



МИНОБРНАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет управления
Кафедра экономики и управления предприятиями и производственными
комплексами

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему:


**Внедрение CRM-системы как способ оптимизации и повышения
эффективности операционной деятельности (на примере ООО
«Комфортел»)**

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Направленность Управление производственными предприятиями

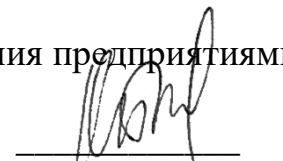
Студент группы М-1702 очной формы обучения

Гисс Дмитрий Юрьевич



(подпись)

Руководитель ВКР от кафедры экономики и управления предприятиями и
производственными комплексами
к.э.н. доцент Боброва Ольга Сергеевна



подпись

Нормоконтроль пройден «__» июня 2021 г.

должность, место работы ученая степень, ученое звание, ФИО

подпись

«Допущен к защите» «__» июня 2021 г.

Зав. кафедрой экономики и управления предприятиями и производственными
комплексами д.э.н, профессор А.Е. Карлик

подпись

Санкт-Петербург
2021



МИНОБРНАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет управления

Кафедра экономики и управления предприятиями и производственными комплексами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
экономики и управления
предприятиями и производственными
комплексами
д.э.н., профессор
Карлик А.Е.
_____ (подпись)

«__» _____ 2021 г.

ЗАДАНИЕ на выполнение ВКР

студенту Гисс Дмитрию Юрьевичу _____ группы М-1702

1 Тема ВКР: Внедрение CRM-системы как способ оптимизации и повышения эффективности операционной деятельности (на примере ООО «Комфортел»)

2 Цель и задачи ВКР:

Цель ВКР: Оптимизация операционной деятельности компании путем внедрения CRM-системы на предприятии ООО «Комфортел» и оценка эффективности предложенных мер.

Задачи:

1. Провести анализ хозяйственной деятельности предприятия ООО «Комфортел»
2. Выявить основные проблемы в операционной деятельности предприятия и рассмотреть возможности их решения
3. Рассмотреть теоретические аспекты по совершенствованию операционной деятельности путем внедрения CRM-системы
4. Провести анализ CRM-систем и определить оптимальный вариант внедрения для компании ООО «Комфортел»
5. Разработать другие мероприятия по совершенствованию и оптимизации операционной деятельности предприятия ООО «Комфортел»
6. Рассчитать эффективность предложенных мер по оптимизации операционной деятельности
7. Выявить и оценить риски CRM-систем

3 Срок сдачи оформленной ВКР на кафедру (с сопроводительными документами):
«__» июня 2021г.

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке и изложению в ВКР:

Теоретическая часть: раскрытие понятия и сущности CRM-систем как инструмента совершенствования операционной деятельности предприятий, классификация CRM-систем, анализ экономической эффективности CRM-систем в сфере услуг.

Аналитическая часть: общая характеристика деятельности компании ООО «Комфортел», оценка текущего финансово-экономического состояния компании ООО «Комфортел», анализ конкурентной среды на рынке телекоммуникационных услуг Санкт-Петербурга, выявление основных проблем и направлений совершенствования операционной деятельности предприятия ООО «Комфортел».

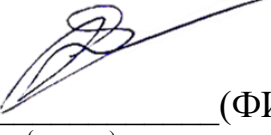
Проектная часть: разработка мероприятий по совершенствованию и оптимизации операционной деятельности предприятия ООО «Комфортел», обоснование эффективности проекта, расчет экономической эффективности предлагаемого управленческого решения.

5 Консультанты по смежным вопросам ВКР: (с указанием относящихся к ним разделов работы):

«__» _____ 20__ г.

Руководитель ВКР
ученая степень, ученое звание:


_____ (ФИО)
(подпись)

Студент(ка):  _____ (ФИО)
(подпись)

РЕФЕРАТ
с.68, табл. 12, рис. 11, прил. 4, ист. 43

ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, CRM-СИСТЕМА, ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ, ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ВНЕДРЕНИЕ, КЛИЕНТСКАЯ БАЗА, ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, АНАЛИЗ.

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Комфортел».

Предмет исследования – операционная деятельность предприятия ООО «Комфортел»

Цель работы – оптимизация операционной деятельности компании путем внедрения CRM-системы на предприятии ООО «Комфортел» и оценка эффективности предложенных мер.

Методы исследования: прогнозирование, метод экспертных оценок, интервью, анализ статистики, изучение научной литературы и статей, сравнительный анализ, расчеты на основе имеющихся показателей, составление графиков.

В процессе работы были выявлены существующие проблемы предприятия и разработаны мероприятия по их устранению путем внедрения CRM системы.

В результате была подтверждена эффективность использования CRM системы как инструмента оптимизации операционной деятельности компании. Эффективность предложенного управленческого решения отразилась в возможности автоматизации рутинных процессов, в повышении уровня обслуживания клиентов и в прогнозируемом увеличении выручки компании.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ CRM-СИСТЕМЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ	10
1.1 Понятие и сущность CRM-систем как инструмента совершенствования операционной деятельности предприятий	10
1.2 Классификация CRM-систем	13
1.3 Анализ экономической эффективности CRM-систем в сфере услуг	16
2. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКИ ООО «КОМФОРТЕЛ» И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	19
2.1 Общая характеристика деятельности компании ООО «Комфортел»	19
2.2 Оценка текущего финансово-экономического состояния компании ООО «Комфортел»	33
2.3 Анализ конкурентной среды на рынке телекоммуникационных услуг Санкт-Петербурга	42
2.4 Основные проблемы и направления совершенствования операционной деятельности предприятия ООО «Комфортел»	50
3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ И ОПТИМИЗАЦИИ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «КОМФОРТЕЛ»	53
3.1 Обоснование выбора CRM Битрикс24 для предприятия	53
3.2 Анализ основных этапов внедрения и календарный план проекта	56
3.3 Обоснование эффективности проекта	58
3.4 Расчет экономической эффективности предлагаемого управленческого решения	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	65
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	67
Приложение А Организационная структура ООО «Комфортел»	72

Приложение Б Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах ООО «Комфортел» за 2019 – 2020 годы	73
Приложение В Сравнительный анализ популярных CRM-систем	75
Приложение Г Прямые экономические эффекты от внедрения Битрикс22	77

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день современным компаниям, работающим с большим количеством клиентов, жизненно важно иметь стратегию по эффективному выстраиванию цепочки взаимоотношений и взаимодействий с разными клиентами.

Как правило, для этого разрабатываются различные информационные и аналитические системы, дающие возможность оптимизировать операционную деятельность компании и автоматизировать как можно большее количество бизнес-процессов внутри организации.

Системы управления по взаимодействию с клиентами дают возможность расширять спектр выполняемых задач определенным специалистам и осуществлять операционную деятельность хозяйствующего субъекта более эффективно, рационально и экономно. Информационные системы CRM разрабатываются для упрощения принятия тактических и стратегических управленческих решений, позволяющих повышать эффективность бизнес-процессов в таких направлениях, как планирование, создание отчетности, взаимодействие с клиентами, обслуживание и комплексные продажи.

Современный рынок создает ситуацию, при которой компаниям необходимо быстро адаптироваться к появлению новых технологий, реагировать на любые изменения в кратчайший срок, улучшать качество обслуживания клиентов, снижать потери, минимизировать риски и в целом выстраивать эффективную стратегию по оптимизации деятельности предприятий. Для этого топ-менеджменту нужно обладать достоверной информацией для проведения полноценного анализа деятельности компании. Будь то деятельность торговых предприятий, взаимоотношения с поставщиками или с филиалами, задачи управления персоналом, финансовый учет. Рано или поздно будут возникать задачи, которые необходимо автоматизировать, а отличаться будут лишь пути и средства достижения конечного результата.

Для компании актуальным остаётся вопрос управления взаимоотношениями с клиентами, поскольку отсутствие на предприятии многофункциональной CRM-системы тормозит его развитие, и как следствие в будущем может негативно сказаться при увеличении клиентов и объема оказываемых телекоммуникационных услуг. Внедрение CRM-системы позволит решить ряд задач, позволяющих повысить эффективность взаимодействия с клиентами, снизить затраты на обслуживание клиентов и как итог – увеличить прибыль предприятия.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является общество с ограниченной ответственностью «Комфортел».

Предмет исследования – операционная деятельность предприятия ООО «Комфортел».

Цель выпускной квалификационной работы – оптимизация операционной деятельности компании путем внедрения CRM-системы на предприятии ООО «Комфортел» и оценка эффективности предложенных мер.

Для осуществления поставленной цели необходимо выполнить следующий ряд задач:

- 1) провести анализ хозяйственной деятельности предприятия ООО «Комфортел»;
- 2) выявить основные проблемы в операционной деятельности предприятия и рассмотреть возможности их решения;
- 3) рассмотреть теоретические аспекты по совершенствованию операционной деятельности путем внедрения CRM-системы;
- 4) провести анализ CRM-систем и определить оптимальный вариант внедрения для компании;
- 5) рассчитать эффективность предложенных мер по оптимизации операционной деятельности.

Результатом исследования будут являться разработанные меры по совершенствованию операционной деятельности и решению выявленных проблем путем внедрения современной информационно-аналитической

системы. Эффективность предложенного управленческого решения отразится в возможности автоматизации рутинных процессов, в повышении уровня обслуживания клиентов и в прогнозируемом увеличении выручки компании.

Теоретической и методологической основой исследования в выпускной квалификационной работе послужили научные исследования и их результаты, российских специалистов опубликованные в научной и специальной (профессиональной) литературе – учебные пособия, научные журналы.

Информационной базой работы являются данные российской статистики о проникновении CRM в России и об отраслевом распределении проектов внедрения CRM систем. Исследование ключевых факторов эффективности использования CRM систем для совершенствования операционной деятельности, построенное на анализе информации об успешном опыте прочих компаний сферы услуг, собранной автором как в процессе профессионального общения, так и в результате поиска данных в сети интернет и публикаций в российских средствах массовой информации.

Методы исследования: интервью, анализ статистики, изучение научной литературы и статей, сравнительный анализ, расчеты на основе имеющихся показателей, составление графиков.

Структура и содержание выпускной квалификационной работы определялись постановкой цели и задачами исследования. Работа включает введение, три главы, заключение, список использованных источников, приложения.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ CRM-СИСТЕМЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

1.1 Понятие и сущность CRM-систем как инструмента совершенствования операционной деятельности предприятий

В быстроразвивающемся мире в условиях развития рыночной экономики большинство компаний стремятся стать более эффективными и превзойти своих конкурентов. Для достижения этой цели, а также роста и развития бизнеса, предприятия используют различные методы и инструменты совершенствования операционной деятельности.

Можно условно выделить несколько принципов совершенствования операционной деятельности компании, а именно: оптимизация бизнес-процессов, рациональное распределение нагрузки внутри штата сотрудников, грамотный анализ ресурсов, отслеживание внутренних и внешних изменений, выстроенная система контроля и учета.

Одним из инструментов, используемых для совершенствования операционной деятельности предприятия можно считать внедрение CRM системы [40]. Успешное внедрение CRM системы является достаточно сложным процессом, который затрагивает всю внутреннюю операционную деятельность компании. Внедрение такой системы, как правило требует не только финансовых затрат на приобретение и поддержку программного обеспечения, но также временных, на процесс адаптации и обучения персонала. Поэтому перед предприятием всегда стоит вопрос рентабельности осуществления данного проекта.

Термин CRM (Customer Relationship Management) дословно переводится с английского языка, как «управление взаимоотношениями с клиентами». Еще 10 лет назад концепция CRM (Customer Relationship Management) могла вызвать недоумение, но в настоящее время CRM является крупнейшим и наиболее быстрорастущим рынком программного обеспечения, меняющим способ ведения бизнеса в отраслях по всему миру.

Зачастую термин CRM система понимают как комплекс программно-аппаратных приложений, при использовании которого в связке с единой бизнес-логикой и интеграцией в информационную среду компании на основе единой базы данных, реализуется концепция CRM.

Иными словами, CRM система – это информационная корпоративная система, которая предназначена для автоматизации CRM-стратегии компании [7]. Под автоматизацией CRM-стратегии компании в данном случае подразумевается: увеличение уровня продаж предприятия, оптимизация маркетинга, повышение качества обслуживания клиентов, путем фиксации необходимой информации о клиентах и истории взаимоотношений, оптимизация временных затрат на этапах ведения и согласования проекта, улучшение бизнес-процедур, аналитика результатов деятельности [19].

CRM система помогает выстраивать оптимальные эффективные взаимоотношения с клиентами и охватывает такие процессы операционной деятельности, как привлечение, обслуживание (весь цикл, включая предпродажное обслуживание, сам процесс предоставление услуги, послепродажное обслуживание) и удержание клиентов [17]. Поэтому внедрение CRM системы обычно используется в таких функциональных областях, как поддержка и обслуживание клиентов, продажи и маркетинг.

Стоит отметить, что CRM система, как программное обеспечение, является удобной информационно-технологической платформой для корпоративной работы, координируя действия различных отделов компании при взаимодействии с клиентами. Этот инструмент в режиме реального времени помогает отслеживать внутренние бизнес-процессы компании, централизованно управлять продажами, консолидировать информацию о текущих клиентах путем обмена данными с другими информационными системами.

Как уже упоминалось ранее, при внедрении CRM системы на предприятии решается широкий спектр задач по взаимодействию с клиентами и контрагентами, а также автоматизации обработки и хранения данных, это

становится возможным, благодаря группе программных средств. На рисунке 1 отображены программные системы, использующиеся для оптимизации отдельных направлений деятельности компании, работающие как обособленные решения, так и в комплексе [19].



Рисунок 1 – Программные системы автоматизации бизнес-процессов [19]

В процессе оптимизации операционной деятельности с помощью такого инструмента, как CRM система, компании удаётся [18]:

- Грамотно организовывать и вести клиентскую базу, идентифицировать клиентов, сегментировать по определенным параметрам;
- Стандартизировать процедуры по ведению проектов и сопровождению клиентов;
- Проводить анализ и определять оптимальные стратегии по снижению операционных затрат;
- Автоматизировать формы стандартной проектной документации и отчетности;
- Проводить аналитику текущей деятельности, как в целом компании, так и отдельного менеджера или отдела, в режиме реального времени.

Подводя итог, можно сказать, что рассматриваемый инструмент оказывает непосредственное влияние на операционную деятельность

компании, снижает издержки, повышает доходность работы каналов сбыта, ускоряет и совершенствует сервисное обслуживание.

1.2 Классификация CRM-систем

На сегодняшний день системы по управлению взаимоотношениями с клиентами по функциональным возможностям и области применения можно условно разделить на четыре основных класса [34].

Оперативные (операционные) CRM. На данный момент это одно из самых востребованных решений в оптимизации операционной деятельности компании. Такие программные системы упрощают обслуживание клиентов и взаимодействие с контрагентами, анализируют данные о контактах, сделках и заявках, напоминают о запланированных встречах и о выставлении счетов, предоставляют возможность организовывать конференц-связь и записывать телефонные разговоры. Главная задача таких CRM-систем – повышать уровень лояльности клиента в процессе непосредственного взаимодействия с ним.

Можно выделить следующие основные функции данного программного обеспечения:

- Обработка и регистрация входящего трафика;
- Контроль, координирование и планирование контакта с клиентом;
- Агрегирование данных путем сборки различных сведений о клиентах;
- Анализ базы данных, этапов проекта и бизнес-процессов;
- Автоматизация процессов по документообороту и по обмену информацией между соответствующими подразделениями.

В основном данный тип CRM-систем используют компании, которые предполагают наличие длительных проектов со многими этапами, где участие принимает не только менеджер или ответственное лицо, но и смежные подразделения/отделы. Как правило примерами таких компаний являются: банки, страховые и лизинговые компании, поставщики сложного оборудования, финансовые компании.

Аналитические CRM. Данный тип CRM, в отличие от оперативных информационных систем, не только помогают проследивать каждый этап ведения проекта, сохранять историю контакта с клиентом, но и проводить дополнительную аналитику продаж в любых разрезах и оценивать эффективность различных отчетностей. В основном данное управленческое решение даёт возможность делать глубокий анализ выстроенных процессов компании и данных о клиентской базе. Иными словами, это система по организации обработки и хранения данных, предлагающая более эффективный подход к стратегии развития компании.

Выделяют следующий функционал аналитических CRM-систем:

- Сегментация клиентов по определенным признакам;
- Ассортиментный и ценовой анализ;
- Оценка маркетинговых мероприятий и других влияющих факторов;
- Анализ конкурентной среды и отраслевого рынка;
- Сквозной анализ деятельности отдела продаж.

Основными пользователями данных CRM-систем являются компании, у которых большое количество сделок на единицу времени, но цикл каждой сделки достаточно короткий. Чаще всего, при этом имеется достаточно широкий большой ассортимент и существенное количество клиентов. К компаниям данного типа обычно относят: оптовые и мелкооптовые организации, розничные сети, компании, предоставляющие массовые услуги.

Главным модулем в таких информационных системах является глубокий аналитический механизм, позволяющий оперативно обрабатывать большие объемы разнотипной информации.

Коллаборативные CRM системы. Этот класс предоставляет возможность клиенту непосредственно принимать участие в деятельности компании и влиять на бизнес-процессы по разработке продукта, его производства, сервисного обслуживания. Такой тип CRM позволяет налаживать коммуникацию с действующим или потенциальным клиентом для

сбора информации по обратной связи. Эти данные помогают внести корректировки в существующий ассортимент товаров, ценовую политику предприятия, а также в бизнес-процесс по обслуживанию клиентов.

Данный вид CRM-систем используется довольно редко по сравнению с операционными или аналитическими CRM. Поэтому в случае надобности организации коллаборативной системы, для компании разрабатывается либо решения с индивидуальным подходом, либо используются существующие каналы связи, а данные из них отображаются и фиксируются в основной CRM-системе на предприятии.

Комбинированные CRM-системы. В последние годы на первый план выходят программные обеспечения, комбинирующие в себе функционал разных типов CRM. Зачастую это операционные информационные системы с набором аналитических элементов, позволяющие проводить разно-профильный анализ продаж, отслеживать эффективность работы менеджеров, классифицировать клиентов по различным параметрам, напоминать о запланированных встречах или звонках, определять ценность клиента, прогнозировать объем продаж и в целом автоматизировать бизнес-процессы и операционную деятельность компании.

Описанные выше CRM системы наглядно изображены в виде схемы на рисунке 2.

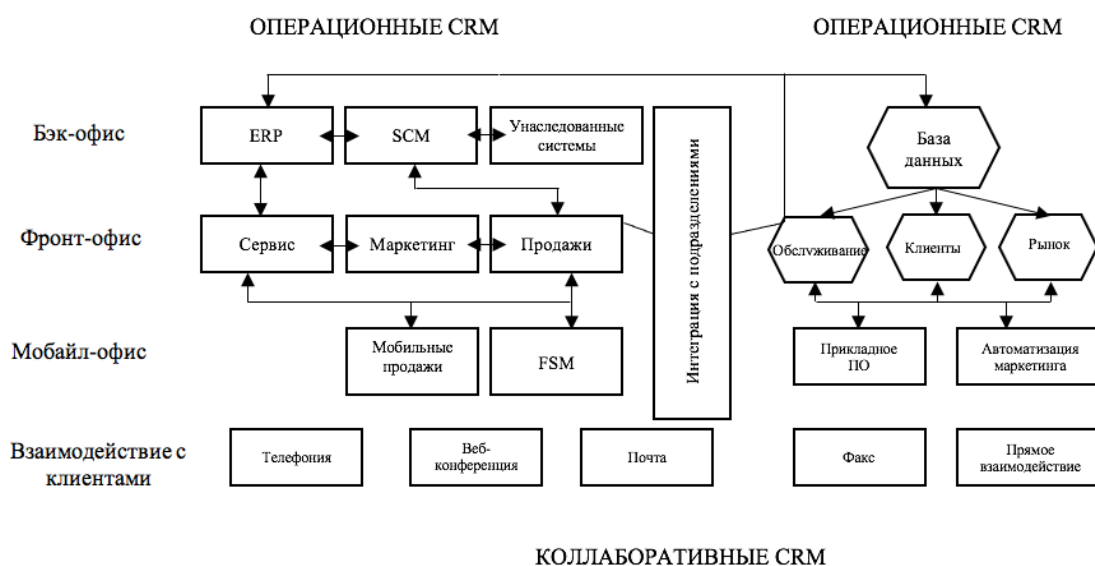


Рисунок 2 – Виды CRM систем [36]

1.3 Анализ экономической эффективности CRM-систем в сфере услуг

Для успеха, роста и прогресса любого бизнеса одним из наиболее важных факторов являются взаимоотношения с клиентами и их удовлетворенность обслуживанием, а если рассматривать сферу услуг, то это фактор – решающий [16].

CRM – системы позволяют оптимизировать внутренние бизнес-процессы и повышать уровень обслуживания. Для сферы услуг, как правило, в первую очередь подходят системы для управления и ведения клиентской базы. Такие системы агрегируют соответствующие данные о клиентах, пользователях определённой услуги, применяя различные методы; и анализируют собранную информацию исходя из запросов менеджера, с помощью методов интеллектуального анализа данных и распознавания образов [4]. Благодаря чему, проектный менеджер, может в любое время получить краткий информативный отчет по любому клиенту, его текущему состоянию и этапу проекта. Кроме того, усовершенствованные системы обладают функцией аналитики, позволяющей формировать представления о поведении клиента и прогнозировать его действия, и возможность возникновения новых потребностей.

По мнению экспертов внедрение CRM систем приносит значительный рост прибыли компаниям, что способствует увеличению спроса на данный инструмент. По данным статистики уровень проникновения CRM в России в сравнении с Европой и США невелик, и составляет всего 17%, тогда как в Европе его значение примерно 40%, а в США более 90% [42]. Но это связано лишь с тем, что данные технологии стали знакомы российскому рынку позднее. Большой потенциал рынка способствует росту числа внедрений, к тому же 2020 год, в частности пандемия, стала настоящим драйвером для данного рынка. По данным российского аналитического агентства и одноименного интернет-портала TAdviser [32] за последние 5 лет было реализовано порядка 3679 проектов внедрения CRM-систем. На рисунке ниже

наглядно представлена спецификация по отраслям, в которые внедрялись системы управления взаимоотношениями с клиентами.

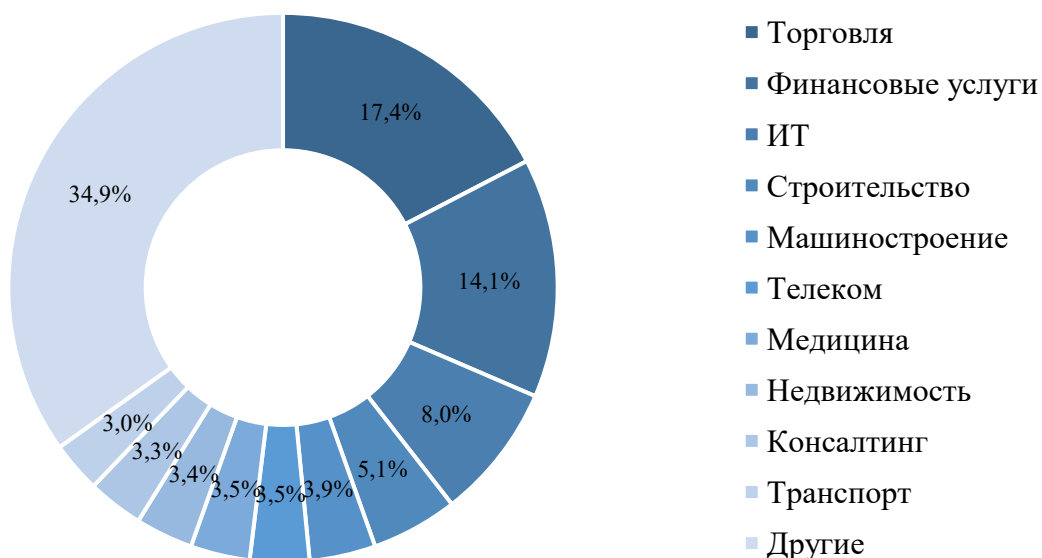


Рисунок 3 – Отраслевое распределение проектов внедрения CRM систем [32]

По мнению экспертов IBM [33], на каждый доллар, который был потрачен на внедрение CRM, компания получает 5 долларов прибыли. Можно ли сопоставлять эти данные с реалиями российского рынка спорный вопрос. Реальную статистику полученной экономической эффективности можно отслеживать по успешным кейсам компаний сферы услуг. Следует отметить, что не сама CRM система приносит прибыль, а то, как при ее использовании внутренние бизнес-процессы компании оптимизируются и становятся автоматизированными. В качестве примера можно рассмотреть опыт логистической компании-оператора Pony Express повлиявшей на рост своей прибыли, благодаря внедрению системы, позволившей сократить цикл продаж по телефону на 35 дней, срок заключения договора на 21 час, а также повысить удовлетворенность клиентов на 5%. Еще один положительный опыт демонстрирует исследовательско-консультационная компания Forrester, увеличившая свою прибыль на 1,8% после внедрения CRM системы [11].

По данным исследования информационного портала «Практика CRM» [25] можно определить основные эффекты от внедрения CRM, которые в

конечном счете и влияют на главный экономический эффект в виде роста прибыли, они представлены на рисунке ниже.



Рисунок 4 – Эффект от внедрения CRM системы [25]

Можно подвести итог и сделать вывод, что проанализировать экономическую эффективность внедрения CRM, можно отследив динамику по следующим направлениям оптимизации бизнес-процессов: повышение уровня обслуживания клиентов, совершенствование клиентской базы, контроль персонала, увеличение числа продаж [23] (cross/up selling), автоматизация ручных операций, онлайн-аналитика деятельности компании, эффективное распределение рекламного бюджета, унификация деятельности менеджеров.

2. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКИ ООО «КОМФОРТЕЛ» И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Общая характеристика деятельности компании ООО «Комфортел»

2.1.1 История компании и организационная структура ООО «Комфортел»

Компания была создана в 2008 году. На тот момент не существовало готовой инфраструктуры, не было государственной поддержки, и организация развивалась самостоятельно без привлечения сторонних инвестиций. Изначально компания имела название ООО «Пирикс». Учредителями являлись Петров Дмитрий Андреевич – на данный момент генеральный директор ООО «Комфортел», Евдокимов Михаил Александрович – финансовый директор и Роцин Илья Леонидович – исполнительный директор. В тот период времени компания предоставляла пиринговые услуги, то есть она присоединялась к другой интернет-сети компании, для того чтобы обмениваться трафиком напрямую без обязательств платить третьей стороне. На тот момент операторы создавали пиринговые соединения по ряду причин: было намного дешевле управлять межоператорским трафиком самостоятельно, чем иметь обязательства перед третьей стороной, это давало возможность напрямую мониторить потоки трафика и предлагать потенциальным клиентам услуги и сервис наилучшего качества. Другими словами, Комфортел, на тот момент Рііх, являлся оператором связи для операторов связи. Спустя 3 года компания вышла на устоявшийся рынок и закрепила свое позицию среди конкурентов, при этом продемонстрировав рост на стагнирующем рынке телекоммуникационных услуг. Динамика выручки ГК «Комфортел» представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Динамика выручки ГК «Комфортел»

В период развития компании «Комфортел» с 2010 по 2020 год штат сотрудников организации увеличился на 104 человека. На сегодняшний день Комфортел – это современный оператор связи для среднего и крупного бизнеса, а также и для операторов связи, готовый решить любую телекоммуникационную проблему в пределах Санкт-Петербурга и Ленинградской области [26].

Организационная структура ООО «Комфортел» представлена в Приложении А. Она представляет собой линейно-функциональную модель.

Такой вид организационной структуры имеет свои как плюсы, так и минусы. Положительными моментами является то, что при данном виде организационной структуры стимулируется деловая и профессиональная специализация, уменьшаются дублированные функции работников. Однако, данная система имеет и ряд своих недостатков, основным из которых можно отметить затрудненное движение информации по иерархической цепочке, вследствие чего, слишком медленная реакция на изменения внешней среды. Согласно структуре, высший орган управления – это совет директоров. Ему подчиняются все структурные департаменты ООО «Комфортел». Для специалистов, работающих в различных отделах, предусмотрены должностные инструкции, в соответствии с занимаемой должностью. В ней

прописаны основные положения, должностные обязанности, права и ответственность работников.

В 2022 году компания планирует построить свою Интернет сеть в Москве и выйти уже на новый рынок. Комфортел работает только в сегменте B2B [22].

2.1.2 Перечень предоставляемых услуг компании ООО «Комфортел»

Основная деятельность компании является предоставления услуг связи для корпоративных клиентов [10]:

1. Скоростной доступ в сеть Интернет. Компания предоставляет широкополосный доступ к сети Интернет с помощью выделенных линий. Занимается подключением средних и крупных клиентов к сети «Комфортел» по волоконно-оптическому кабелю. От ширины канала зависит насколько быстро будет происходить обмен информацией с другими сетевыми устройствами сети Интернет, например, скорость загрузки web-страницы или фильмов. Комфортел также предоставляет услугу резервирования канала для повышения отказоустойчивости клиента, в таких случаях компании необходимо строить еще одну линию связи до клиента, что обычно сказывается на величине капитальных затрат.

2. Сопутствующая услуга: IP-транзит – это тоже услуга доступа в Интернет. Нужна тем компаниям, которые хотят обеспечить отказоустойчивость своего доступа в сеть Интернет, для этого им необходимо иметь несколько подключений к различным операторам связи. Каждое из этих подключений будет услугой IP-транзит-а.

3. Аренда IP-адресов – она идет по умолчанию вместе с услугой доступа в Интернет, компания предоставляет от одного и более внешнего IP-адреса. Защита от Ddos – защита от Ddos-атак основывается на фильтрации трафика в сторону получателя. В результате до получателя не доходит зловредный трафик, и он остается работоспособным. Таким образом у

компании будут открываться сайты, различные почтовые сервисы и программы по обслуживанию клиентов.

Регистрация AS – некоторым компаниям для обеспечения отказоустойчивости своей деятельности, сервисов, необходимо иметь несколько подключений к различным операторам связи. Это возможно только в случае наличия у них собственно автономной системы. Так как Комфортел является LIR – локальным интернет-регистратором, то для таких компаний Комфортел может регистрировать AS.

Обслуживание AS – эта услуга обязательна для всех компаний-обладателей собственной AS. Обслуживание могут осуществлять только LIR – локальные интернет-регистраторы.

4. Корпоративная сеть VPN

Корпоративный L2 VPN – расшифровывается как «Virtual Private Network», что переводится как «виртуальная частная сеть». Услуга необходима тем компаниям, которые хотят объединить (по причинам качества или конфиденциальности) свои географически распределенные площадки: офисы, дата-центры или другие точки присутствия в единую L2 сеть передачи данных. В этом случае данные между площадками передаются не через публичную сеть Интернет, а через защищенную, приватную сеть, что обеспечивает конфиденциальность передаваемых данных. Так же объединение офисов, посредством L2 VPN обеспечивают более качественную связь, нежели чем через сеть Интернет других провайдеров, так как в этом случае клиентский трафик передается внутри сети оператора связи, предоставляющего услугу VPN. Канал «Virtual Private Network», аналогично доступу к сети Интернет, характеризуется шириной полосы пропускания – чем она больше, тем дороже себестоимость организации услуги и как следствие тем дороже услуга для конечного пользователя. Сеть L2 VPN может объединять от 2-ух до сколько угодно большого числа точек.

Аренда оптических волокон – в случаях, когда компаниям недостаточно возможностей, которые дает им услуга L2 VPN – это недостаточная скорость,

или не хотят, чтобы передача данных осуществлялась через оборудование оператора, какие-либо технологические ограничения, они могут заказать у компании услугу аренды оптических-волокон.

Аренда спектрального канала связи – технология CWDM позволяет более гибко и полно утилизировать емкость волоконно-оптических кабелей. По своим техническим характеристикам эта услуга для клиента аналогична аренде оптических волокон, но для организации каналов передачи данных по ламбде необходимы более дорогие и более требовательные к среде передачи SFP-модули. Компания предлагает данную услугу оправданно только в случаях нехватки оптических волокон в трассах или на уже организованных CWDM-сегментах.

5. Телефония

Многоканальная корпоративная связь – данная услуга предполагает организацию фиксированной проводной связи между всеми сотрудниками компании, а также организацию многоканальной связи их компании с телефонной сетью общего пользования. При этом компании выделяется один или несколько городских номеров и выделяется необходимое количество соединительных линий с ТФОП. Соединительные линии никак не привязаны к городским номерам. Номера определяют то, что входящий звонок придет именно в данную компанию, а исходящий звонок уйдет в ТФОП. Соединительные линии определяют максимальное возможное количество одновременных разговоров сотрудников компании с телефонной сетью общего пользования.

Предоставление виртуальной АТС – в случаях, когда клиента не устраивает его существующая АТС, у него есть 2 пути: приобрести новую АТС – купить или взять в аренду, потратив для этого существенные средства или заказать услугу «виртуальной АТС» у Комфортел. При этом функционал «виртуальной АТС» гарантированно перекроет любые потребности клиента.

Возможности современной телефонной связи:

- многоканальность;

- цифровое качество связи;
- отображение номера звонящего;
- запись телефонных разговоров;
- статистика по входящим и исходящим звонкам;
- возможность организации очереди вызовов;
- конференц-связь;
- голосовая почта;
- перехват вызовов;
- переадресация вызовов (на любые телефонные номера);
- интеграция с информационными системами.

Международная и Междугородняя связь - за неимением у Комфортел лицензий на оказание услуг дальней связи, Комфортел оказывает данные услуги от лица своих партнеров – вышестоящих операторов, на сегодня это Мегафон и МТС, по агентскому договору. При этом между клиентом, Комфортелом и Аплинком подписывается 3-х сторонний договор. Комфортел предоставляет типовые клиентские тарифы: свобода, дипломат, особый, родной, на услуги мг/мн связи. В крайних случаях, когда клиент очень крупный и ему не подходят типовые тарифы, компания разрабатывает индивидуальный тариф.

Телефонные номера – красивые номера, номера 8-800, номера других городов, номера РЖД.

6. Дата-центр

Размещение серверов в дата центрах – аренда юнитов

Размещение сервера – услуга, в рамках которой клиентские серверы размещаются на технической площадке дата-центра. Такое размещение позволяет сэкономить средства на организацию канала связи до сервера клиента, а также на обеспечение бесперебойного электропитания и охлаждения.

Аренда выделенных серверов – это услуга, в которой в распоряжение пользователя предоставляется отдельный физический сервер с подключением

к сети Интернет. Выделенные серверы используются для хранения больших объемов данных, размещения крупных ресурсоемких проектов, а также для работы с приложениями, несовместимыми с системами виртуализации.

Аренда виртуальных серверов – виртуальный сервер является полноценной альтернативой реальному, физическому серверу. Обладая всеми преимуществами физического сервера, услуга аренды виртуального сервера более гибкая и выгодная. У Комфортел нет своего собственного сервиса по предоставлению виртуальных серверов, поэтому данная услуга предоставляется в партнерстве с компанией Айти-хаус.

7. Аутсорсинговые и разовые услуги.

Обслуживание Автоматической телефонной станции – под обслуживанием АТС понимается выполнение любых работ с АТС клиента: программирование логики, обновление софта, физический уход, реализация нового функционала.

Администрирование сети – под администрированием сети понимается 2 разные сущности: администрирование структурированной кабельной системы, иными словами обслуживание кабелей, устранение кабелей, разрывов. И администрирование логики сети, то есть администрирование телекоммуникационного оборудования, на базе которого эта сеть организована.

2.1.3 Анализ внутренней и внешней среды (SWOT- и PEST- анализ)

Компания ООО «Комфортел» уже несколько лет функционирует на рынке телекоммуникационных услуг и в процессе чего сталкивается с рядом различных проблем и задач, которые необходимо решать и оптимизировать деятельность организации. В ходе анализа деятельности ООО «Комфортел» был составлен SWOT-анализ для дальнейшего использования его в качестве элемента стратегического анализа и планирования в компании [12]. Сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы представлены в таблице 1.

Таблица 1 – SWOT-анализ ООО «Комфортел»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Надежная MPLS-сеть - Самый расширенный пункт SLA в договоре на телеком рынке Санкт-Петербурга - Магистральная сеть построена на едином вендоре оборудования – Juniper - Круглосуточная техническая поддержка - Квалифицированный менеджмент, профессиональная команда специалистов с высшим образованием - Наличие современного мощного оборудования для предоставления услуг связи - Организация межотраслевых мероприятий для повышения лояльности действующих клиентов и привлечения новых - Широкий спектр предоставляемых услуг - Низкая текучесть кадров - Благоприятный психологический климат внутри компании - Свой канала передачи данных до Европы - Присутствие во всех Дата-центрах Санкт-Петербурга 	<ul style="list-style-type: none"> - Низкая маркетинговая активность - Присутствие интернет-сети только по Санкт-Петербургу и Ленинградской области и частичное присутствие в Москве - Недостаточно активная рекламная кампания - Неэффективная система введения клиентских проектов
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Увеличение числа потенциальных клиентов за счет выхода на смежные рынки - Развитие дочерней компании по работе с физическими лицами - Нарращивание клиентской базы в связи со строительством своей собственной сети в Москве и Московской области - Развитие программы лояльности для действующих клиентов - Увеличение роста продаж за счет оптимизации операционной деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> - Рост цен у поставщиков на сетевое и серверное оборудование за счет роста темпов инфляции - Появление новых конкурентов на рынке телекоммуникаций Санкт-Петербурга - Нестабильная политическая и экономическая обстановка

Как отражено в таблице, компания обладает достаточным количеством сильных сторон, благодаря которым она занимает лидирующие позиции среди конкурентов и поддерживает лояльность действующих клиентов и завоевывает новых.

Главными проблемами на предприятие являются низкая маркетинговая стратегия, недостаточно активная рекламная кампания и неэффективная операционная деятельность по ведению клиентских проектов. Эти слабые

стороны, при наличие главных угроз, таких как выход новых игроков на рынок и рост цен на сетевое и серверное оборудование, могут принести достаточный вред предприятию, отодвинув его с лидирующих позиций на рынке.

Решением данных проблем может послужить увеличение инвестиций в рекламную кампанию, привлечение квалифицированных специалистов сторонних организаций. И, что касается проблемы, связанной с неэффективной операционной деятельностью по ведению клиентских проектов, она может быть устранена путем внедрения комплексного управленческого решения – CRM-системы.

Для сохранения прочной позиции на рынке телекоммуникационных услуг и поддержания достаточного уровня конкурентоспособности компании необходимо изучать влияние ключевых факторов макросреды. Одним из наиболее эффективных инструментов для изучение политических, экономических, социальных и технологических факторов, воздействующих на деятельность коммерческой организации, является комплексный PEST-анализ. Для проведения PEST-анализа оценим каждый фактор по шкале от 1 до 5, где:

- 0 – влияние фактора на организацию отсутствует;
- 1 – очень слабое влияние;
- 2 – слабое влияние;
- 3 – влияние ниже среднего;
- 4 – среднее влияние;
- 5 – сильное влияние.

Основные факторы влияние и их оценка приведены в таблице 2.

Таблица 2 – PEST-анализ ООО «Комфортел»

Политические	Р (0,34)	Экономические	Е (0,23)
- Антимонопольная политика государства, правительственная поддержка компаний-конкурентов	4	- Отсутствие определенного положительного вектора развития в экономики России	2
- Возможности для инвестирования и развития деятельности телеком-	3	- Рост темпов и уровня инфляции	2

Продолжение таблицы 2

компании за счет наличия в стране экономики смешанного типа			
- Маневренность и гибкость компании за счет внутривнутриполитической стабильности. Возможность прогнозирования изменений компании на рынке с целью предотвращения возможных рисков	4	- Рост отраслевого рынка	3
- Принятые государством меры по предотвращению распространения COVID-19 повлекло за собой уход сотрудников на удаленную работу, что сказалось на доходах компании в данный период времени	3	- Уровень развития банковской сферы, предпринимательства и бизнес среды	3
Социальные	S (0,19)	Технологические	T (0,24)
- Приток молодых специалистов осваивающих новую информацию в сфере информационных технологий и с легкостью работающих с новыми инструментами	4	- Создание новых инфраструктурных проектов «Безопасный город», «Умный город»	3
- Низкая текучесть кадров, что предоставляет возможность поддерживать постоянство рабочих кадров	3	- Инновации и скорость освоения новых технологий	3
- Широкий региональный рынок труда, что дает возможность находить квалифицированных специалистов в городах и областях	4	- Инвестирование в «ноу-хау» и модернизацию действующего оборудования для улучшения качества предоставляемых услуг связи	4

Посчитаем суммарное воздействие факторов внешней среды с учетом веса:

1. $P=14*0,34=4,76$
2. $E=10*0,23=2,3$
3. $S=11*0,19=2,09$
4. $T=10*0,24=2,4$

В ходе проведения PEST-анализа удалось определить, что серьезное влияние на деятельность компании оказывают политические факторы. Стоит заметить, что экономические факторы имеют не менее весомую значимость и для преодоления таких угроз, как рост темпов и уровня инфляции и отсутствия положительного вектора развития экономики России, компании, в первую

очередь, необходимо вкладывать инвестиции в усовершенствования предоставляемых услуг.

Для устойчивого функционирования на рынке компании необходимо следить за политической ситуацией в стране и быстро реагировать на происходящие изменения в отрасли, используя возможности для масштабирования компании, при этом минимизируя возможные риски.

Один из важнейших технологических факторов, который положительно сказывается на текущую деятельность компании является развитие технологий индустрии 4.0.

Для осуществления дальнейших шагов на пути развития компании, необходим постоянный мониторинг и анализ нововведений в отрасли телекоммуникаций для выбора наиболее перспективных направлений деятельности. Расширение портфеля услуг компании позволит вводить новое телекоммуникационное решение на рынок и привлекать потенциальных клиентов.

Все перечисленные факторы дают возможность роста и развития компании ООО «Комфортел», которую она может реализовать, при условии использования своих сильных сторон и возможностей, а также работы над совершенствованием слабых сторон.

2.1.4 Характеристика основных клиентов и этапы реализации типового проекта

Проанализировав деятельность компании ООО «Комфортел», можно выделить три сегмента основных клиентов.

Первый сегмент – малый бизнес, в основном это компании с небольшим штатом сотрудников и одним головным офисом, главная потребность которых является бесперебойный доступ в сеть Интернет с одной точкой доступа и Wi-Fi авторизацией. Основная сфера деятельности данных компаний – туристический бизнес (турагентства), сфера услуг красоты (салоны красоты, маникюрные салоны, барбершопы), техническое обслуживание ремонт автотранспортных средств. Компания «Комфортел» предоставляет таким

компаниям услугу «Доступ к сети Интернет» со скоростью 10 Мбит/с и услугу «Аренда 1 IP-адреса» с бесплатным подключением и фиксированной ежемесячной абонентской платой. Примеры действующих клиентов: туристическая компания «Тигра Тур», салон красоты «Лаванда», автомобильная мойка «Юнион».

Второй сегмент – это средний бизнес. Как правило, это компании со штатом сотрудников от 50 до 150 человек, одновременно обслуживающих предприятие и годовой оборот которых составляет не более 400 млн рублей в год. Такая форма деятельности свойственна сетевым торговым компаниям, строительным фирмам и медицинским центрам. Основная потребность – это широкополосный доступ в сеть Интернет, организация резервных каналов и также корпоративный L2 VPN для возможности объединения офисов, дата-центров и других точек присутствия в единую корпоративную сеть передачи данных. Как правило, такие компании запрашивают Интернет от 100 Мбит/с до 500 Мбит/с с возможностью дальнейшего расширения канала передачи данных. Примеры действующих клиентов: областная клиническая больница, сеть Центров клинической неврологии, развлекательные и спортивные учреждения, Музей Гранд Макет, строительная компания Росинжиниринг.

Основной вектор деятельности компании «Комфорел» направлен на работу с корпоративными клиентами в сегменте крупного бизнеса. Сотрудничество с такими компаниями строится на предоставлении обширного комплекса услуг, единовременно закрывающего все потребности клиента на долгосрочной основе. Под крупным бизнесом понимаются компании, имеющие в штате более 250 сотрудников и с годовым оборотом от 1 миллиарда рублей. Таким клиентам «Комфорел» предоставляет схожий спектр услуг, что и для среднего бизнеса, но вместе с этим дополнительно подключает: многоканальную корпоративную связь, виртуальную АТС, международную и междугороднюю связь, телефонные номера в коде 8-800, 812, 495, 499 и размещение серверов в дата-центрах [8]. К таким клиентам относятся: IT-компания Яндекс, Вконтакте, крупные застройщики КВС, РВІ,

Pioneer, SetlGroup, учебные заведения Высшая школа экономики, Технопарк СПб, спортивные учреждения федерация бокса, клубы Zenit и ЦСКА, компании, работающие в сферах масс-медиа РБК и COMNEWS.

В процессе работы с любым из клиентов вышеперечисленных сегментов реализуется проект под руководством ведущих проектных менеджеров компании «Комфортел». Наглядно основные этапы каждого проекта изображены в виде схемы на рисунке 6.

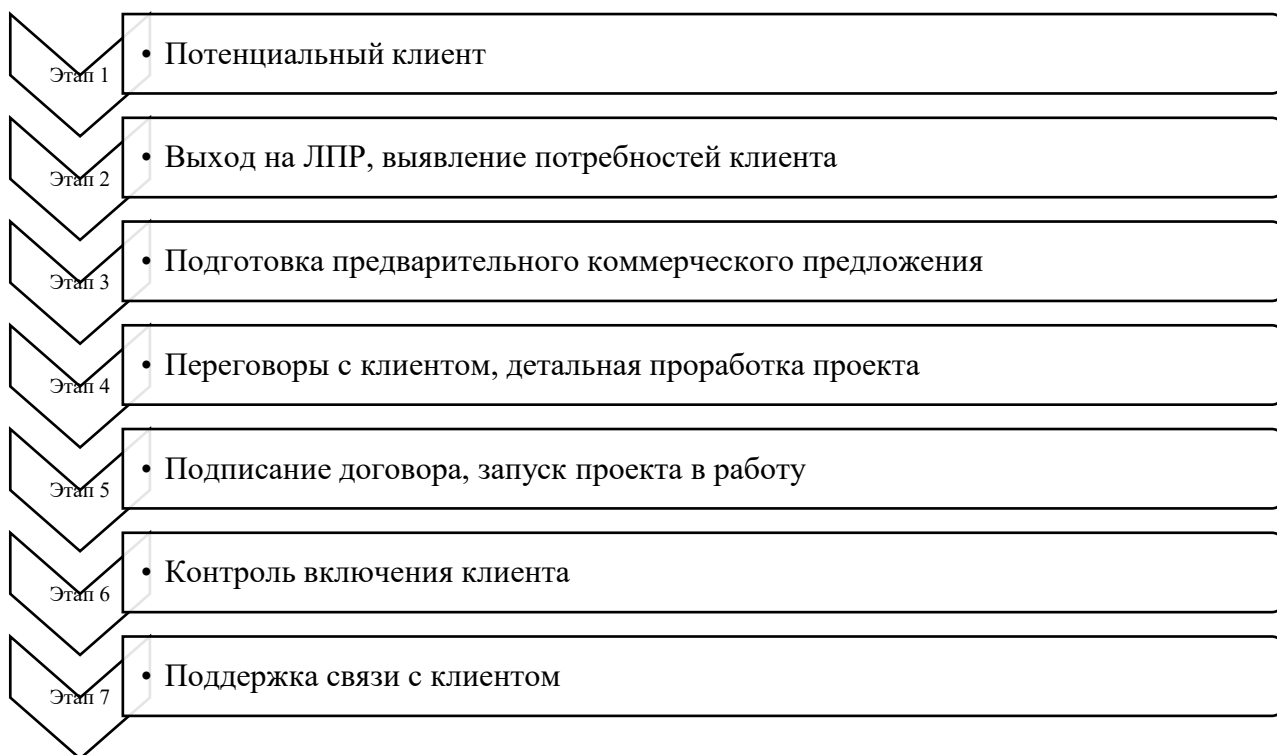


Рисунок 6 – Основные этапы ведения проекта

На 1 этапе происходит проработка потенциального клиента. Менеджер предварительно собирает информацию о компании, а именно: сфера деятельности, количество сотрудников, наличие филиалов в Санкт-Петербурге и других регионов, кто оператор по телефонии, ФИО руководителей и удаленность от нашей волоконно-оптической сети. Успешным окончанием 1 этапа служит выход на ЛПР и выявление его потребностей.

Далее на 2 этапе менеджер проводит переговоры с потенциальным клиентом и выясняет ключевую информацию для подготовки предварительного коммерческого предложения. Это объем текущих услуг:

скорость Интернета, наличие резервных каналов, действующий провайдер, L2 VPN между филиалами, количество и тип соединительных линий, тип АТС, используемые возможности АТС и также размещение серверов в различных Дата-центрах. Вся полученную информацию менеджеру необходимо фиксировать в корпоративной системе управления проектами.

3 этап – подготовка первичного коммерческого предложения. После выявления текущих объемов услуг и платежей, а также возможных потребностей – менеджеру необходимо сделать предварительный расчет окупаемости проекта. По Санкт-Петербургу предварительный расчет окупаемости делается без запроса информации в строительном и техническом отделе. Коммерческое предложение готовится и отправляется клиенту на основе предварительного расчета окупаемости. По Ленинградской области и других городах окупаемость рассчитывается индивидуально (запросы на детальную проработку в строительный и межоператорский отдел отправляются только по согласованию с руководителем коммерческого отдела). Также предварительные расчет окупаемости и коммерческое предложение необходимо менеджеру приложить к задаче по клиенту в корпоративной системе управления проектами.

4 этап является одним из основных, так как на этом этапе прорабатываются и согласовываются все основные детали проекта в процессе переговоров с клиентом. Запуск в проработку проекта осуществляется руководителем отдела продаж по запросу менеджера (при условии наличия предварительного расчета окупаемости и КП клиенту, прикрепленных к задаче).

Запуск осуществляется путем преобразования задачи в проект (руководитель отдела добавляет аудиторов и соисполнителей по задаче)

Сроки предоставления информации по проекту:

– Строительный отдел (реальная стоимость и сроки включения клиента) – срок предоставления информации – 3 рабочих дня.

– Межоператорский отдел (реальная стоимость и сроки предоставления канала передачи данных в аренду) – срок предоставления информации – 3 рабочих дня

– Технический отдел (подтверждение технической возможности реализации проекта и срока включения) – срок предоставления информации – 3 рабочих дня.

Окончательное согласование условий и стоимости – в соответствии с реальными сроками окупаемости.

На 5 этапе менеджеру необходимо: занести клиента в биллинг, прикрепить окончательный расчет окупаемости к карточке клиента (документы и деловое письмо), сформировать необходимые договора и спецификации, согласовать и подписать с клиентом. После подписания договора и оплаты подключения менеджеру необходимо в комментариях к задаче указать крайнюю дату включения клиента.

6 этап – это контроль включения клиента. На этом шаге согласовывается с клиентом дата подключения, подписываются соответствующие акты выполненных работ. После, менеджеру коммерческого отдела необходимо получить обратную связь об удовлетворенности услуги, затем проинформировать клиента о наличии личного кабинета. Также менеджеру нужно занести в биллинг информация о включении и проконтролировать наличие оригиналов документов.

Последний, но не менее важный этап это – это поддержка связи с клиентом и сбор обратной связи. После документально подтвержденной сделки проект условно считается закрытым, но фактически – это только начало долгосрочного сотрудничества с клиентом.

2.2 Оценка текущего финансово-экономического состояния компании ООО «Комфортел»

Для того, чтобы повысить экономическую эффективность деятельности предприятия, и укрепить его финансовое состояние, необходимо

своевременно проводить финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности.

Вся информация о коммерческой активности компании отражается в финансовой отчетности, годовая бухгалтерская отчетность состоит из:

- бухгалтерского баланса;
- отчета о прибылях и убытках;
- приложений к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках;
- пояснения к бухгалтерской отчетности.

Рассматриваемая организация ведет упрощенный вариант бухгалтерской отчетности для субъектов среднего и малого бизнеса. Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах ООО «Комфортел» представлен в Приложении Б.

Благодаря данным, полученным в компании, можно провести обзор по результатам деятельности предприятия в период с 2018 по 2019 годы. На Рисунке 7 наглядно отображена динамика выручки и чистой прибыли ООО «Комфортел». Как можно заметить, при достаточно большой выручке компания имеет небольшую чистую прибыль, что связано большими расходами по обычной деятельности. Но ключевым моментом всё же является то положительный факт, что компания год за годом стабильно растет и повышает уровень выручки.

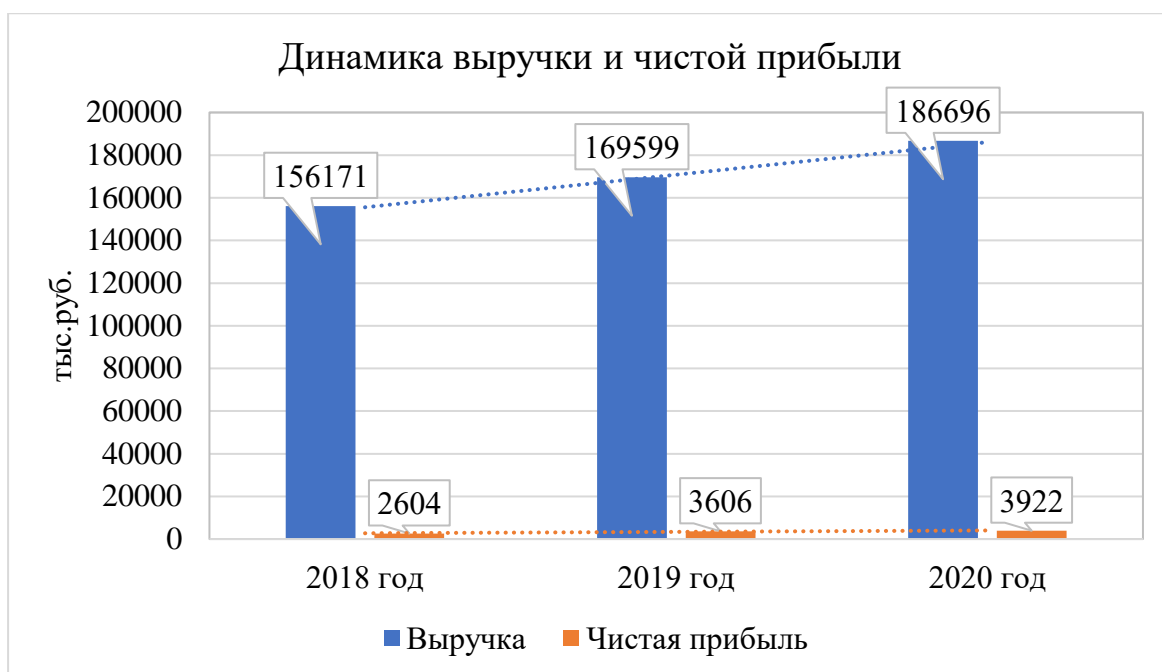


Рисунок 7 – Динамика выручки и чистой прибыли ООО «Комфортел»

Только лишь анализа и рассмотрения динамики изменения значений в строках бухгалтерского баланса недостаточно, чтобы сделать какие-либо выводы о финансовом состоянии компании ООО «Комфортел». Необходим расчет и анализ показателей, которые характеризуют его финансовую устойчивость и в полной мере отражают, насколько рационально организация управляет своим капиталом. Наиболее важными факторами для поддержания деятельности предприятия, являются его ликвидность и платежеспособность, которые отражают возможность предприятия в полном объеме и своевременно проводить расчеты по действующим обязательствам.

Для определения уровня ликвидности необходимо рассчитать ряд показателей, а именно коэффициенты платежеспособности, а также текущей, абсолютной и срочной ликвидности [2].

Чтобы рассчитать коэффициент текущей платежеспособности необходимо воспользоваться следующей формулой:

$$(К_{тп}) = \frac{O1+O2}{\frac{B}{T}}, \quad (1)$$

где, O1 – это кредиторская задолженность; O2 – это краткосрочные заемные средства; B – выручка; T – кол-во месяцев в рассматриваемом периоде.

Формула расчета абсолютной ликвидности выглядит следующим образом:

$$(K1) = \frac{A1}{O1+O2}, \quad (2)$$

где, A1 – денежные средства; O1 – это кредиторская задолженность; O2 – это краткосрочные заемные средства.

Коэффициент абсолютной ликвидности определяется как отношением наиболее ликвидных активов к краткосрочным обязательствам и показывает, какая их часть может быть погашена в наиболее короткое время. Диапазон нормативных значений от 0,1 до 0,5.

Расчет следующего показателя, уровня срочной ликвидности, производится по формуле:

$$(K2) = \frac{A1+A2}{O1+O2}, \quad (3)$$

где, A1 – денежные средства; A2 – финансовые вложения, дебиторская задолженность и другие оборотные активы, O1 – это кредиторская задолженность; O2 – это краткосрочные заемные средства.

Нормативные значения данного показателя – от 0,7 до 1,0. Коэффициент представляет собой отношение наиболее ликвидных активов и активов со средним сроком ликвидности к краткосрочным обязательствам. По результату, получившемуся при расчете, можно определить какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена, если положение на предприятии станет критичным. [2]

Следующим этапом рассчитывается коэффициент текущей ликвидности:

$$(K3) = \frac{A1+A2+A3}{O1+O2}, \quad (4)$$

где, A1 – денежные средства; A2 – финансовые вложения, дебиторская задолженность и другие оборотные активы, A3 – запасы, O1 – это кредиторская задолженность; O2 – это краткосрочные заемные средства.

Как видно из формулы, данный коэффициент – это отношение суммы активов (высоколиквидных, со средней ликвидностью и наименее ликвидных) к краткосрочным обязательствам, что отражает наличие у предприятия

оборотных активов, за счет которых можно погасить краткосрочные обязательства. Нормативные значения – от 1,0 до 2,0.

Все описанные выше коэффициенты были рассчитаны по приведенным формулам, значения за 2018, 2019, 2020 года представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Коэффициенты платежеспособности и ликвидности ООО «Комфортел»

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Ктп (текущей платежеспособности)	3,48	2,15	1,78
К1 (абсолютной ликвидности)	0,02	0,03	0,06
К2 (срочной ликвидности)	0,50	0,71	0,82
К3 (текущей ликвидности)	0,89	1,06	1,17

Наглядно динамику рассчитанных показателей можно рассмотреть на рисунке 8.

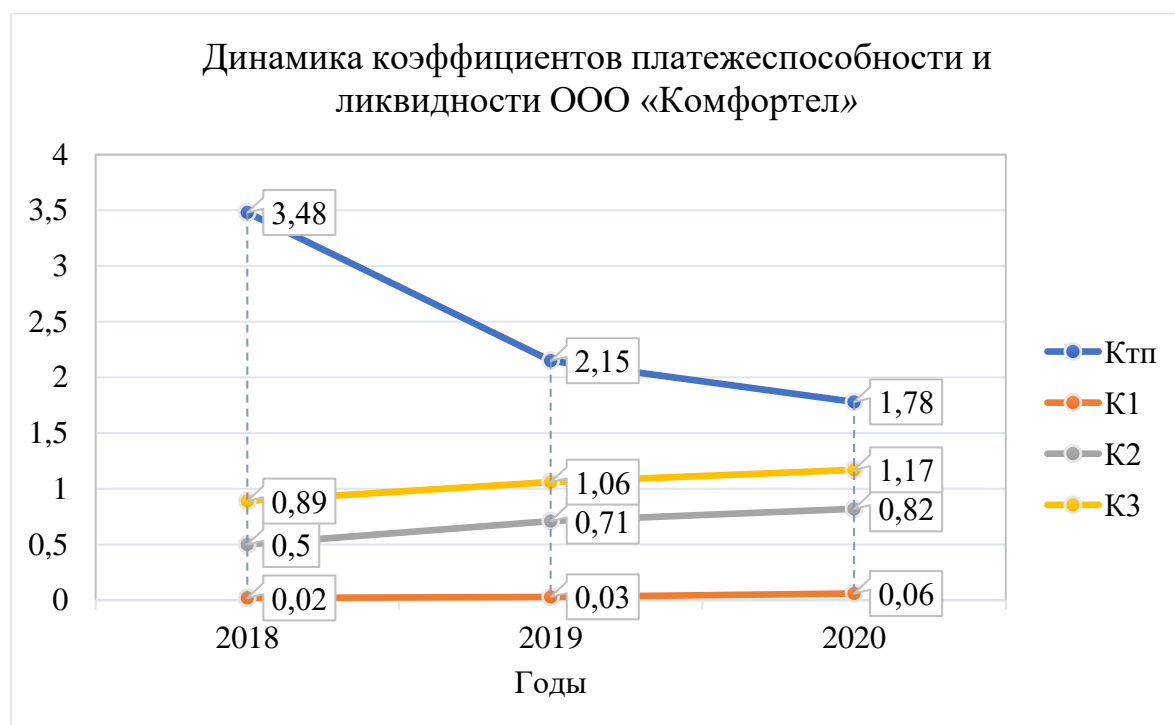


Рисунок 8 – Динамика коэффициентов платежеспособности и ликвидности ООО «Комфортел»

Как можно увидеть на графике, представленном выше, за три предыдущих года критическим образом снизился показатель текущей платежеспособности компании, тогда как показатели ликвидности показали хоть и небольшую, но положительную динамику.

Коэффициент абсолютной ликвидности за предыдущий год вырос в два раза, но по-прежнему не достигает нормативного значения, что свидетельствует о том, что организация не в состоянии в кратчайшее время погасить свои обязательства. Для поддержания данного показателя на уровне нормы, необходимо осуществить анализ и перераспределение денежных потоков на предприятии.

В среднем за рассматриваемый период наблюдается стабильный рост коэффициента срочной ликвидности, который в 2020 году находится на уровне нормы, что говорит о том, что при необходимости ООО «Комфортел» сможет в кратчайшие сроки погасить большую часть своих краткосрочных обязательств. Из полученных данных также можно отследить увеличение значения коэффициента текущей ликвидности, который в 2019 году достиг нормативного значения и сохранил эту тенденцию в 2020 году.

Чтобы охарактеризовать финансовую устойчивость предприятия, были рассчитаны относительные показатели, которые характеризуют состояние оборотных средств, отображают структуру источников финансирования и финансовую независимость предприятия. [2]

Для удобства, формулы расчета, нормативные значения и получившиеся результаты в динамике за рассматриваемый период отображены в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели финансовой устойчивости ООО «Комфортел»

Название коэффициента	Формула	Норма	2018	2019	2020
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами (Ксс)	$K_{сс} = \frac{\text{Собственные оборотные средства}}{\text{Оборотные активы}}$	$\geq 1,0$	-0,26	-0,31	-0,10
Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами (Кмз)	$K_{мз} = \frac{\text{Собственные оборотные средства}}{\text{Запасы}}$	от 0,6 до 0,8	-0,60	-0,95	-0,34

Продолжение таблицы 4

Коэффициент маневренности собственного капитала (Кмск)	Кмск = Собственные оборотные средства/ Капитал и резервы	$\geq 0,1$	-1,65	-1,06	-0,25
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств (Кдз)	Кдз= Долгосрочные заемные средства/Собственные средства	$\leq 1,0$	0,87	1,24	0,60
Коэффициент автономии (Ка)	Ка= Собственный капитал/Валюта баланса	$\geq 0,5$	0,11	0,18	0,27
Коэффициент финансовой активности (плечо финансового рычага) (Кфа)	Кфа= Сумма долгосрочных и краткосрочных заемных средств/Капитал и резервы	$\leq 0,7$	0,87	1,24	0,60
Коэффициент финансовой устойчивости (доля долгосрочных источников финансирования в активах) (Кфу)	Кфу= Сумма Капитала и резервов и Долгосрочных заемных средств/Валюта баланса	от 0,5 до 0,7	0,21	0,41	0,43

Большинство рассчитанных коэффициентов находятся вне диапазона нормативных значений, что свидетельствует о низком уровне финансовой устойчивости предприятия. Если рассматривать показатели в динамике, то можно отметить тот факт, что предприятие движется в правильном направлении и стремится к финансовой устойчивости.

Рост коэффициента автономии свидетельствует об увеличении доли собственных средств предприятия в общей стоимости всех средств, а также указывает на то, что ООО «Комфортел» стало менее зависимо от внешних кредиторов.

Отрицательные значения коэффициента маневренности обуславливают неэффективное использование собственного капитала, чтобы в будущем компании обеспечить гибкость в использовании собственных средств необходимо увеличить собственный оборотный капитал или сократить собственные источники финансирования.

Коэффициент финансовой активности или, как его называют по-другому, плечо финансово рычага, который показывает отношение заемных

средств к собственным, а именно, сколько приходится заемных средств на каждые 100 рублей собственного капитала в 2020 году был в рамках нормативного значения и равнялся 0,6.

Анализируя коэффициент финансовой устойчивости значение которого в 2020 году было равно 0,43 и не приблизилось к нормативной отметке, можно сказать, что компания имеет весьма нестабильное положение, поскольку доля долговременных источников финансирования не превышает в достаточной мере долю краткосрочных.

Далее в ходе анализа финансово-экономической деятельности предприятия ООО «Комфортел», на основании отчета о финансовых результатах, были рассчитаны показатели рентабельности. Динамика показателей рентабельности представлена на рисунке 9 ниже.

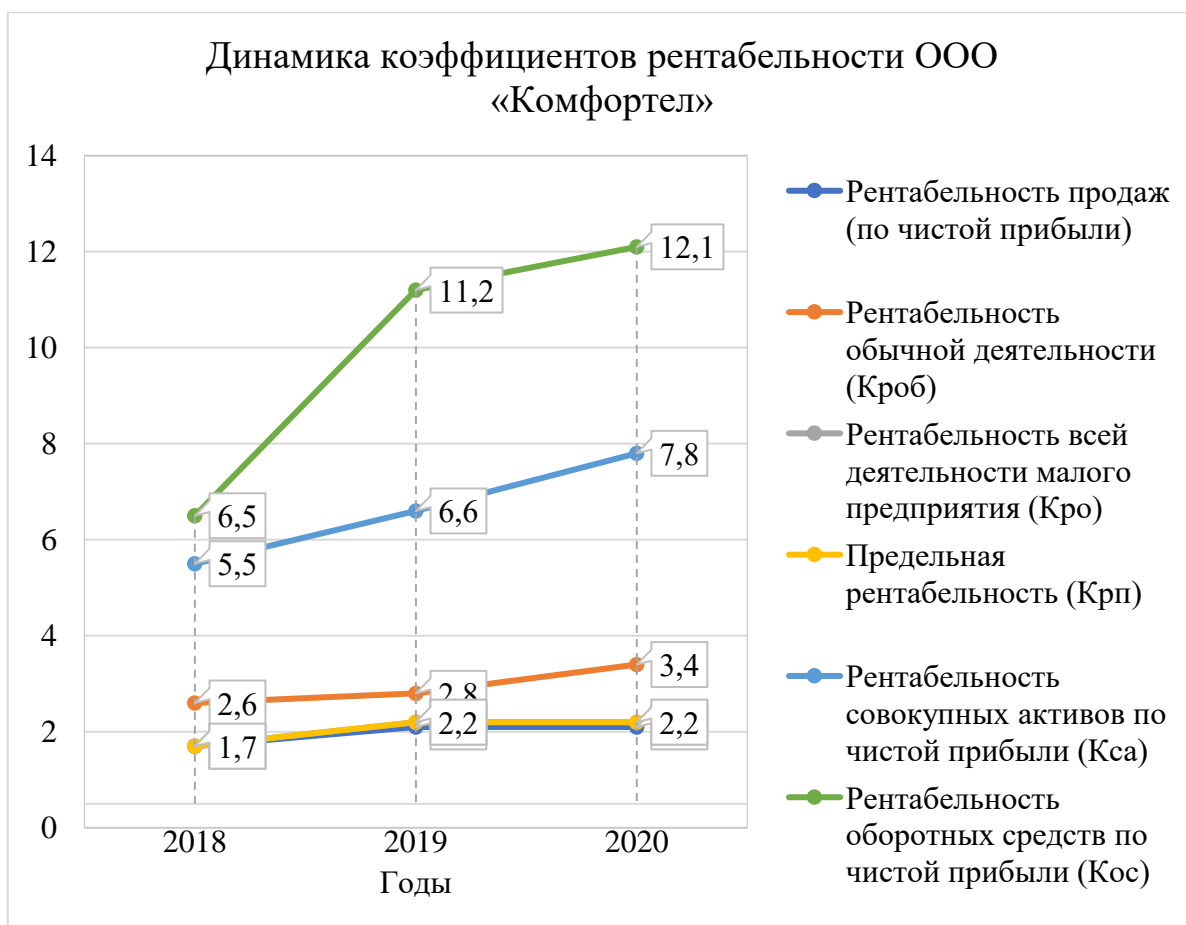


Рисунок 9 – Динамика коэффициентов рентабельности ООО «Комфортел»

Как видно на графике, рассчитанные показатели имеют положительную динамику и некоторые из них показывают, хоть и небольшой, но рост за последние три года, что говорит о достаточной

результативности компании. Особенно заметно увеличились параметры рентабельности в совокупных активах и оборотных средств. На одном уровне остались значения рентабельности продаж, всей деятельности малого предприятия и предельной рентабельности.

Помимо всего вышеизложенного был произведен расчёт показателя оборачиваемости, ускорение которого поспособствует тому, чтобы сократить потребности в оборотных активах, увеличить прибыль, а в следствие и повысить финансовую устойчивость предприятия, а также его деловую активность.

Прежде всего, рассчитывается средняя продолжительность одного оборота ($Об_{дн}$), которая отражает время, в течение которого оборотные средства совершат один полный оборот. Данный коэффициент рассчитывается как частное между произведением средней стоимости оборотных активов за отчетный период и количества дней в данном периоде и выручкой.

Средняя продолжительность одного оборота оборотных активов за 2018 год составила 86 дней, за 2019 год – 78 дней, а за 2020 год – 63 дня. Что является положительным фактором, поскольку в 2020 году предприятие ООО «Комфортел» работало более усиленно, чем в 2019 году и оборотные активы быстрее на 15 дней завершали весь цикл оборота.

Далее был произведен расчет коэффициента оборачиваемости ($K_{об}$), который отражает количество оборотов, которые совершают оборотные активы за исследуемый период.

В данном случае были получены следующие данные. За 2019 год оборотные активы совершали 4,68 оборота в год. В 2020 году количество оборотов в год увеличилось и стало равным 5,79. Это также является хорошим результатом, поскольку в 2020 году оборотные активы предприятия совершили на 1,11 оборота больше, чем в предыдущем году. Сохранение такой тенденции будет способствовать повышению эффективности работы предприятия.

И, наконец, был рассчитан коэффициент закрепления ($K_{\text{закр}}$), который отражает количество оборотных активов, выраженных в денежном эквиваленте, которые приходятся на 1 рубль выручки. Были получены следующие данные.

В 2019 году на 1 рубль выручки приходилось 0,21 рубль или 21 копейка оборотных активов, а в 2020 году на 1 рубль выручки приходилось 0,17 рублей или 17 копеек. То есть в 2020 году для того, чтобы получить 1 рубль выручки, предприятие ООО «Комфортел» потратило на 4 копейки меньше, чем в предыдущем году.

Для того, чтобы определить эффективность использования оборотных активов, произведем расчет по следующей формуле:

$$П(\text{Э}) = ((\text{Обдн. отч.} - \text{Обдн. пр. год}) \times (\text{Вотч./Д}) \times \text{Коб. отч.}, \quad (5)$$

где $V_{\text{отч}}$ – это выручка за отчетный период (2020 год);

Д – количество дней в отчетном периоде.

$$П(\text{Э}) = ((63 - 78) \times 186696000/365) \times 5,79 = - 44\,423\,418,1 \text{ руб.}$$

Результат со знаком минуса свидетельствует о том, что произошла экономия. В 2020 году было сэкономлено 44 423 418,1 тыс. рублей, вследствие чего, можно сделать вывод, что оборотные активы предприятие ООО «Комфортел» использует очень эффективно и необходимо сохранять такую тенденцию в будущем.

2.3 Анализ конкурентной среды на рынке телекоммуникационных услуг Санкт-Петербурга

На сегодняшний день компании-операторы в Санкт-Петербурге повсеместно совершенствуют свою работу путем внедрения цифровых телекоммуникационных технологий, расширяя городскую инфраструктуру сети и спектр предоставляемых услуг для среднего и крупного бизнеса [24]. Также, на данный момент уже плотно и тесно вошли в нашу жизнь различные инновации в сфере телекоммуникаций и информационных технологий, такие как мобильная сотовая связь и транкинговая телефония, услуги передачи данных по сети Интернет и выделенных каналов по инфраструктурным

волоконно-оптическим линиям связи, использования глобальной компьютерной сети Интернет, современной телекоммуникационное оборудования и средства связи [14].

Петербургский рынок операторов связи продолжает набирать обороты и расти в сторону конкурентного рынка [29]. Уже при предоставлении стандартных услуг, таких как: доступ к сети Интернет, организации каналов передачи данных между офисами клиента, предоставлении местной и междугородней телефонии, размещение серверов в центрах обработки и хранения данных, четко прослеживается переход от монополии к рынку чистой (совершенной) конкуренции, особенно это заметно в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.

Основными конкурентами компании «Комфортел» на рынке телекоммуникационных услуг по Санкт-Петербургу являются: компания «ОБИТ» - одна из немногих на телеком-рынке компаний, которая также вырвалась в лидирующие позиции на рынке, начав с небольшого бизнеса. В 2019 году компания вышла Московский рынок, став стратегическим партнером по телекоммуникационному обеспечению крупнейших операторов связи в столицы России. Компания «Эр-Телеком холдинг», которая в своё время в 2001 году конкурс на Всероссийской венчурной ярмарке. Компания постепенно развивалась, начала строить свою сеть сначала в Перми, потом поэтапно в Северо-Западном федеральном округе. На сегодняшний день компания «Эр-Телеком холдинг» входит в ТОП-10 операторов по всей России, 2-е место среди национальных провайдеров и 3-е место среди операторов платного Телевидения [9].

Компания «Манго Телеком», которая также была основана в 2000 году и на тот момент предоставляла услуги облачных коммуникаций для среднего и крупного бизнеса. Из года в год компания развивалась, строила свои волоконно-оптические сети, специализировалась на услугах IP-Телефонии и виртуальной АТС. На сегодняшний день компания имеет порядка 50 000

клиентов и наличие своей собственной Интернет-сети во многих городах России.

Компания «Ростелеком» – является крупнейшим поставщиком телекоммуникационных цифровых услуг по всей России, имея присутствие во всех сегментах рынка и охватывая миллионы домохозяйств, государственных учреждений, частных предприятий и крупного бизнеса. Компания является абсолютным лидером на рынке услуг широкополосного доступа в сеть Интернет и платного Телевидения. Выручка компании за 2020 год составила более 545,9 млрд рублей, а чистая прибыль за год более 25,3 млрд рублей.

Компания ООО «Комфортел» точно знает своих конкурентов на рынке, но для успешного функционирования и завоевания лидирующих позиций, необходимо четко определять свои преимущества и недостатки перед конкурентами для разработки эффективной стратегии [13].

Для оценки и анализа конкурентоспособности компании был выбран метод многоугольника конкурентоспособности А. Оливье, А. Дайана, Р. Урсе [5]. В основе которого лежат ключевые факторы сравнения, такие как:

1. Качество (в сравнении с услугами рыночных лидеров);
2. Цена услуги;
3. Финансовое состояние организации;
4. Масштабы присутствия магистральной сети;
5. Послепродажное обслуживание;
6. Предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности предприятия не только предвидеть запросы своих клиентов, но и убедить их своих исключительных возможностях удовлетворить эти потребности.

Каждый из этих факторов позволит оценить конкурентоспособность каждого предприятия за счет построения многоугольника. По каждому исследуемому фактору будет определяться уровень значения фактора в виде балльных оценок, и как следствие конкурентоспособность компании. Такой анализ проводится путем ранжирования – сравнения результата компаний между собой и выставлением оценок от лучшего к худшему (от 4 до 1), что в

свою очередь позволит выявить слабые и сильные стороны каждого предприятия. Проведем оценку качества предоставляемых услуг, на основе полученных данных компанией ООО «Комфортел». Данные оценки приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Оценка качества предоставляемых услуг

Показатель	Комфортел		Ростелеком		Обит		ЭР-Телеком	
	Значение	Балл	Значение	Балл	Значение	Балл	Значение	Балл
Доля неуспешных попыток установить Интернет-соединение, %	0,8	3	0,9	2	0,7	4	3,1	1
Доля неуспешных соединений с веб-сервером, %	1,1	4	1,4	3	1,1	4	2,8	2
Доля неуспешных сессий по протоколу HTTP, %	1,2	4	1,5	3	1,2	4	2,9	2
Средняя скорость передачи данных, Кбит/с	8340	3	6689	2	8403	4	6429	1
Средняя продолжительность успешной сессии, мин.	34	3	38	4	31	2	24	1
Доля обрывов голосовых соединений в телефонии, %	0,5	4	0,6	3	0,5	4	0,8	2
Время ожидания на линии тех.поддержки, сек.	5	4	60	1	15	3	30	2
Итого	X	3,6	X	2,6	X	3,6	X	1,6

Оценив компании по фактору – качество предоставляемых услуг, лидерами стали компании Комфортел и Обит.

Следующим этапом был анализ цен на услугу Доступ к сети Интернет, который показал, что наиболее дешевым провайдером для корпоративных клиентов является Ростелеком.

Средняя стоимость услуги Ростелекома с базовой тарифной сеткой составляет 4540 рублей, тогда как Комфортел реализует данную услугу по стоимости в среднем 7140 рублей.

После проведения расчетов и анализа, компаниям были выставлены соответствующие баллы:

1. Комфортел – 2
2. Ростелеком – 4
3. Обит – 1
4. ЭР-Телеком Холдинг – 3

Следующим этапом сделаем оценку финансового состояния каждого из операторов связи. Анализ будет проводиться по следующим группам показателей: коэффициенты ликвидности, коэффициенты финансовой устойчивости и коэффициенты рентабельности.

Для оценки степени платежеспособности предприятия будут посчитаны финансовые коэффициенты ликвидности: коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент срочной ликвидности и текущей ликвидности.

Финансовая устойчивость и автономность характеризуется следующими показателями: коэффициент автономии и коэффициент маневренности собственного капитала.

Для оценки экономической эффективности будут посчитаны такие показатели, как рентабельность продаж по чистой прибыли, рентабельность оборотных средств по чистой прибыли и рентабельность совокупных активов по чистой прибыли.

Расчетные значения показателей и их оценка, полученные в ходе исследования ООО «Комфортел», проведенные на основе нормативных значений показателей приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Оценка финансового состояния

Показатель	Комфортел		Ростелеком		Обит		ЭР-Телеком	
	Значение	Балл	Значение	Балл	Значение	Балл	Значение	Балл
Абсолютная ликвидность	0,06	1	0,22	3	0,65	4	0,10	2

Продолжение таблицы 6

Срочная ликвидность	0,82	3	0,68	2	1,39	4	0,42	1
Текущая ликвидность	1,17	3	0,68	2	1,48	4	0,60	1
Коэффициент автономии	0,27	2	0,35	3	0,58	4	0,07	1
Коэффициент маневренности собственного капитала	-0,25	3	-1,50	2	0,04	4	-11,72	1
Рентабельность продаж по чистой прибыли	0,02	2	-0,03	1	0,06	3	0,11	4
Рентабельность оборотных средств по чистой прибыли	0,12	2	-0,09	1	0,29	3	0,43	4
Рентабельность совокупных активов по чистой прибыли	0,08	3	-0,01	1	0,14	4	0,07	2
Итого	X	2,5	X	1,9	X	3,75	X	2,0

Из таблицы 6 можно сделать выводы о том, что «Комфортел» находится в хорошем финансовом положении среди конкурентов.

В качестве критерия при оценке параметра «масштабы присутствия магистральной сети» будет использован размер собственной волоконно-оптической сети в разных городах. Оператор связи «Ростелеком» имеет свою сеть не только в крупных городах России, но и практически во всех регионах страны, открывая макрорегиональные филиалы ПАО «Ростелеком». На втором месте по наличию собственной магистральной сети находится «ЭР-Телеком Холдинг», компания имеет присутствия не только в столичном городе, но и в Барнауле, Екатеринбурге, Казане, Самаре, Перми и в ряде других городов России. Компания «ОБИТ» в данный момент находится в процессе строительства собственной магистральной сети на восток России и уже имеет свое присутствие в Москве, Санкт-Петербурге и Казани. На последнем месте находится «Комфортел», так как имеет собственную

волоконно-оптическую сеть только в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.

По масштабам присутствия собственной сети Комфортел, ОБИТ, Эр-телеком холдинг и Ростелеком были выставлены оценки 1, 2, 3, 4 соответственно.

Оценка послепродажного обслуживания была проведена по двум направлениям: оценка работы клиентских менеджеров и оценка работы инженеров технической поддержки. Оценивалось умение устранить проблему, профессионализм сотрудников, скорость обслуживания, отношение менеджеров и инженеров к действующим клиентам. Итоги для удобства были представлены в процентах: за 100% было принято идеальное обслуживание как со стороны клиентского менеджера, так и со стороны инженера технической поддержки.

По оценкам данного критерия были выставлены соответствующие баллы: «ОБИТ» – 4, «Комфортел» – 3, «ЭР-Телеком Холдинг» – 2, «Ростелеком» – 1.

Критериями оценки параметра «предпродажная подготовка» являются уровень рекламной активности компании и работа менеджеров по продажам. Высокая рекламная активность поднимает уровень узнаваемости компании и привлекает потенциальных клиентов [6]. Бесспорным лидером в продвижении своих услуг является компания «Ростелеком», использующая большое количество различных рекламных каналов и инструментов. Самую слабую позицию в разрезе рассматриваемого критерия занимает компания «Комфортел», так как организация не уделяет значительное внимание рекламным активностям и не инвестирует в рекламную кампанию. Что касается работы менеджера по продажам, стоит заметить, что во всех компаниях, сотрудники эффективно выполняют свои должностные обязанности, придерживаются рабочих скриптов, грамотно выявляют потребности потенциальных клиентов и предлагают действенные решения.

По предпродажной подготовке Комфортел, ОБИТ, Эр-телеком холдинг и Ростелеком были выставлены оценки 1, 2, 3, 4 соответственно.

Таблица 7 – Оценка факторов конкурентоспособности основных игроков рынка

Факторы	Комфортел	Ростелеком	Обит	ЭР-Телеком
Качество	3,6	2,6	3,6	1,6
Цена	2	4	1	3
Финансовое состояние организации	2,5	1,9	3,75	2,0
Масштабы присутствия магистральной сети	1	4	2	3
Послепродажное обслуживание	3	1	4	2
Предпродажная подготовка	1	4	2	3

По данным таблицы строим многоугольник конкурентоспособности (Рисунок 10). Чем больше площадь многоугольника, тем выше конкурентоспособность компании [15].

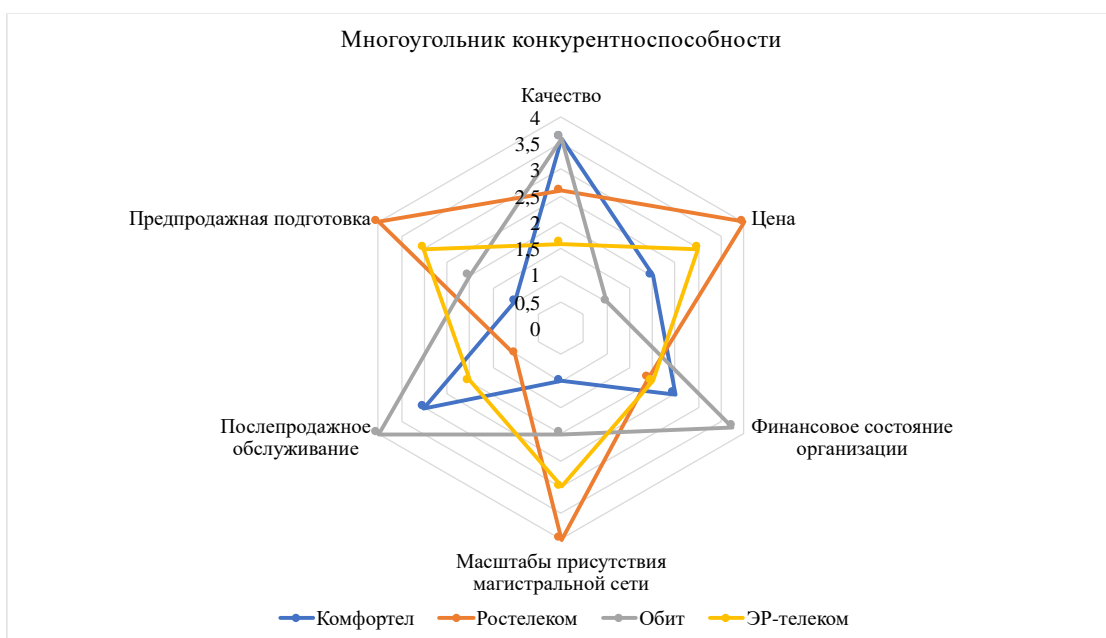


Рисунок 10 – Многоугольник конкурентоспособности

Рассчитаем площади получившихся многоугольников по формуле [31]:

$$S = \frac{1}{2(\sin \alpha)} * (K1K2 + K2K3 + \dots + K6K1), \quad (6)$$

где: α – частное между 360 градусами и количеством показателей (в нашем случае 6);

К1...К6 – значения комплексных показателей конкурентоспособности предприятия, которые представляют собой стороны отдельных треугольников. Данные представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Площади многоугольников

	Комфортел	Ростелеком	Обит	ЭР-Телеком
Площадь	10,5	19,0	16,5	14,5

Из таблицы 8 видно, что ООО «Комфортел» занимает худшее положение среди конкурентов. Причинами такого положения компании являются: отсутствие маркетинговой активности и рекламной кампании, малые масштабы присутствия магистральной сети и достаточно высокие цены на предоставляемые услуги.

2.4 Основные проблемы и направления совершенствования операционной деятельности предприятия ООО «Комфортел»

Деятельность менеджера по внедрению проектов охватывает широкий спектр работ, на каждом из этапов подключения нового клиента [3]. Конечная цель менеджера – закрытие сделки, а как следствие получение прибыли. В процессе выполнения своих обязанностей, менеджер компании, порой сталкивается с трудностями, вызванными проблемами в операционной деятельности компании. Чтобы определить какие именно существуют проблемы и на каких этапах работы они возникают, необходимо было рассмотреть процесс ведения корпоративного клиента на примере действующего проекта компании ООО «Комфортел».

В апреле 2021 года в «Комфортел» обратилась компания «ЛабТек». Организация занимается продажей оборудования для клинических лабораторных диагностик и биомедицинских исследований, оборудования для экспресс-лабораторий, лабораторной посуды и систем для забора крови.

На 1 этапе проекта были выявлены основные потребности клиента: Интернет с шириной канала 100 Мбит/с, аренда 8 IP-адресов, организация телефонии с 14 соединительных линий и виртуальной АТС.

На следующем шаге была проведена встреча с клиентом, где обсуждалось Техническое Задание по проекту. Далее было выставлено заранее согласованное с клиентом коммерческое предложение по комплексу телекоммуникационных услуг. В ходе ведения проекта возникали несущественные трудности, такие как: согласования транзита соседних зданий и бизнес-центров, построение маршрутов прокладки волоконно-оптических линий связи, составление агентских договоров на размещение собственного промежуточного оборудования. К завершающей стадии проекта все задачи, связанные с подключением клиента и в дальнейшем предоставлении ему услуг, были решены. Однако, в процессе всех этапов производимой сделки возникали следующие основные проблемы: неэффективный контроль и ведение клиентской базы по управлению проектами и сделками, так как менеджеру неудобно работать в режиме многозадачности в сервисе «Мегаплан» [27]. Проблемы, связанные с неэффективно выстроенной коммуникацией между отделами внутри компании и отсутствием системы отчетности по взаимодействию с клиентами.

Для решения проблем, выявленных в ходе прохождения практики на предприятии, будут рассмотрены два варианта по оптимизации операционной деятельности компании. Первый вариант – это разработка персонального управленческого решения по внедрению в действующую систему управления проектами на предприятие «Мегаплан», позволяющего расширить функционал для решения выявленных проблем. Вторым вариантом – это внедрение новой многофункциональной CRM-системы «Битрикс24». Такое управленческое решение позволит вести клиентскую базу по управлению проектами и сделками, в котором менеджеру будет представлена возможность контролировать проект и проводить CRM-сделки, а именно: получать и обрабатывать заявки, проводить переговоры, запускать задачу в стройку, выставять счета и контролировать их оплату. Также «Битрикс24» не только поможет создать единое информационное пространство, в котором сотрудники смогут легко общаться и планировать общие задачи,

обеспечивающие коммуникацию внутри коллектива путем разных каналов связи, но и проводить CRM-аналитику и делать отчетность. Такой инструмент позволит компании выявить слабые места в работе подразделений. Поэтому данная CRM-система сможет автоматизировать основные бизнес-процессы в компании: следить за нагрузкой менеджеров, найти и исключить лишние и ненужные операции, моделировать бизнес-сценарии любой сложности, определять проблемные участки в работе сотрудников всех подразделений и начать их автоматизировать, быстро обслуживать клиентов и формировать деловую переписку.

3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ И ОПТИМИЗАЦИИ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «КОМФОРТЕЛ»

3.1 Обоснование выбора CRM Битрикс24 для предприятия

На сегодняшний день на российском рынке представлено достаточно большое количество различных компаний-поставщиков CRM систем, которые предлагают различные решения для компаний, направленных на выстраивание оптимальных взаимоотношений компаний с клиентами, охватывающих процессы привлечения, обслуживания и удержания клиентов, а также доставки им предоставляемых услуг [30].

Благодаря внедрению CRM системы организация открывает для себя новые инструменты и методы, предназначенные для эффективного взаимодействия и расширения клиентской базы. Автоматизированная система в режиме реального времени собирает данные бизнес-аналитики, которые позволяют отслеживать тенденции рынка и корректировать стратегии продаж, чтобы вывести бизнес на новый уровень.

Отраслевые особенности компаний диктуют различные требования к внедряемой CRM-системе. В общем виде можно выделить несколько модулей CRM-систем:

Операционные CRM предназначены для повышения операционной эффективности. Эти системы позволяют быстро и эффективно проходить цикл продаж, помогая преобразовать отношения с потенциальными клиентами в долгосрочные деловые связи. Такие CRM повышают общую производительность организации.

Аналитические CRM нацелены на работу с большим количеством входящих данных. Они позволяют выявлять тенденции и закономерности, понимать мотивацию клиентов, распознавать дополнительные возможности для дополнительных и перекрестных продаж.

Совместные CRM облегчают беспрепятственный обмен информацией внутри компании. Таким образом, что каждый отдел, работающий с

клиентами, например отдел продаж, управления проектами и другие, использует один и тот же источник данных, что облегчает процесс согласования внутренних вопросов и помогает всем двигаться с одной действенной стратегией.

Жизненный цикл CRM включает три этапа: интеграция, анализ и действие. Второй этап, называемый анализом, является наиболее важным, так как CRM-аналитика позволяет эффективно управлять отношениями с клиентами, анализировать их поведение, выявлять модели покупок. На заключительном этапе, Действие, принимаются стратегические решения. Бизнес-процессы и организационные структуры уточняются на основе лучшего понимания клиентов, полученного в результате анализа. Этот этап замыкает цикл CRM и позволяет организациям использовать ценные сведения, полученные в результате анализа.

По типу CRM решения можно разделить на следующие четыре большие категории:

- Аутсорсинговые решения;
- Готовые решения;
- Программное обеспечение на заказ;
- Управляемые решения.

Также CRM решения могут быть локальными и облачными. При использовании локальной CRM компания, как правило, заранее приобретает лицензию. Учитывая, что в таком случае программное обеспечение размещено на собственных серверах компании, локальная CRM является хорошим выбором для организаций со строгой политикой безопасности, но в таком случае процесс внедрения требует больше времени и ИТ-ресурсов. Сама компания обеспечивает постоянное обслуживание локальной системы, поскольку поставщик не несет ответственности за ее безупречную работу и безопасность данных после этапа внедрения.

С другой стороны, программное обеспечение как услуга (SaaS), облако или CRM по запросу хранит данные на серверах поставщика. В этом случае

пользователи имеют полный доступ к базе данных в любое время, где бы они ни находились, и, что наиболее важно, поставщик берет на себя всю ответственность за бесперебойную работу системы и предоставляет все необходимые обновления софта и поддержку системы.

Важно то, что облачное программное обеспечение CRM обладает высокой масштабируемостью, а это означает, что организация может легко расширять свою функциональность по мере роста бизнес-требований.

Далее рассмотрим и сравним самые популярные CRM-системы для бизнеса: amoCRM [39], Битрикс24 [20], Microsoft Dynamics 365 CRM [43], Мегасплан [27]; которые представлены в таблице В.1 в приложении В.

Проанализировав CRM-системы, наиболее подходящим вариантом для внедрения в компанию «Комфортел» является система по управлению задачами и документами «Битрикс24» [20]. CRM-система имеет ряд функций, позволяющих компании решить основные проблемы, выявленные на предприятии в ходе прохождения практики. CRM обеспечит учёт новых, потенциальных и текущих клиентов, партнёров, предоставит возможность сотрудникам и руководителя подразделений ставить задачи и контролировать их выполнение на совершении всех этапов сделки. Система поможет выявить и проследить путь от «лида» к подключенному клиенту. Лидом может являться любой проявленный интерес, то есть первоначальный контакт с любым потенциальным клиентом. Все данные о нём забиваются в портфель системы, и за ним закрепляется личный менеджер, который в случае дальнейшего контакта сможет ввести проект по подключению. Впоследствии он должен конвертироваться из «Лид» в полноценный «Контакт», «Компанию», либо «Сделка».

Основным преимуществом является то, что система фиксирует и запоминает все этапы, события и действия, осуществленные на пути ведения проекта. Кроме того, система также позволит делать отчётность, анализировать эффективность всех этих действий и проводить сквозную-

аналитику по проекту и выполненным задачам на каждом этапе сделки с потенциальным клиентом.

3.2 Анализ основных этапов внедрения и календарный план проекта

Проект по внедрению информационной системы CRM с настройкой под специфику деятельности компании включает следующие этапы [21]:

Этап 1. Предпроектное обследование.

На данном этапе определяются основные цели, задача по внедрению CRM «Битрикс24» и критерии их достижения. Также определяются потребности ключевых лиц со стороны Заказчика, описывается текущее состояние и положение дел на предприятии с имеющейся информационной системой, анализируются проблемы, основные требования и пожелания Заказчика, разрабатывается план-график внедрения CRM-системы и составляется предварительная смета затрат проведения работ.

Этап 2. Проектирование, создание «Технического задания».

Фаза разработки Технического задания по информационной системе управления проектами нацелена на документальное закрепление свода требований к будущей CRM-системе на основании информации, предоставленной Заказчиком. Подготовка Технического задания по информационной системе выполняется за счет интервьюирования основных будущих пользователей CRM с целью проведения анализа существующей ситуации предприятия, и разработки комплексного решения по выяснения особенностей и предпочтений функциональной стороны технического проекта ключевых бизнес процессов компании. Основными составляющими документа «Техническое задания по внедрению информационной системы CRM» как правило являются [37]:

- Цели создания CRM-системы;
- Принципы и архитектура модуля построения системы;
- Требования к функциональным возможностям (справочники, функции, отчеты, пользовательский интерфейс);

- Требования к общесистемным и сервисным функциям (администрирование, интеграция и/или обмен данными с внешними системами);

- Требования к распределенной обработке данных;
- Требования к защите информации;
- Требования к среде эксплуатации (программно-аппаратный комплекс и база данных).

Обязательно параллельно разработке Технического задания по внедрению информационной системы управления проектами описывается общий план Проекта и детализированный план-график работ его участников.

Этап 3. Разработка.

Данный этап включает в себя следующие основные фазы внедрения проекта на техническом уровне:

- Программирование и создание логики;
- Инсталляция CRM-системы «Битрикс24» и первичная настройка модулей информационной системы (создание MAC-адресов, DNS-зоны и функциональных модулей);

- Интеграция со служебными приложениями, с корпоративной почтой и с облачными данными и сервисами;

- Инсталляция и выделение настроек для управления индексами CSI, NPS, FCR;

- Интеграция в CRM-систему поддержки программных телефонов по технологии WebSocket;

- Настройка модулей и дополнительных функциональных модулей, добавление полей, надписей, макетов форм и связанных субпанелей;

- Тестирование.

Этап 4. Внедрение.

Этот этап включает основные фазы, связанные с эксплуатацией внедренного продукта CRM на предприятие, и решает такие задачи, как:

- Настройка прав доступа для разных сотрудников к базе данных;

- Размещение данных CRM-системы на виртуальных серверах в Дата-центре (хостинг);
- Обучение сотрудников-пользователей;
- Интеграция полноценного продукта в действующую внутреннюю корпоративную систему компании.

Этап 5. Аудит проекта.

Для наглядной иллюстрации графика работ применяется один из методов планирования проектов диаграмма Ганта [41]. Предполагаемый план-график внедрения CRM-системы «Битрикс24» в ООО «Комфортел» представлен ниже. По предварительной оценке, реализация проекта займет 72 рабочих дня, самый долгий этап – этап разработки.

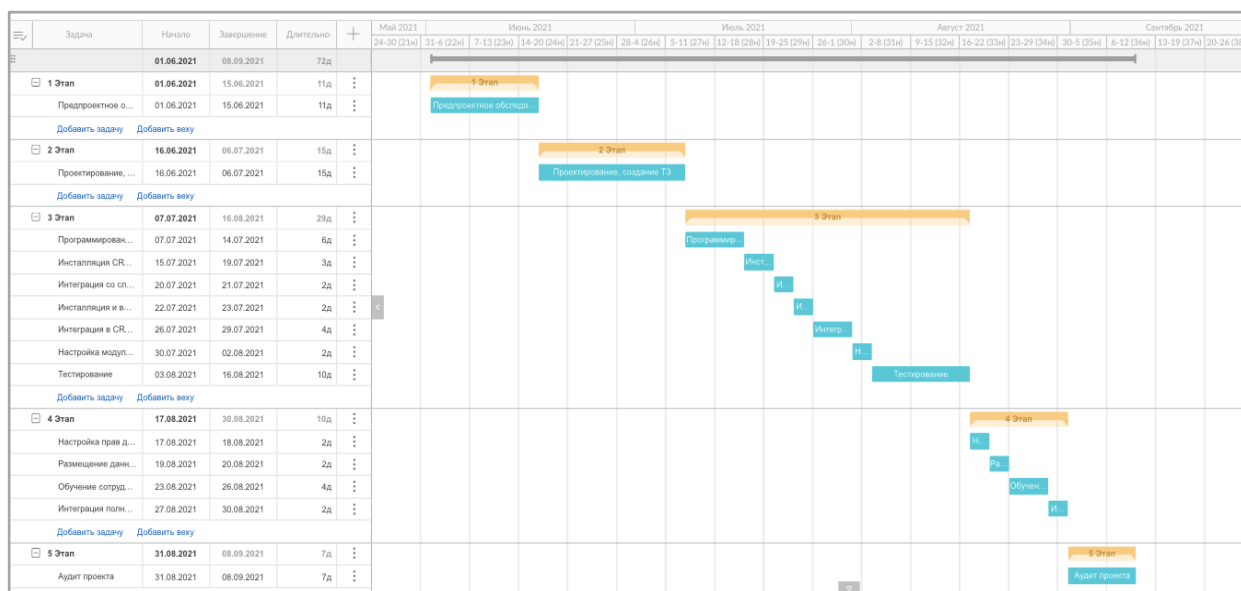


Рисунок 11 – Календарный план проекта

3.3 Обоснование эффективности проекта

Эффективность информационной системы CRM и результат ее внедрения чаще всего определяется качеством бизнес-модели предприятия. Зачастую при внедрении CRM-системы преследуется основная цель – автоматизация уже имеющихся бизнес-процессов при штате работающих сотрудников. Полученные, либо ожидаемые эффекты от проведения мероприятий по внедрению CRM-системы в операционную деятельность компании условно можно разделить на три группы:

1. Прямые экономические эффекты;
2. Косвенные экономические эффекты;
3. Эффекты снижения рисков [1].

К группе прямых экономических эффектов можно отнести эффекты прямого действия, которые всецело влияют на доходность компании. В приведенной таблице Г.1 в приложении Г будут описаны основные изменения, которые коснутся бизнес-процессов компании ООО «Комфортел».

К группе косвенных экономических эффектов можно отнести общекорпоративные эффекты, которые являются важными для акционеров компании и сложно поддаются прямым расчетам. Это учитывается при внедрение новой CRM-системы и к таким эффектам относятся: рост стоимости акций на бирже за счет повышения уровня прозрачности бизнес-процессов компании, повышения управляемости, что придаст возможность новым акционерам контролировать и управлять различными бизнес-процессами в операционной деятельности компании, повышение конкурентных преимуществ на определенном рынке за счет увеличения уровня лояльности как самих сотрудников, так и клиентов [38].

К группе снижение рисков можно отнести эффекты, которые дадут «Комфортел» возможность избежать негативных факторов воздействие на развитие компании [28]. В нижеописанной таблице будут приведены основные риски, снижение которых способствует внедрение информационной системы CRM «Битрикс24».

Таблица 9 – Эффекты группы снижения рисков от внедрения Битрикс24

Проводимые изменения	Риски, появление которых снижается
Сегментация клиентов	Риск, связанный с потерей наиболее доходных/прибыльных клиентов для компании
Выбор каналов продвижения и оптимальной цепочки продаж	Риск ухудшения взаимодействия с партнерами, поставщиками и риск недонесения потребительской ценности до клиентов

Продолжение таблицы 9

Оптимизация организационной структуры и бизнес-процессов	Риск снижения гибкости компании и риск ухудшения взаимодействия с клиентами
Создание единой базы данных	Риск снижения уровня лояльности отношений с клиентами
Аналитика	Риск невыполнения планов продаж, риск уменьшения планов по доходам и/или рентабельности
Автоматизация бизнес-процессов	Риск снижения эффективности и производительности бизнес-процессов
Автоматизация запросов, обработки лидов и контактов	

Для оценки эффективности внедрение CRM-системы «Битрикс24» был использован метод анализа ключевых показателей на всех этапах изменений. Эти показатели позволили измерить эффективность компании в разрезе отношений со своими действующими и потенциальными клиентами.

Таким образом, обобщая все вышеизложенное, можно сделать вывод, что внедрение системы управления взаимоотношениями с клиентами «Битрикс24» является обоснованно необходимой мерой для решения существующих проблем путем совершенствования операционной деятельности предприятия, опережения возможных возникающих рисков и повышения эффективности деятельности компании ООО «Комфортел»

3.4 Расчет экономической эффективности предлагаемого управленческого решения

Правильность и эффективность предложенных мер по совершенствованию операционной деятельности предприятия можно отследить по улучшению экономических показателей, повышению уровня лояльности клиентов, продуктивности работы менеджеров и в целом более эффективной деятельности предприятия.

Эффективность реализации проекта можно провести в четыре этапа [35]:

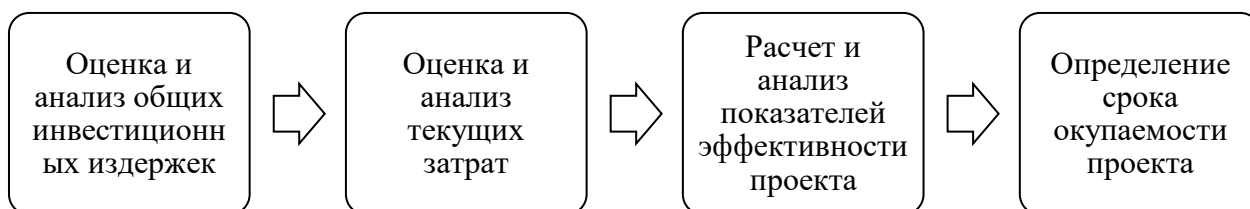


Рисунок 11 – Этапы определения эффективности реализации проекта

С целью оценки расходов на внедрение Битрикс24 рассмотрим прямые и косвенные затраты по реализации проекта. Прямые затраты будут включать в себя: приобретение пакета программного обеспечения, оплаты работ по внедрению системы и техническую поддержку. К косвенным затратам будут отнесены потери (простои) из-за сбоев системы.

Все расходы предприятия, связанные с приобретением, внедрением и поддержкой информационной системы за первый год отражены в таблице 10.

Таблица 10 – Расходы предприятия на реализацию проекта

Затраты	Период								Сумма	
	0	1	2	3	4	5	6	...12		
Прямые										
Покупка ПО, руб.	139000									139000
Внедрение КонтурФокус	100000									100000
Интеграция и настройка Битрикс24	55000									55000
Обслуживание и техническая поддержка		5800	5800	5800	5800	5800	5800	5800		69600
Сумма прямых расходов									363600	
Косвенные										
Потери из-за сбоев, руб.		8750	8750	8750	8750	8750	8750	8750		105000
Сумма косвенных расходов									105000	
Общая сумма расходов									468600	

Следующим этапом необходимо определить прирост показателей проектного периода.

Анализируя успешный опыт внедрения «Битрикс24» путем сбора информации из открытых интернет источников и изучения информации, полученной от маркетингового и коммерческого отдела компании ООО

«Комфортел», ожидается увеличение доходов компании на 15%. Рассмотрим три вероятно возможных прогноза увеличения доходов компании при использовании новой информационной системы: пессимистичный (10%), реалистичный (15%) и оптимистичный (20%). Расчеты приведем в таблице 11. Таблица 11 – Прогнозы увеличения доходов предприятия при использовании Битрикс24

	Пессимистичный (10%)	Реалистичный (15%)	Оптимистичный (20%)
Планируемая выручка после внедрения Битрикс24 (руб. в год)	205 365 600	214 700 400	224 035 200

Обобщая полученные результаты, делаем вывод, что при реалистичном прогнозе выручка компании за год увеличится на 28 004 400 рублей.

Помимо расчета планируемого роста выручки, при внедрении CRM-системы будет получен условный экономический эффект экономии, за счет сокращения цикла реализации услуг. В ООО «Комфортел» до внедрения Битрикс24 весь процесс предоставления услуги, начиная с подготовки коммерческого предложения и заканчивая закрытием сделки и оплатой, длился в среднем от 7 до 45 дней, в зависимости от масштаба проекта заказчика. После проведения мер по совершенствованию операционной деятельности планируется сократить цикл на 10%.

Так как время на цикл реализации услуги сокращается на 1-5 дней или 8-40 рабочих часов, то в среднем можно говорить о сокращении на 3 дня или 24 часа соответственно.

Средняя часовая заработная плата менеджера – 187,5 рублей, в таком случае, обработка заявки в стоимостном выражении сократится в среднем на 4 500 рублей (187,5 рублей * 24 часа). Проанализировав прошлые периоды, было выявлено, что в среднем за один календарный год компания обрабатывает порядка 1 100 заявок. В связи с этим, можно определить годовую экономию, как 4 500 рублей * 1 100 заявок = 4 950 000 рублей.

Стоит заметить, что такая экономия будет скорее косвенным эффектом, так как сотрудники в сэкономленное время продолжают работать, но уже могут распределять свое время на новые задачи и обработку актуальных заявок. Обобщая вышеприведённую информацию можно сделать вывод о том, что благодаря внедрению CRM-системы предприятие в данном аспекте не экономит средства, а высвобождает их для выполнения иных задач работников, вследствие чего, повышает эффективность использования материальных средств.

Еще один аспект обоснования эффективности предложенных мер – это сокращение потерь клиентов. Так как рассматриваемая компания работает в специализированном нише, основными пользователями услуг являются крупные компании – клиенты представители B2B сегмента. Количество клиентов в год варьируется от 450 до 580. По внутренней статистике компании потери клиентов составляют в среднем 30%. Если взять показатель 515 клиентов в год – как усредненное значение, то можно сказать, что в год компания теряет 155 клиентов. Тогда как планируемое сокращение доли упущенных клиентов до 15 % после внедрения Битрикс24 позволит компании терять на 78 клиентов меньше.

Далее рассчитаем срок окупаемости (при реалистичном прогнозе), как отношение между инвестициями в реализацию проекта и полученный экономический эффект в рассматриваемый период. Срок окупаемости = Расходы на внедрение Битрикс24 (руб.) / Экономический эффект (в виде прибыли от продаж) (руб.) = 468 600 / 8 119 416 = 19 дней.

Следующим шагом сведем все затраты и полученные эффекты в единую таблицу и сделаем выводы.

Таблица 12 – Сводная таблица основных затрат и полученных эффектов от реализации проекта

Показатель	Значения до внедрения Битрикс24	Реалистичный прогноз после внедрения Битрикс24	Отклонение
Выручка (руб.)	186 696 000	214 700 400	28 004 400

Продолжение таблицы 12

Расходы предприятия по обычной деятельности (руб.)	180 473 000	206 112 384	25 639 384
Расходы на внедрение Битрикс24 (руб.)	-	468 600	468 600
Экономический эффект (в виде прибыли от продаж) (руб.)	6 223 000	8 119 416	1 896 416
Цикл реализации услуги	7 – 45 дней	6 – 40 дней	1-5 дней
Потери клиентов	155 клиентов	77 клиентов	78 клиентов
Увеличение эффективности средств, связанных с сокращением времени обработки заявок	*4 950 000 рублей		
Срок окупаемости	≅19 дней		

Обобщая данный раздел, можно прийти к выводу, что внедрение Битрикс24 в операционную деятельность ООО «Комфортел» позволит снизить долю потери клиентов, уменьшить время реализации проекта, а также приведет к увеличению выручки предприятия и повышению продуктивности рабочего времени штата менеджеров. При планируемом увеличении выручки на 15%, увеличение прибыли от продаж составит 1 896 416 рублей, а срок окупаемости составит 19 дней.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе написания выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические и практические аспекты организации операционной деятельности предприятия на примере ООО «Комфортел». Телекоммуникационной компании, осуществляющей деятельность по следующим направлениям:

- Предоставление услуги доступа к сети Интернет;
- Организация единой корпоративной сети передачи данных;
- Предоставление многоканальной корпоративной телефонии;
- Размещение серверов в ЦОДах;
- Телевидение.

В процессе исследования были изучены документы, связанные с основной деятельностью организации, проанализированы и системно представлены. Выполнена работа по анализу факторов, влияющих на предприятие с приведением выводов и рекомендаций.

В ходе анализа хозяйственной деятельности предприятия был рассчитан ряд показателей, отражающих финансовое состояние компании, а именно: коэффициенты платежеспособности и ликвидности; относительные показатели, характеризующие состояние оборотных средств и структуру источников финансирования; коэффициенты рентабельности; показатели оборачиваемости, что в совокупности позволило сделать вывод о текущей финансовой независимости и устойчивости предприятия.

С целью оценки внешней и внутренней среды компании, был проведен SWOT- и PEST-анализ, которые позволили выявить существующие слабые стороны: низкая маркетинговая активность, недостаточно активная рекламная кампания, неэффективная система введения клиентских проектов.

Для определения положения ООО «Комфортел» на конкурентном рынке телекоммуникационных компаний был использован метод многоугольника конкурентоспособности А. Оливье, А. Дайана, Р. Урсе.

Который позволил сделать вывод, что ООО «Комфортел» уступает компаниям-конкурентам по таким критериям оценки, как цены на услуги связи, финансовое состояние организации, масштабы присутствия собственной магистральной сети и предпродажная подготовка, в связи с чем не занимает лидирующих позиций.

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы удалось достаточно глубоко погрузиться в изучение основных бизнес-процессов компании и специфику деятельности проектных менеджеров, благодаря чему были выявлены проблемы, связанные с организацией операционной деятельности предприятия, такие как: неэффективный контроль и ведение клиентской базы, проблемы коммуникации между отделами внутри компании и отсутствие системы отчетности по взаимодействиям с клиентами и партнерами.

В качестве решения выявленных проблем были предложены и разработаны меры по совершенствованию операционной деятельности путем внедрения современной CRM системы. Изучив рынок информационно-аналитических систем, был определен ряд наиболее популярных CRM, из которых при помощи сравнительного анализа была выбрана CRM система «Битрикс24» как оптимальный вариант, соответствующий необходимым требованиям и стандартам компании.

На заключительном этапе удалось определить возможные прямые и косвенные экономические эффекты и эффекты снижения рисков от внедрения системы, которые обосновали необходимость и эффективность реализации предложенного проекта. После чего были проработаны основные этапы внедрения «Битрикс24», отраженные в планируемом календарном плане работ, а также рассчитаны основные затраты и полученные эффекты от реализации проекта, которые позволили сделать вывод о реальной эффективности предлагаемого управленческого решения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бородулин А.Н. Основные объекты применения информационных технологий к оптимизации бизнес-процессов / А.Н. Бородулин, А. Ю. Заложнев, Е.Л. Шуремов // Сборник трудов «Управление большими системами», Выпуск 17, Москва, ИПУ РАН, 2018. – С. 40 – 60.
2. Бочаров, В. В. Финансовый анализ. Краткий курс: учебное пособие / В. В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2018. – С. 240
3. Воронина Э.М. Менеджмент предприятия и организации: учебно-практ. пособие. /Э.М.Воронина. – М.: МЭСИ, 2018. – С . 217
4. Гетманова А. В. Эффективность и перспективы развития crm-систем в экономике: учебник./ А.В. Гетманова. – Москва: ФЭН-Наука N4. – 2014. – С. 178
5. Говорова, Н. Конкурентоспособность – основной фактор развития современной экономики / Н. Говорова // Проблемы теории и практики управления. – 2019. – С. 25–37
6. Головачев, А. С. Конкурентоспособность организации: учебное пособие / А. С. Головачев. – Минск: Высшая школа, 2017. – С. 320
7. Городецкая О.Ю. CRM – система как стратегия управления бизнесом компании /О. Ю. Городецкая, Я.Л. Гобарева // Транспортное дело России. – 2019. – С. 169 – 173
8. Емельянов Ю. Управление инновационными проектами в компании / Ю. Емельянов // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – No 2. – С. 26-39.
9. Ефремов, А. А. Мировой рынок телекоммуникационных услуг: тенденции и принципы / А. А. Ефремов // Российский внешнеэкономический вестник. – 2018. – С. 31–35
10. Каримов, М. К. Услуги в сфере телекоммуникации и их продвижение / М. К. Каримов // Молодой ученый. – 2020. – С. 35 – 37
11. Клюкина, М. А. Опыт использования лучших CRM-системы на российском рынке/ М.А. Клюкина, Н. Р. Степанова // Весенние дни науки

ВШЭМ. Сборник докладов международной конференции студентов и молодых ученых. 2019. С. 598 – 599

12. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: учебник / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – С. 144

13. Кухоцкий, К. Рыночные риски российских телекомов / К. Кухоцкий, В. Окулов, С. Труханович // Рынок ценных бумаг. – 2007. – №8. – С.53–54.

14. Ларичкина, Д. А. Особенности развития отрасли телекоммуникационных услуг в России / Д. А. Ларичкина // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2020. – С. 472– 477

15. Лосев, В. С. Методические аспекты формирования стратегии конкурентных преимуществ оператора сотовой связи / В. С. Лосев, О. А. Лукашова // Вестник ТОГУ. – 2019. – С. 183– 192

16. Федько, В.П. Взгляд на лояльность и приверженность сквозь призму CRM-системы /В.П. Федько // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2015. – No 8 (80).

17. Хапсироков М.К. -Г. Сущность и назначение CRM-технологий / М.К. -Г. Хапсироков // Журнал Гуманизация образования – 2017. – С. 33 – 37

18. Юрченко, С.П. CRM – Инструмент повышения эффективности работы предприятия /С.П. Юрченко // Проблемы развития территории. – 2015. – Т. 34. - No 3. – С. 53-60.

19. Автоматизация бизнес-процессов компаний в соответствии с концепцией CRM: коллективная монография / под. ред. Е.В. Буновой. – М.: Перо, 2017. – 134 с. [Электронный ресурс]. URL: http://www.fa.ru/fil/chelyabinsk/science/Documents/conferences_monographies_2017_05.pdf (дата обращения 05.05.2021)

20. Битрикс24. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bitrix24.ru> (дата обращения 24.05.2021)

21. Внедрение CRM системы: этапы, эффективность, подходы. [Электронный ресурс]. URL: <http://bizprocess.by/vnedrenie-crm> (дата обращения 05.05.2021)
22. Дмитрий Петров, «Комфортел»: «Коронавирус дал бизнесу цифровой пинок». [Электронный ресурс]. URL: <https://telesputnik.ru/materials/persony/interview/dm>. (дата обращения 03.05.2021)
23. Интервью: Александр Дмитриев об автоматизации отдела продаж санатория. Портал TREVELLINE. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.travelline.ru/blog/intervyu-ob-avtomatizatsii-sanatoriya/> (дата обращения 13.05.2021)
24. Информационные технологии Санкт-Петербурга. [Электронный ресурс]. URL: <https://spb.plus.rbc.ru/news> (дата обращения 29.04.2021)
25. Информационный портал «Практика CRM». Мнение экспертов CRM. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.crm-practice.ru/articles/> (дата обращения 20.05.2021)
26. Комфортел. Официальный сайт компании. [Электронный ресурс]. URL: <https://comfortel.pro> (дата обращения 23.05.2021)
27. Мегаплан. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://megaplan.ru> (дата обращения 20.05.2021)
28. Методы оценки рисков. [Электронный ресурс]. URL: <http://sisupr.mrsu.ru/> (дата обращения 29.04.2021)
29. Мониторинг состояния конкурентной среды на приоритетных и социально значимых рынках для содействия развитию конкуренции в Санкт-Петербурге. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gov.spb.ru/static/writable/ckeditor/uploads> (дата обращения 28.04.2021)
30. Обзор российского рынка CRM-систем [Электронный ресурс]. URL: <http://www.crm-lite.ru/library/obzor/> (дата обращения 20.05.2021).

31. Определение конкурентоспособности предприятия на основе приведения значений отдельных показателей к единой шкале измерения. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fundamental-research.ru/> (дата обращения 28.04.2021)
32. Отраслевая специфика внедрений CRM. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения 03.05.2021)
33. Официальный сайт IBM Community [Электронный ресурс]. URL: <https://community.ibm.com/community/> (дата обращения 03.05.2021)
34. РБК. Пять ключевых трендов рынка CRM в 2020 году [Электронный ресурс]. URL: <https://pro.rbc.ru/demo/5f967c9a7947103f9ce15b> (дата обращения 08.05.2021)
35. Экономический эффект от внедрения CRM-системы. [Электронный ресурс]. URL: <https://salesap.ru/blog/> (дата обращения 08.05.2021)
36. Энциклопедия маркетинга. Классификация CRM-систем. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.marketing.spb.ru/> (дата обращения 15.05.2021)
37. Этапы внедрения CRM. Платформа VC.RU [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/services/79865-etapy-vnedreniya-crm> (дата обращения 15.05.2021)
38. Эффекты от внедрения CRM. ФБ Консалт [Электронный ресурс]. URL: <https://fbconsult.ru/effekty-ot-vnedreniya-crm> (дата обращения 15.05.2021)
39. amoCRM. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.amocrm.ru> (дата обращения 15.05.2021)
40. CRM-система как инструмент повышения эффективности деятельности IT-компании. [Электронный ресурс]. URL: <http://edrj.ru/article> (дата обращения 03.05.2021)
41. GanttPRO – эффективный инструмент для управления проектами. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://app.ganttpro.com/> (дата обращения 30.05.2021)

42. How Does CRM Software Benefit the Service Industry? BusinessTech [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hashmicro.com/blog/crm-software-benefit-service-industry/> (дата обращения 15.05.2021)

43. Microsoft Dynamics 365 CRM. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://dynamics.microsoft.com/ru-ru/> (дата обращения 15.05.2021)

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ООО «Комфортел»

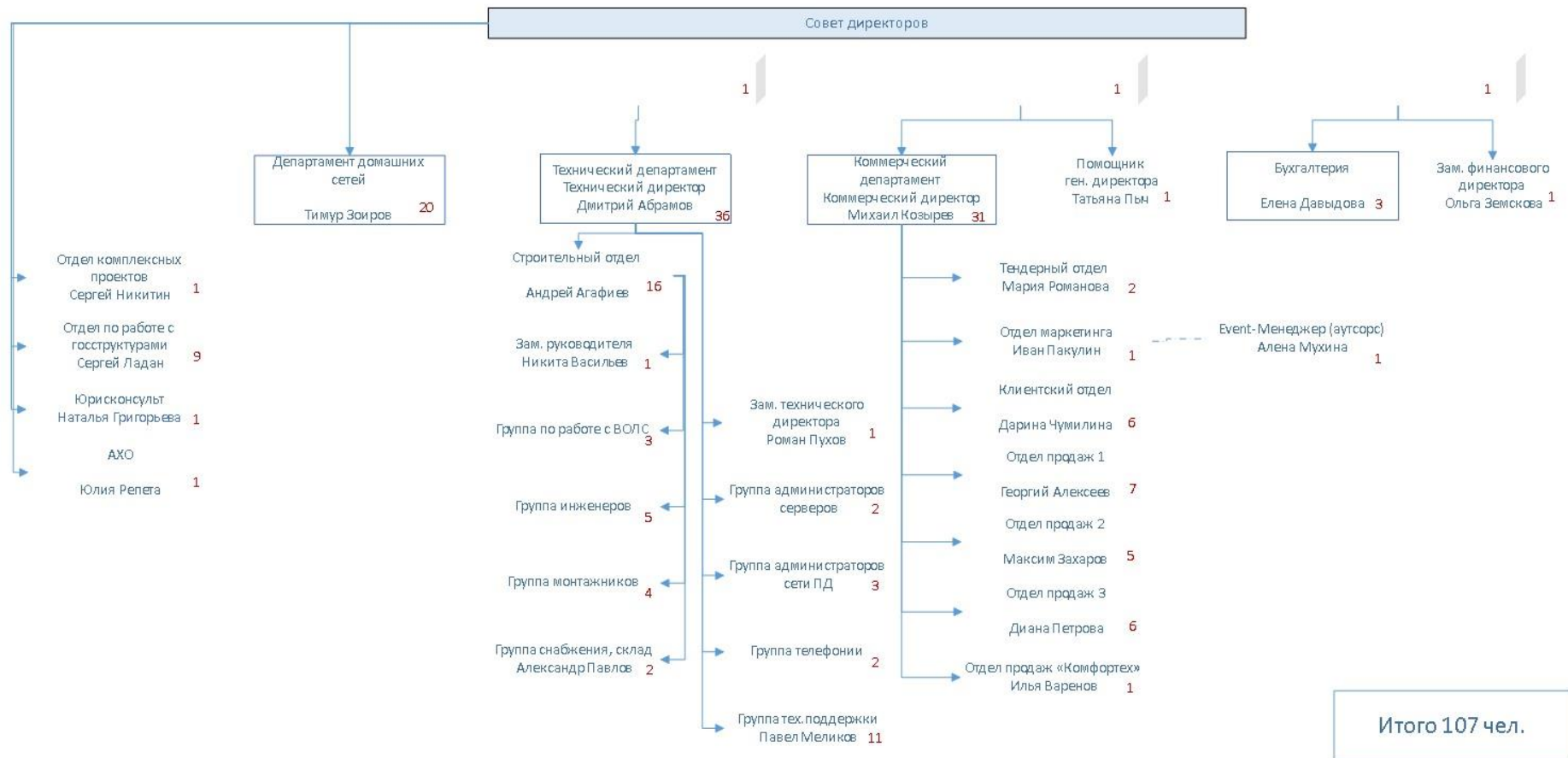


Рисунок А.1 – Организационная структура ООО «Комфортел»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах ООО «Комфортел» за 2019 – 2020 годы

Приложение № 5
к приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказов Минфина России
от 17.08.2012 № 113н, от 06.04.2015 № 57н,
от 19.04.2019 № 61н)

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2020 г.

				Коды
Организация Общество с ограниченной ответственностью "Комфортел"	по ОКПО	0710001		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	87351314		
Вид экономической деятельности Деятельность в области связи на базе проводных технологий	по ОКВЭД 2	61.1		
Организационно-правовая форма / форма собственности Общества с ограниченной ответственностью/Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	12300	16	
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384		
Местонахождение (адрес) 193091, Санкт-Петербург г, Октябрьская наб, д. № 10, корп.				
1 стр. 1, этаж 9				

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2020 г. ¹	На 31 декабря 2019 г. ²	На 31 декабря 2018 г. ³
	АКТИВ				
	Материальные внеоборотные активы ⁴	1150	16 517	19 200	16 895
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ⁵	1170	-	-	-
	Запасы	1210	9 686	10 421	17 523
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 580	1 033	717
	Финансовые и другие оборотные активы ⁶	1230	21 053	20 682	22 062
	БАЛАНС	1600	48 836	51 336	57 197
	ПАССИВ				
	Капитал и резервы ¹⁰	1300	13 263	9 341	6 367
	Долгосрочные заемные средства	1410	7 947	11 550	5 550
	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	27 626	30 445	45 280
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	БАЛАНС	1700	48 836	51 336	57 197

Руководитель _____ Петров Д.А.
(подпись) (расшифровка подписи)

" 31 " марта 2021 г.

ЭП: Большакова Елена Николаевна, Межрайонная ИФНС России №23 по Санкт-Петербургу
Петров Дмитрий Андреевич, ООО "КОМФОРТЕЛ"

Рисунок Б.1 – Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2020 года ООО
«Комфортел»

**Отчет о финансовых результатах
за 2020 г.**

	Форма по ОКУД	Коды	
		0710002	
	Дата (число, месяц, год)		
Организация Общество с ограниченной ответственностью "Комфортел"	по ОКПО	87351314	
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	7810524485	
Вид экономической деятельности Деятельность в области связи на базе проводных технологий	по ОКВЭД 2	61.1	
Организационно-правовая форма / форма собственности Общества с ограниченной ответственностью/Частная собственность	по ОКФС / ОКФС	12300	16
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384	

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2020 г. ¹	За 2019 г. ²
	Выручка ⁷	2110	186 969	169 599
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(180 473)	(164 938)
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	200	427
	Прочие расходы	2350	(1 794)	(581)
	Налоги на прибыль (доходы) ⁹	2410	(980)	(901)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	3 922	3 606

Руководитель _____ Петров Д.А.
(подпись) (расшифровка подписи)

" 31 " марта 2021 г.

ЭП: Большакова Елена Николаевна, Межрайонная ИФНС России №23 по Санкт-Петербургу
Петров Дмитрий Андреевич, ООО КОМФОРТЕЛ

Рисунок Б.2 – Отчет о финансовых результатах ООО «Комфортел» за 2020
год

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Сравнительный анализ популярных CRM-систем

Таблица В.1 – Сравнительный анализ популярных CRM-систем

	amoCRM	Битрикс24	Microsoft Dynamics 365 CRM	Мегаплан
Интерфейс	Простой и интуитивно понятный для пользователя интерфейс	Сложный интерфейс	Некрасивый дизайн интерфейса, но имеется встроенная функция для выбора конструктора сайта	Сложный интерфейс
Функционал	Узкоспециализированная CRM-система, ориентированная на работу коммерческого отдела	Обширный функционал, включающий в себя практически все возможности CRM-систем	Функционален, но есть зависимость от приложения на Windows	Простой функционал, легко разобраться
Телефония	Возможность интеграции с любой телефонией	Система работает со многими крупными компаниями, есть возможность создавать виртуальные номера и облачные АТС	Есть возможность инсталляции бесплатной внутренней IP-телефонии	Интеграция с любой телефонией
Работа с документами	Работа с документами в данной CRM-системе осуществляется с помощью виджетов	Внутри сервиса по работе с документами	Есть автоматическая подготовка бухгалтерских и отчетных документов. Отдельная загрузка электронных подписей, печатей	Большое внимание к документации, есть готовые шаблоны по оформлению

Продолжение таблицы В.1

Аналитика	Простая и наглядная аналитика данных	Руководителю предоставляется возможность видеть над какими задачами в данный момент работают подчиненные и когда они их решают. Есть возможность собирать статистику по выполненным задачам в конце месяца и формировать отчетность в виде инфографика	Есть аналитика данных, работающая с модулями и движениями финансов	Нет возможности строить сложные отчеты: учеты и аналитику продаж, сквозную аналитику, перекрестный учет
Гибкость, возможность доработки	Интеграция с практически любым дополнительным сервисом, есть возможность доработки CRM-системы	Легкая интеграция с 1с, социальными сетями и другими CRM-системами и сервисами	Не интегрируется с 1с, сложная интеграция с дополнительными сервисами	Интеграция с небольшим количеством дополнительных сервисов
Коммуникация между сотрудниками	Чат, наличие собственного мессенджера, управление доступом	Система налажена удобно, выглядит как социальная сеть, куда сотрудники могут размещать посты, фотки, ставить лайки	Широкая коммуникация, есть возможность организации конференц-связи	Неудобное общение между сотрудниками, плохо продуманная коммуникация между отделами
Обслуживание технической поддержки	Онлайн и звонок, есть возможность заказать техническое обслуживание у партнеров-интеграторов	Быстрая реакция технической поддержки	Есть возможность звонить в справочную службу, которая указана на самом сайте CRM	Консультация онлайн по бесплатному звонку в техническую поддержку
Минимальная стоимость лицензии	От 499 рублей	Есть бесплатный тариф	От 550 рублей	До 5 пользователей бесплатно, затем от 440 рублей
Для кого подойдет	Практически универсальная CRM-система, подойдет многим бизнесам	Для операторов связи, WEB-студий, интернет-магазинов, салона рекламных агентств, агентств недвижимости, различных IT-компаний	Для логистических компаний, сетей медицинских центров, туристических агентств, маркетинговых компаний	В основном для агентств недвижимости, где удобно управлять оптовыми продажами

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Прямые экономические эффекты от внедрения Битрикс24

Таблица Г.1 – Прямые экономические эффекты от внедрения Битрикс24

Состояние при системе по управлению проектами «Мегаплан»	Проводимые изменения	Краткосрочные эффекты после внедрения «Битрикс24»	Долгосрочные эффекты после внедрения «Битрикс24»
Эффекты группы повышения доходов			
Не ведется единая база клиентов. Нет полного функционала по сегментации клиентов и по различным показателям	Сегментация рынков	Увеличение количества продаж за счет концентрации и фокусировки на доходных/прибыльных клиентах	Увеличение доходности компании за счет определения оптимальных прибыльных сегментов и за счет возможности кросс-продаж
Продвижение услуг ведется без тщательной аналитики эффективности взаимодействий на всех этапах цепочки	Выбор каналов продвижения и оптимальной цепочки продаж	Сокращение издержек в каналах и цепочках продвижения	Увеличение доходности компании за счет определения наиболее подходящего канала в соотношении ценности для компании и ценности для клиента
Плохо раскрыта возможность коммуникации клиентов с менеджерами	Оптимизация организационной структуры и бизнес-процессов	Повышение качества обслуживания клиентов	Повышение уровня лояльности и удовлетворения клиентов за счет предоставления возможности по управлению отношениями. Увеличение доходности за счет повышения качества обслуживания и оптимизации бизнес-процессов

Продолжение таблицы Г.1

Информация о клиентах не систематизирована, у менеджеров нет доступа к клиентской базе и проектам	Создание единой базы данных	Улучшение качества и скорости ведения проектов и обслуживания клиентов. Повышение качества информационной поддержки бизнес-процессов	Повышение уровня удовлетворенности и лояльности клиентов Повышение уровня удовлетворенности сотрудников
Нет инструмента для аналитики, планирования и прогнозирования продаж	Аналитика	Увеличение продаж, допродаж действующим клиентам	Улучшение качества по управлению клиентами. Увеличение доходности компании за счет своевременных воздействий при планировании и прогнозировании
Эффекты категории сокращения расходов			
Нет возможности управлять бизнес-процессами	Автоматизация бизнес-процессов	Увеличение количества продаж и доводимых закрываемых сделок	Увеличение доходности компании за счет повышения коэффициента успешных сделок
Ручная обработка контактов, лидов и заявок	Автоматизация запросов и связанных бизнес-процессов	Повышение производительности сотрудников как следствие увеличение базы клиентов	Увеличение уровня доходности компании за счет сокращения издержек на операции и за счет увеличения количества потенциальных клиентов
Сотрудники получают информацию из разных сервисов и источников и тратят значительное время на ее поиск	Ведение единой клиентской базы данных по работе с потенциальными и действующими клиентами	Сокращение времени на поиск информации о потенциальном клиенте и работа с действующим клиентом в формате одного окна	Увеличение уровня доходности за счет предоставления возможности обслуживать большее количество новых и действующих клиентов