, насамперед різні діаграми:

- Діаграма причинно-наслідкових зв'язків (діаграма Ісікави);
- Контрольні діаграми;
- Діаграма залежностей;
- Гістограма;

- Діаграма Парето;
- Діаграма розсіювання.

Результатом контролю якості є прийняття рішень щодо прийняття робіт, продукції проекту, введення змін у процеси, якщо управління якістю не відповідає встановленим вимогам, нормам і стандартам, та прийняття заходів щодо поліпшення якості проекту в цілому.

Контроль якості включає контроль результатів проекту на предмет їх відповідності необхідним стандартам та ідентифікацію шляхів усунення, що спричиняють небажані відхилення від вимог стандартів.

Після процесу контролю якості відбувається прийняття рішення щодо ухвалення робіт, продукції проекту, введення змін у процеси, якщо управління якістю не відповідає встановленим вимогам, нормам і стандартам, та прийняття заходів щодо поліпшення якості проекту в цілому.

3.7. Закриття проекту

Закриття проекту – це процес, який компанії використовують для завершення всіх дій на етапах проекту. Процес включає оцінку проекту, передачу кінцевих результатів клієнту, розподіл ресурсів і спілкування із зацікавленими сторонами.

Найважливішим кроком до закриття проекту є передача результатів проекту клієнту. Передача результатів проекту включає кілька ключових процесів, зокрема:

- Завершення робіт;
- Передача результату проекту компанії замовнику;
- Збір необхідних підписів на документах;

- Завершення процесу закриття контракту.

Процес впровадження програмного забезпечення для автоматизації дистрибуції та збільшення прибутку у компанії Мілка буде вважатися завершеним коли всі роботи по графіку проекту будуть закінчені та продукт повністю готовий до використання. На етапі завершення проекту важливо порівняти отримані результати з задекларованим функціоналом, переконатися у тому що у подальшому програма повністю готова до використання у штатному режимі.

Команда, яка брала участь у впровадженні - розформовується та у подальшому буде переведена на роботу з іншими задачами.

Торгові команди, супервайзери, керівник з продажів переходять на постійній основі на роботу у впровадженій системі.

Після того як всі роботи проведено компанією замовником ініціюється процес підписання акту виконаних робіт та перехід на тех. підтримку. А це означає що у подальшому компанія “Мілка” зможе працювати за форматом підписки - оплати за використання ліцензії.

Проводиться фінальна зустріч менеджера проекту та представника компанії підрядника, для обміну досвідом, обговорення подальшої взаємодії та перспектив розвитку.

Висновки до розділу 3

1. Визначено місію і мету даного проекту. Дослідження показало велику перспективність даного проекту. Було створено дерево цілей проекту та створено структуру продукту проекту, що допомогло сформувати бачення кінцевого результату.
2. Створено ієрархічну структуру робіт (дерево робіт) та планування

ресурсів проекту, що дозволяє розбити проект на складові частини. Приведено тривалість робіт проекту та витрати на нього.

3. Було описано компетенції та функції персоналу у впровадженні продукту. Було розглянуто ролі працівників компанії “Мілка” у процесі впровадження, та роль компанії підрядника. Залучення компанії підрядника до робіт дало змогу мінімізувати кількість співробітників зі сторони компанії замовника.
4. Було проведено оцінку вартості проекту та створено кошторис. Розрахована приблизна вартість всіх затрат по проекту
5. Проаналізовано внутрішні та зовнішні ризики, їх вплив на проект. Було пропрацьовано варіанти запобігання ризикам та варіанти усунення проблем після втілення ризику.
6. Проаналізовано контроль якості проекту. Визначено заходи для забезпечення повного тестування готового продукту проекту.
7. Було прописано необхідні дії для здійснення закриття проекту.

ВИСНОВКИ

Метою даної роботи було збільшення прибутків компанії дистрибутора молочної продукції “Мілка” шляхом впровадження системи автоматизації. Було розроблено проект та проведено такі роботи:

- Огляд проблем на ринку дистрибуції FMCJ товарів в Україні;
- Аналіз роботи компанії “Мілка”;
- Обґрунтування необхідності розробки і реалізації проекту з автоматизації продажів у компанії “Мілка”;
- Техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) проекту;
- Оцінка проекту з впровадження системи автоматизації у компанії «Мілка»;
- SWOT –аналіз проекту з впровадження проекту з підвищення продажів шляхом автоматизації дистрибуції;
- Опис продукту проекту;
- Етапи впровадження системи автоматизації АВМ “DD”;
- Обгрунтування обраної методології для реалізації проекту впровадження системи автоматизації АВМ “DD” в компанії “Мілка”
- Визначення проекту;
- Розробка ієрархічної структури робіт (дерево робіт) та планування ресурсів проекту;
- Організаційна структура проекту;
- Оцінка вартості проекту;
- Ризики проекту;
- Контроль якості проекту;
- Закриття проекту.

Проект спрямований на збільшення рівня якості обслуговування клієнтів, можливість контролю персоналу, збільшення охоплення ринку та зміну

бізнес-процесів у компанії дистриб'ютора.

Проект масштабний, та має значну вартість, але враховуючи обсяг прибутку компанії “Мілка” та користь від впровадження є раціональним.

Основні ризики проекту пов’язані з технічними збоями. Уникнути значних фінансових втрат можливо завдяки створенню резервних копій, високій якості сервісу на стороні підрядника та серверного обладнання.

Підґрунтям даного проекту є вже реалізовані схожі проекти в бізнесі Українських компаній.

При відкритті філії варто врахувати результати проведеного дослідження, щоб уникнути відомих помилок, та досягнути успішного результату використовуючи викладені методи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Басовский Л. Є., Протасьев В.В. Управління якістю: Підручник. - М .: Инфра-М, 2000. - 212с.
2. Бушуев С.Д., Морозов В.В. Управление закупками в проектах: В 2 т. / Украинская ассоциация управления проектами, УкрИНТЭИ. - К.: УкрИНТЭИ, 1999. Т.1. - 188 с.,Т.2. - 196 с

3. «Методологія управління проектами PMI PMBoK (Project Management Body Of Knowledge)» -Режим доступу: http://www.r-p-c.ru/resheniya/metodologiya-upravleniya-proektami-pmi-pmbok-project-management-body-knowledge.html

4.«PMBOK Guide and Standards»- Режим доступу: https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards

5.Навчальна платформа https://abm.sintegrum.com/auth/login

6.Гончаренко С. Управління проектами / С. Гончаренко // Управління якістю. - 2011. - № 8. - С. 44-46.

7. Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик Управління проектами/ Режим доступу https://ela.kpi.ua/jspui/bitstream/123456789/19481/1/DMM_UP_2017.pdf

8. Гультяев, А.К. Project Professional 2003 Управління проектами / А.К. Гультяев. - СПб .: Корона Принт, 2007. - 512 с.
9. Керцнер, Г. Стратегічне управління в компанії. Модель зрілого управління проектами / Г. Керцнер. - М .: ДМК, 2012. - 320 с
10. 1. Кіча Д.І., Фоміна А.В. Основи економіки і фінансування охорони здоров'я. 2005.
11. https://ipland.com.ua

12. https://abmdd.com/

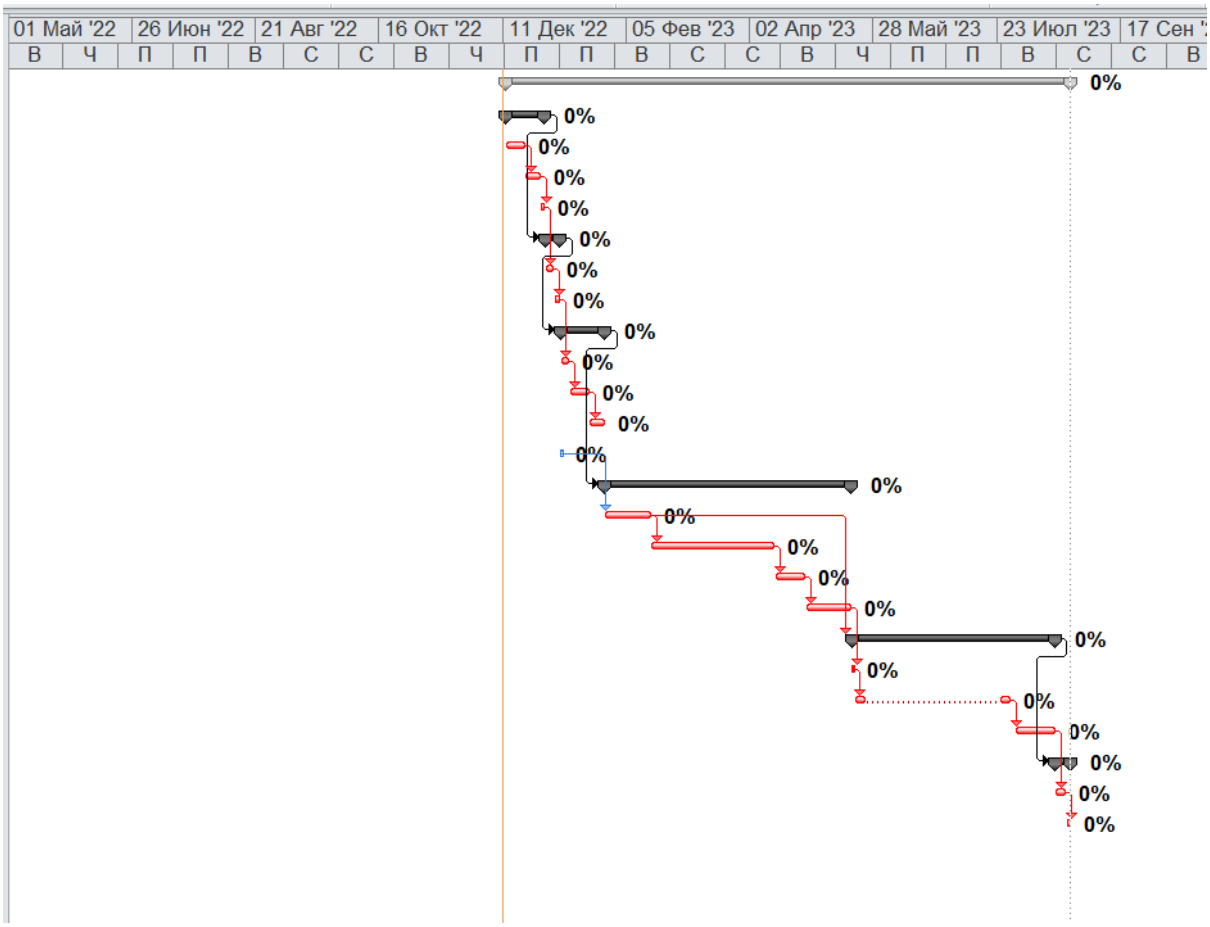
13. «Інформаційні технології управління проектами» -Режим доступу: http://eos.ibi.spb.ru/umk/11_18/5/5_R0_T7.html#1

14.Шкриль, А.А. MS Project 2007. Сучасне управління проектами / А.А. Шкриль. - СПб .: BHV, 2008. - 256 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Діаграма Ганта з відстеженням



Додаток Б

Лист Ресурсів

	Название ресурса	Тип	Единицы измерения материалов	Краткое название	Группа	Макс. единиц	Стандартная ставка
	Розробник на стороні компанії "Мілка"	Трудовой		Р		100%	500,00 ₴/день
	Компанія підрядник	Затраты		К			
	Менеджер з персоналу компанії "Мілка"	Трудовой		М		100%	500,00 ₴/день
	Проджект менеджер компанії "Мілка"	Трудовой		П		100%	500,00 ₴/день
	Юрист	Трудовой		Ю		100%	800,00 ₴/день
	Спеціаліст з закупівель	Трудовой		С		100%	400,00 ₴/день
	Супервайзер	Трудовой		С		100%	1 000,00 ₴/день
	Фокусна команда торгових агентів	Трудовой		Ф		100%	3 500,00 ₴/день
	Обладнання	Материальный		О			3 500 000,00 ₴

Додаток В

Часова шкала