МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ИЖЕВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕНАЯ АКАДЕМИЯ»

Кафедра менеджмента и права

ДОПУЩЕН К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой, д.э.н., профессор

\_\_\_ А. К. Осипов

«\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2017

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОНАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование системы управления организацией на примере ПАО «Мегафон-Ритейл» г. Ижевска Удмуртской Республики

направление 38.03.02 «Менеджмент»

профиль «Менеджмент организации»

квалификация – бакалавр

Выпускник О.С. Шахматова

Научный руководитель,

к.э.н., доцент Д.В. Кондратьев

Рецензент,

д.э.н., профессор И.М. Гоголев

Ижевск 2017

СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc473229939)

[ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ 5](#_Toc473229940)

[1.1. Понятие системы управления организацией 5](#_Toc473229941)

[1.2. Элементы системы управления организацией 8](#_Toc473229942)

[1.3. Пути повышения эффективности системы управления организации 13](#_Toc473229943)

[ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ПРИМЕРЕ ПАО «МЕГАФОН-РИТЕЙЛ» 25](#_Toc473229944)

[2.1. Характеристика ПАО «Мегафон» как корпоративной структуры 25](#_Toc473229945)

[2.2. Организационно-экономическая характеристика предприятия ПАО «Мегафон-Ритейл» (юридический статус, устав, собственность организации, структура) 33](#_Toc473229946)

[2.3. Анализ системы управления организации 40](#_Toc473229947)

[2.4. Проблемы системы управления организации 52](#_Toc473229948)

[ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ПРИМЕРЕ ПАО «МЕГАФОН-РИТЕЙЛ» 58](#_Toc473229949)

[3.1. Разработка предложений по совершенствованию системы управления организации 58](#_Toc473229950)

[3.2. Эффективность разработанных предложений 69](#_Toc473229951)

[ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ 76](#_Toc473229952)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ: 79](#_Toc473229953)

[ПРИЛОЖЕНИЯ 82](#_Toc473229954)

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что особенности современного развития организаций в РФ характеризуются тем, что динамично меняющаяся окружающая среда становится постоянным источником новых возможностей и опасностей, в связи с чем менеджеры принимают управленческие решения в условиях высокой степени неопределенности, а также ограниченности свободы действий, следствием чего становится снижение эффективности управленческой деятельности. Для успешного функционирования и прогрессивного развития организаций особую важность приобретает внедрение в практику управления современных методов, которые помогли бы модифицировать сложившуюся систему управления организацией таким образом, чтобы своевременно принимать как предупредительные меры к явлениям, угрожающим существованию организации, так и оперативно реагировать на новые позитивные возможности, открываемые внешним окружением.

Организация считается добившейся успеха, если она достигла своей цели. Составляющие успеха организации включают в себя: способность к выживанию, результативность и эффективность, практическую реализация принятых решений. Таким образом, важнейшим фактором повышения эффективности общественного производства является совершенствование управления на всех уровнях - народнохозяйственном, отраслевом, региональном, а также на уровне отдельной организации.

Объект исследования - общественные отношения, связанные с функционированием системы управления организацией.

Предмет исследования - методы, элементы, механизмы управления организацией.

Цель исследования - исследовать систему управления ПАО «Мегафон-Ритейл»и предложить мероприятия по ее совершенствованию.

Задачи исследования:

-рассмотреть теоретические аспекты функционирования системы управления организацией;

-выявить проблемы системы управления организацией;

-предложить мероприятия по совершенствованию системы управления организацией;

-рассчитать их эффективность.

Методологическая база исследования представляет собой систему методов, используемых при познании управленческих процессов, в том числе: метод системного анализа, сравнения, синтеза.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы являются работы различных авторов. Так, вопросы, рассматриваемые в ходе исследования, нашли широкое отражение в зарубежной экономической литературе в трудах М. Альберта, И. Ансоффа, Х. Виссема, П. Друкера. В отечественной экономической литературе этой проблематике посвящены работы О.С. Виханского, А.И. Наумова, И.Н. Герчиковой, и многих других.

Структура работы включает в себя введение, основную часть, выводы и предложения и список использованных источников и литературы.

В первой главе выпускной квалификационной работы исследуются понятие системы управления организацией, ее элементы и пути повышения эффективности системы управления. Вторая глава выпускной квалификационной работы включает в себя организационно – правовую характеристику организации. В данной главе проводится анализ системы управления и формулируются проблемы в данной сфере. В третьей главе выпускной квалификационной работы определены направления решения проблем системы управления организацией и разработаны соответствующие мероприятия. По итогам главы определена эффективность предложенных мероприятий.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

# 1.1. Понятие системы управления организацией

Забегая вперед, исследование понятия «управления организацией» представим распространенные определения понятия «управление»:

Как пишет Д.К. Лафта, управление - это функция организованных систем разнообразной природы (биологических, социальных, технических), которая обеспечивает сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей деятельности[[1]](#footnote-2).

По мнению М.Н. Корсакова – управление – это создание и осуществление воздействий, обеспечивающих желаемое функционирование объекта, приводящее к определенной цели[[2]](#footnote-3).

Как отмечает Б.П. Кузнецов, управление -  процесс организации целенаправленного воздействия на некоторую часть среды, называемую объектом управления, в результате чего удовлетворяются потребности субъекта, взаимодействующего с этим объектом[[3]](#footnote-4).

В итоге на основе мнений различных авторов можно сделать вывод, что управление – процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенных результатов деятельности.

Способность организации адаптироваться к изменениям внешней среды в немалой степени зависит от того, каким образом организована основная деятельность организации и от того, каким образом построена его структура управления. Система управления организацией представляет собой совокупность звеньев и элементов управления, и связей между ними. Система управления организацией составляет основу организационной структуры организации в целом. Она же определяет и ее развитие.

Э.А. Смирнов считает, чтосистема управления представляет совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации[[4]](#footnote-5).

По мнению А. Ким, система управления организацией – это совокупность технических и организационных методов и мер предназначенных для решения задач управления различными аспектами деятельности организации[[5]](#footnote-6).

А.П. Егоршин считает, что система управления – это множество взаимосвязанных элементов, составляющих единое целое и выполняющих управленческие функции для достижения поставленных целей[[6]](#footnote-7).

Развернутое определение дает С. Янг, который представляет систему управления как подсистему организации, элементами которой являются группы взаимодействующих людей[[7]](#footnote-8).

Помимо авторских, научных подходов к определению категории «система управления», приведем еще такие, которыми пользуются управленцы-практики.

Системой управления называется подсистема более крупного образования (сформированной системы), обеспечивающая достижение осознанных или неосознанных целей этого сформированного целого. Так, ворганизации система управления включает организационную структуру; людей, которые реализуют руководящие функции; методы управления, которые эти люди применяют; и другие переменные организации (например, корпоративную культуру), от которых зависит движение организации к достижению целей[[8]](#footnote-9).

В словаре по охране труда система управления определяется как система, в которой протекают процессы управления. Сама система подразделяется на управляющую и управляемую подсистемы. Такое разделение было вызвано усложнением процессов деятельности во всех областях системы, постоянным ростом общественного характера деятельности, увеличением взаимосвязей между различными процессами, потребностью в согласовании целей и усилий индивидуумов, коллективов организаций, отраслей и т. д. в управлении совместной деятельностью[[9]](#footnote-10).

Действительно, единого определения системы управления найти не удалось, но у всех определений есть общие элементы.

Во-первых, система управления – это подсистема системы более высокого порядка технической, социальной или иной, в отношении которой осуществляется управление.

Во-вторых, объектом системы управления является состав (элементы, подсистемы, связи, структура) и функционирование (состояния и поведение) управляемой системы.

В-третьих, цель системы управления заключается в достижении целей управляемой системы.

В-четвертых, ограничением системы управления являются допустимые условия существования управляемой системы.

Для формулировки определения используем как шаблон определение системы, которое предложила В.Н. Волкова:

S def ≡ <{Z},{Str},{Tech},{Cond}

где {Z} – совокупность или структура целей;

{Str} – совокупность структур (производственная, организационная и т.п.), реализующих цели;

{Tech} – совокупность технологий (методы, средства, алгоритмы и т.д.), реализующих систему;

{Cond} – условия существования системы, т.е. факторы, влияющие на ее создание, функционирование и развитие.

Тогда систему управления можно определить следующим образом:

Система управления – это часть системы – подсистема, включающая в себя совокупность структур и технологий, целью которой является достижение целей управляемой системы (надсистемы) путем изменения структур и технологий последней в условиях, допустимых для существования управляемой системы[[10]](#footnote-11).

# 1.2. Элементы системы управления организацией

Систему управления в наиболее общем виде можно представить в виде управляющей и управляемой подсистем, а также механизма управления. Механизм управления, в свою очередь, включает набор принципов, правил, процедур, полномочий, методов, норм управления и осуществления управленческих действий. В то же время механизм управления принадлежит каждой из подсистем, объединяя их (см. рис. 1).

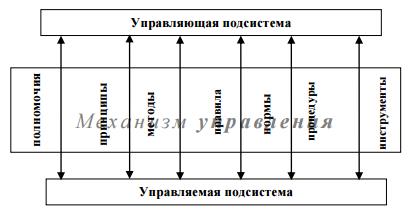


Рис.1. Взаимосвязь управляющей и управляемой подсистем системы управления организацией

Главное назначение системы управления заключается в том, что она позволяет организации сконцентрировать все виды ресурсов на решении первоочередных задач долгосрочного развития в условиях быстро изменяющейся рыночной среды, повысить конкурентоспособность организации в целом и отдельных видов бизнеса. Система управления охватывает все сферы перспективной и данной деятельности организации, начиная от вопросов построения моделей ресурсных потоков и заканчивая решением вопросов несбалансированности производственного цикла, нехватки финансовых ресурсов и т. д.

К основным элементам системы управления организацией относятся:

− Управляющая подсистема;

− Управляемая подсистема;

− Механизм управления;

− Субъекты управления;

− Объекты управления.

Управляющая подсистема управления – это та часть общей системы управления организацией, в рамках которой вырабатываются, принимаются и транслируются управленческие решения. Управляющая подсистема непосредственно влияет на выполнение управленческих решений. Для этого используются такие элементы механизма управления, как планирование, организация, стимулирование, мониторинг, оценка выполнения и пр. Управляющая подсистема характеризуется иерархической структурой, между уровнями которой существует определенное соподчинение. Во главе ее находит центральное звено (главный руководитель), который может быть представлен коллективом (правление, совет директоров) или индивидом (чаще всего в небольших организациях).

Управляемая подсистема включает элементы, на которые направлено управляющее воздействие, которые воспринимают это воздействие и преобразуют его в поведение того объекта, на который оно направлено в соответствии с требуемым воздействием. В управляемую подсистему входят цели различных групп (менеджеров первого звена, работников, специалистов), их личные интересы и т. п.

Механизм управления включает совокупность принципов, правил, процедур, норм, полномочий, методов для осуществления управленческих действий.

К субъекту управления относятся те элементы системы управления, которые связаны с выработкой решений не зависимо от того, на каком уровне это происходит.

К объекту управления относятся те элементы организации (а не только системы управления), которые воспринимают управленческое воздействие и подчиняют ему свое поведение и развитие. В качестве объекта управления выступают группы сотрудников организации, отдельные личности, процессы, отношения между людьми и пр. Основное отличие объекта управления от субъекта управления заключается в их функциональном назначении, поскольку одно и то же образование (например, группа менеджеров) в одной ситуации может выступать субъектом управления, а в другой−объектом.

Тем не менее, нахождение в разном статусе (субъект или объект) по-разному характеризует конкретный элемент системы управления. Традиционно, субъект управления бывает меньше объекта по масштабу и менее сложным по составу, однако он более активный и динамичный. Объект управления, напротив, является более сложным и масштабным, а также обладает более высокой инерционностью в изменениях, на преодоление которой обычно требуется много усилий и времени[[11]](#footnote-12).

Главным в системе взаимосвязей между элементами системы управления должен стать принцип совместимости управляющей и управляемой подсистем между собой. В частности, если подчиненный и руководитель не будут совместимыми психологически, то постепенно между ними начнутся конфликты, которые со временем могут оказать самое негативное влияние на результаты деятельности организации, иногда приводя к его полному развалу.

В теории управления выделяют следующие основные типы связей:

−Линейные (административное подчинение),

−Функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения),

−Межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

На основе характера связей выделяются следующие типы организационных структур управления предприятием:

− Линейная;

− Штабная;

−Дивизиональная;

− Функциональная;

− Матричная.

Выделяются также различные сочетания основных типов организационных структур управления организацией:

− Линейно-штабная;

− Линейно-функциональная;

− Множественная.

Характеристика и ключевые различия между основными типами организационной структуры управления организацией приведены в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительная характеристика основных типов организационной структуры управления организацией



Выбор конкретного типа организационных структур управления организацией зависит от характера структурных связей между элементами системы, в частности от их полноты, частоты и направленности. Так как, часть структурных связей носит односторонний характер (например, передача приказа от вышестоящего органа управления нижестоящему), а часть относятся к двунаправленным потокам (например, управленческая аналитическая и статистическая отчетность)[[12]](#footnote-13).

# 1.3. Пути повышения эффективности системы управления организации

Рассмотрим нормативно – правовую базу управления организацией.

Одним из основополагающих законодательных актов в сфере предпринимательской деятельности является Гражданский кодекс РФ (далее - ГК РФ), в ст. 2 которого содержится понятие предпринимательской деятельности - самостоятельной, осуществляемой на свой риск деятельности, направленной на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.Гражданский кодекс РФ определяет правовое положение участников гражданского оборота, основания возникновения и порядок осуществления права собственности и других вещных прав, прав на результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации (интеллектуальных прав), регулирует договорные и иные обязательства, а также другие имущественные и личные неимущественные отношения, основанные на равенстве, автономии воли и имущественной самостоятельности участников.

Также к развитию и управлению организацией в той или иной степени имеют отношение следующие Федеральные законы:

-от 28 декабря 2009 г. №381-ФЗ (в ред. от 29.12.2014 г.) "Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации";

-от 26 декабря 2008 г. №294-ФЗ(в ред. от 10.01.2016 г.) "О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля";

-от 22 июля 2008 г. №159-ФЗ(в ред. от 29.06.2015 г.) "Об особенностях отчуждения недвижимого имущества, находящегося в государственной собственности субъектов Российской Федерации или в муниципальной собственности и арендуемого субъектами малого и среднего предпринимательства, и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации";

-от 26 июля 2006 г. №135-ФЗ (в ред. от 05.07.2015 г.)"О защите конкуренции";

-от 27 декабря 2002 г. №184-ФЗ(в ред. от 28.11.2015 г.) "О техническом регулировании";

-от 8 августа 2001 г. №129-ФЗ (в ред. от 30.01.2016 г.)"О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей";

-от 8 августа 2001 г. №128-ФЗ(в ред. от 23.08.2006 г.) "О лицензировании отдельных видов деятельности";

-от 29 ноября 2001 г. №156-ФЗ(в ред. от 30.12.2015 г.) "Об инвестиционных фондах";

-от 29 октября 1998 г. №164-ФЗ(в ред. от 31.12.2014 г.) "О финансовой аренде (лизинге)";

-от 8 февраля 1998 г. №14-ФЗ(в ред. от 29.12.2015 г.) "Об обществах с ограниченной ответственностью";

-от 8 мая 1996 г. №41-ФЗ(в ред. от 30.11.2011 г.) "О производственных кооперативах";

-от 22 апреля 1996 г. №39-ФЗ(в ред. от 30.12.2015 г.)"О рынке ценных бумаг";

-от 26 декабря 1995 г. №208-ФЗ(в ред. от 29.06.2015 г.)"Об акционерных обществах" и др.

Существует множество подзаконных нормативных правовых актов федерального уровня: указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, нормативные акты федеральных органов исполнительной власти. Среди наиболее значимых с точки зрения рассматриваемой сферы регулирования здесь можно отметить такие акты, как: Указ Президента от 15 мая 2008 г. №797 "О неотложных мерах по ликвидации административных ограничений при осуществлении предпринимательской деятельности", Постановление Правительства РФ от 6 мая 2008 г. №358 "Об утверждении Положения о ведении реестров субъектов малого и среднего предпринимательства - получателей поддержки и о требованиях к технологическим, программным, лингвистическим, правовым и организационным средствам обеспечения пользования указанными реестрами" и ряд других документов[[13]](#footnote-14).

В развитии современного менеджмента существует большое число исследуемых проблем управления организацией, одной из важных среди них является проблема повышения эффективности организации управленческого труда. В зависимости, как руководитель осуществляет управленческую деятельность ворганизации будет зависеть эффективность деятельности персонала, что всвою очередь оказывает влияние на функционирование организации в целом.

Эффективность системы управления организации – это способность ставить и достигать максимально достижимые социально-экономические цели, получать наивысший достижимый результат. Причем, как отмечал еще Фредерик Тейлор, максимальный результат для самойорганизации и для ее коллектива[[14]](#footnote-15) (а также и для акционеров, инвесторов, государства, – всех заинтересованных сторон; собственно их результат производен от результата организации). При этом результаты для организации и коллектива различны. Результат для организации – это достигнутый ее социально-экономический результат, ее положение в своей рыночной нише и обществе в целом, ее прибыль. Результат для коллектива – это материальное и красноречивое вознаграждение за свой труд – за достижение результата организации. Видно, что эти результаты находятся в противоречии, которое необходимо разрешить.

Эффективность российских организаций в 3-4 раза ниже, чем в развитых странах. Рассмотрим наиболее распространенные ошибки в управлении предприятии, которые и не позволяют получить высокую эффективность.

1. Повременная оплата

В нашей стране сейчас наибольшее значение для эффективности организации имеет система оплаты труда, которая определяет материальный результат, получаемый сотрудниками организации. При этом результат сотрудников – это часть результата организации, но не просто часть, это комплексный и далеко не простой вопрос требующий серьезного рассмотрения.

Следовательно, распространение повременной оплаты связано как с вопросами планирования и учета, так и с нежеланием руководителей вести эти работы и повременная система оплаты, не смотря на явную неэффективность, широко применяется и до настоящего времени[[15]](#footnote-16).

2. Использование сбалансированной системы показателей для мотивации

Вероятно, из-за отмеченных сложностей целеполагания и управленческого учета и возникли альтернативные системы оплаты - не по конечному результату, а по показателям деятельности: Сбалансированная система показателей – ССП (BalancedScorecard - BSC)[[16]](#footnote-17), Ключевые показатели эффективности – КПЭ (KeyPerformanceIndicators - KPI)[[17]](#footnote-18) и др. Они исходят из того, что конечные результаты организации связаны с его организацией, квалификацией персонала, уровнем инноваций, и т.д.

Контролируя эти показатели и мотивируя на них персонал, можно обеспечить высокую эффективность организации и его конечные результаты. Это, конечно, намного проще, чем вести четкое целеполагание, планирование, контроль выполнения планов, соответствующую оплату труда по достигнутым результатам до конкретных продуктов (и их прибыльности (результатов) и конкретных исполнителей). Заманчиво, но не дает ожидаемого результата.

3. Отсутствие управленческого учета, в том числе учета по отдельным продуктам

Без хорошей системы целеполагания и управленческого учета результатов, включительно и промежуточных, прогнозных, невозможно определение вклада сотрудников в результат организации соответственно невозможна и мотивация на конечный результат, и даже в малых предприятиях. Достаточно частоорганизации имеют систему управленческого учета, однако используется она крайне неэффективно.

Например, в однойорганизации численностью более двухсот человек два года функционировала интегральная система 1С:Предприятие, но в ней работали только системы бухучета и зарплаты. Не функционировала даже складская система, хотя склады организации имели площадь в несколько сот квадратных метров. В других работали и системы управленческого учета, но интегрально, без раздельного учета по продуктам и прибыльность каждого из производимых и реализуемых продуктов была неизвестна. Следовательно, не возможна была эффективная система мотивации: система как-то рассчитывала какие-то общие результаты, но премии, в итоге, распределялись субъективно[[18]](#footnote-19).

4. Отсутствие бюджетирования, или частичное бюджетирование

Там же где присутствует и плановое, и проектное управление оно зачастую превращается в профанацию если нет бюджетирования работ.

5. Отсутствие целей структурных подразделений

Изложенное в п.п. 1-5 говорит о том, что каждое структурное подразделение должно иметь поставленную перед ним четкую цель, причем в том же измерении, что и цель организации в целом.

Целью коммерческих организаций в основном является экономический эффект, финансовый результат. Поэтому финансовый результат должен быть целью и любого подразделения организации. Если какое-нибудь подразделение коммерческойорганизации не дает финансового результата – оно просто должно быть ликвидировано[[19]](#footnote-20).

А если есть четкаяцель, планируемые затраты и предвидимый финансовый результат, можно определить и бюджет соответствующий результату, и планируемый фонд оплаты труда как часть результата. И определенную заранее часть фактически полученного финансового результата организации (определяемую системой управленческого учета), пустить на оплату труда. Проблема мотивации на конечный результат полностью решается.  
Для этого требуется постановка цели, как предвидимого результата, разработка программ и планов достижения поставленной цели, всесторонний учет фактически достигаемых результатов. Требуется четко поставить цель и определить стратегию ее достижения[[20]](#footnote-21).

6. Завышенное число уровней иерархии

Завышенное число уровней иерархии – это огромнейший минус организации.

Во-первых – это затраты на оплату излишнего управленческого аппарата.

Во-вторых – это снижение управляемости, большие временные затраты на принятие решений, искажения при передаче данных сквозь множество уровней иерархии и, в результате, принятие запоздалых и неадекватных текущей ситуации решений. Здесь стоит упомянуть опыт компании Дженерал Электрик, в которой после реорганизации из 29 уровней иерархии осталось только 6, а прибыль при этом увеличилась в 4,5 раза при сокращении численности на 30%[[21]](#footnote-22).

Оптимальный диапазон управления, как отмечает Пригожин, составляет 7-11 непосредственно подчиненных на верхнем и среднем уровне управления, и до 30 на нижнем уровне управления[[22]](#footnote-23). Отметим, что для его практической реализации требуется, опять же эффективная автоматизированная система планирования и управленческого учета, включающая систему поддержки принимаемых решений - СППР.

7. Неподготовленное проведение организационных изменений

Основная ошибка в организации проведения изменений - руководство разрабатывает все организационные изменения и директивно спускает их вниз – сопротивление неизбежно.

Лучший вариант, когда руководство ставит перед коллективом новые цели, новые рубежи развития (как компании, так и сотрудников) и ненавязчиво помогает коллективу разработать необходимые организационные изменения. В этом случае программа изменений уже не чья-то сторонняя, а своя собственная, в ней учитываются и цели компании, и цели самих сотрудников, и внедрение ее идет намного успешнее. Важно только четко и образно сформулировать цель, подвести коллектив к наиболее эффективной программе проведения организационных изменений. Только тогда сотрудники будут активно проводить эти изменения в жизнь - «Процесс подготовленности кадров управляющих к изменениям должен опережать процесс изменений»[[23]](#footnote-24).

8. Отсутствие организационной документации

К сожалению, «ценность организационного порядка у нас невелика, должностные инструкции и положения о подразделениях составляются приблизительно и часто не соответствуют реальным обязанностям работников. Поэтому там, где западный рабочий, инженер, служащий склонны обращаться к правилам, россиянин обращается к начальнику»[[24]](#footnote-25). И, к сожалению, это касается не только должностных инструкций, но и регламентов бизнес-процессов, а то и технологической документации. Данные вопросы отчетливо проводит стандарт менеджмента качества ИСО 9000, однако, к сожалению, сейчас данный сертификат в России можно получить чисто формально, просто заплатив требуемую сумму.

9. Подмена организации длительными совещаниями

Совещание - это особый вид организации, способ коллективного принятия решений. А правильно организовать коллектив на совместный поиск решения – это не простая задача.

Часто совещания не готовятся, руководитель не осознает какой результат он хочет получить от совещания, с повесткой дня никто заранее не знакомится, приглашаются все руководители, даже те, которых совещание и не касается, а ключевые специалисты не приглашаются, регламентов совещания нет ни по времени, ни по рассматриваемым вопросам и совещание уходит в сторону от ключевых вопросов, решения если и оформляются, но не контролируются, а если что-то пойдет не так – новое совещание.

Происходит это от недопонимания руководителями всей сложности работы с людьми, всей сложности организации временного коллектива, коим является собрание, на достижение требуемого от совещания результата.

10. Управление в обход непосредственных руководителей

Это серьезный дестабилизирующий фактор, существенно снижающий эффективность организации.

Руководитель, в обход которого осуществляется деятельность, во-первых, ущемлен в своих правах, видит, что ему не доверяют и он оказывается в стороне, во-вторых, в таких условиях он просто не может нести какой-либо ответственности за деятельность своего подразделения[[25]](#footnote-26).

11. Несформулированные социальные цели организации, миссия организации, смысл организации.

Четко поставленные конкретные цели, поставленные каждому сотруднику, это еще не все, что требуется для построения эффективнойорганизации. Можно четко поставить цель, например, закручивать какие-то гайки за определенноевознаграждение и не получить существенного эффекта. Человеку важен общественный смысл его деятельности, ее общественный результат. В известной притче, когда у рабочего везущего тачку с землей спросили, что он делает, он ответил: «Строю храм божий». Существенно важен и образ того, что дает твой труд обществу. «Роль четкой постановки целей, ради которой должна работать организация, в формировании новой практики не так уже велика. Образность − вот что создает понимание, настоятельную моральную необходимость того, чтобы новый путь оказался верным. Организация – это система, состоящая из идей, смыслом которых необходимо управлять»[[26]](#footnote-27).

При этом социально необходимые общие цели дают эффективность даже в отсутствие личного материального результата: «Если все члены группы разделяют социально значимые цели деятельности, эффективность проявляется и в том случае, когда решаемые группой задачи не приносят непосредственной личной пользы членам группы. … Только это может обеспечить успех внутренних процессов, протекающих в коллективе.Очень важно сформулировать миссию организации, ее предназначение в обществе, смысл ее существования»[[27]](#footnote-28).

12. Проведение в жизнь руководством принципов, которых оно само не придерживается

Руководитель не может обеспечить сплоченность коллектива на достижение цели организации, если это чисто экономическая цель: «Руководитель не может обеспечивать внутри организации подчинение всех индивидуальных интересов (честолюбие, жадность, борьба за зарплату, статус, личную власть) общему интересу, если во взаимоотношениях с внешней средой главной целью организации считается бесконтрольная реализация этих самых интересов». Не может собственник обеспечить высокие экономические результаты организации, если ставит во главу угла только саму прибыль. Однако встречаются компании, в которых руководители, пытаясь повысить эффективность деятельности, провозглашают высокие идеалы, принципы, цели коллектива, при этом сами ими не руководствуются, пытаются извлечь из этого только личную выгоду. Но ничего из этого не выходит: «Лишь очень немногие из нас не согласятся с тем, что дела говорят громче слов, мы ведем себя так, как будто провозглашение политики и ее осуществление − это синонимы. … Мы поступаем так, как будто громогласно заявленные убеждения много значат. Но поступки говорят громче слов. … Оказывается, что людей нельзя обмануть. В наших самых мимолетных действиях они ищут проявления стереотипов и у них достает мудрости не доверять словам, которые в каком-либо отношении расходятся с нашими делами»[[28]](#footnote-29).

13. Механистический подход к персоналу

Есть руководители, которые рассматривают своих сотрудников только с точки зрения достижения тех целей, которые они им ставили. Оставляя за кадром их личные цели, устремления, принципы. Работая с ними чисто формально, как с бесчувственными механизмами – исполнителями чужой воли. Но человек – это не бесчувственная машина, он не рационален даже по отношению и к своим личным целям, не говоря уже о внешних. Его эффективность во многом строится на отношениях с коллективом, с руководителем, а не на чисто рациональной основе. Знание своих сотрудников, человеческие отношения, во многом определяют цели, которые им можно поставить, и быть уверенным, что они будут достигнуты, что сотрудники приложат высокие усилия для их достижения. Если же к человеку относиться формально, то и он к порученной работе будет относиться чисто формально, вместо результата выдавать формальные причины по которым поставленная ему цель не достигнута.

14. Отсутствие целенаправленного формирования организационной культуры

Это может странно звучать, но есть руководители, которые даже не знали, что такое «организационная культура», а большинство, если и знали, то не занимались ею.

Организационная культура сильна тем, что ее нормы и принципы действуют на подсознательном уровне и, если эти принципы и нормы направлены на достижение социально-экономических целей организации, эффективность организации существенно возрастает. Такую требуемую организационную культуру Пригожин называет «корпоративной культурой»[[29]](#footnote-30).

Таким образом, устранение вышеперечисленных проблем позволит повысить эффективность управления организацией.

Результатом реформирования системы управления организацией может стать внедрение новых подходов к мобилизации различных внутренних и внешних ресурсов организации на выполнении программ и проектов развития, а также моделирования ресурсных потоков.

В современной практике реструктуризация системы управления организацией становится все более распространенным и массовым явлением, являющейся реакцией на одну или несколько ситуаций, при которых возникает потребность реструктуризации систем управления:

-изменение стратегии организации;

-перераспределение ответственности подразделений;

-сокращение организации, бизнеса;

- формирование финансовой структуры (центров ответственности);

-поэтапное внедрение элементов управленческого учета;

-слияние подразделений, организаций;

-переход из одной организационной структуры в другую, например, из линейной структуры в функциональную и т. д.;

-развитие организаций, появление новых функций;

-изменение процесса, технической цепочки, выполнения работ;

-внедрение регулярного менеджмента;

-подготовка организации к введению информационно-управляющих систем;

-изменение процедур подготовки, принятия и контроля за исполнением управленческих решений.

Эти, а также многие другие ситуации вызывают необходимость в проведении реструктуризации организации в целом и, соответственно, реструктуризации системы управления организацией.

Реструктуризация системы управления является важным подготовительным этапом, позволяющим организации достичь уровня эффективности, обеспечивающего его конкурентоспособность[[30]](#footnote-31).

# ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙНА ПРИМЕРЕ ПАО «МЕГАФОН-РИТЕЙЛ»

# 2.1. Характеристика ПАО «Мегафон» как корпоративной структуры

ПАО «МегаФон» — ведущий оператор мобильной связи в России, работающий во всех сегментах телекоммуникационного рынка. Компания и её дочерние предприятия располагают всеми необходимыми лицензиями и работают во всех регионах России, а также в республиках Абхазия, Южная Осетия и Таджикистан. Мегафон является лидером в области мобильной передачи данных и занимаем второе место по количеству активных абонентов и по объёму доходов среди российских мобильных операторов.По итогам 2015 года общая абонентская база насчитывала более 76,8 миллионов человек.

ПАО «МегаФон» является первым оператором в России, который запустил в эксплуатацию сеть 3G. На сегодняшний день мы предоставляем нашим абонентам доступ к самой быстролетной в мире сети LTE Advanced, которая даёт возможность получать скорость мобильного интернета до 300 Мбит/сек.

С 2014 г. фирменным названием высокоскоростной мобильной сети «МегаФона», в основе которой лежит стандарт связи LTE/LTE-Advanced, является 4G+. На данный момент высокоскоростной мобильный интернет от ПАО «МегаФона» доступен в 50 регионах РФ, в которых проживает более 55 млн россиян (или 37% жителей страны). Сеть 4G+ от «МегаФона» доступна в 200 крупных городах России, а так же в 10 городах с населением свыше 1 млн и 15 городах с населением от 500 000 до 1 млн.

Частные клиенты являются огромнейшим клиентским сегментом компании. Частные клиенты выбирают связь от МегаФона за ее качество, доступность на всей территории России, высокоскоростной доступ в Интернет, широкую линейку дополнительных услуг и возможность эффективного взаимодействия с компанией через сеть фирменных салонов связи и удаленные контакт-центры.

Компания обеспечивает приблизительно около 49% чистых подключений новых клиентов в России за год, сохраняя за собой второе место на рынке мобильной связи. Ключевым фактором роста розничной клиентской базы ПАО «МегаФон» является активная работа по развитию инфраструктуры сети четвертого поколения. Ее доступность, а также прозрачность и выгодностьтарифных предложений позволили компании привлекать новых абонентов мобильного Интернета и 4G-модемов. Именно с этой категорией клиентов компания связывает фундаментальные планы по увеличению клиентской базы. Активные инвестиции ПАО «МегаФон» в развитие инфраструктуры мобильного доступа в Интернет на фоне невысокого уровня проникновения этой услуги в России обеспечат в краткосрочной перспективе основной прирост числа частных клиентов.

ПАО «МегаФон» также запустил ряд новых тарифных предложений на рынке передачи данных и голосовых услуг, продуктовые и имиджевые рекламные кампании. Данные факторы положительно сказались на лояльности существующих клиентов и стимулировали более интенсивное пользование услугами.

ПАО «МегаФон» предоставляет комплексные решения в области мобильной и фиксированной связи также и корпоративным клиентам (B2B). Компания предрасполагает обширным спектром тарифных предложений для обеспечения связью сотрудников с учетом специфики деятельности предприятия и его размеров. Юр. лицам предоставляется широкий набор услуг фиксированной связи, в том числе передача данных, предоставление каналов связи, услуг центров обработки вызовов, интеллектуальные услуги связи и многие другие. В число клиентов ПАО «Мегафона» входят так же «Юниаструм банк» и «Газпром нефть, «Северсталь», «Аэрофлот», Авиакомпания «Россия», РЖД, «Автоваз», ФСК ЕЭС и «Роснефть» и многие, многиедругие.

Основными конкурентами ПАО «МегаФон» на корпоративном рынке являются операторы «Большой тройки», а также компании, имеющие крупные сети фиксированной связи федерального уровня, - «Ростелеком» и «ТрансТелеКом».

Наиболее перспективным разделом для увеличения клиентской базы в секторе B2B является средний и малый бизнес, имеющий больший потенциал развития и наименьший охват операторами «Большой тройки». На данном сегменте также сосредоточены коммуникация, продукты и стратегия продаж компании.

В государственном секторе (B2G) ПАО «МегаФон» сотрудничает с органами государственной власти и местного самоуправления, органами управления государственными внебюджетными фондами, государственными и муниципальными учреждениями и предприятиями. ПАО «Мегафон» занимает более 8% рынка телекоммуникационных услуг для государственных заказчиков.

Проекты ПАО «МегаФон» для государственных клиентов включают разработку комплексных решений, оказание услуг фиксированной и мобильной связи, создание систем передачи данных, поставку оборудования и его монтажа, построение и поддержку систем видеоконференцсвязи, предоставление ресурсов центров обработки данных и контакт-центров. Наиболее востребованными услугами связи в государственном секторе на сегодняшний день являются услуги телефонной связи, создание и поддержка VPN, доступ к сети Интернет.

Преимущества ПАО «МегаФон» в B2B и B2G:

* Полный комплекс услуг связи;
* 100% покрытие территории России;
* Мощная сеть, которая занимает второе место среди российских операторов связи;
* Распределенная сеть центров обработки данных;
* Транспортная сеть;
* Спутниковая сеть;

8 Контактных центров в разных часовых поясах

ПАО «МегаФон» принимает активное участие в тендерном процессе по размещению госзаказов и на региональном уровне, в отчетном периоде была создана необходимая ресурсная база: созданы специализированные коммерческие подразделения, разработаны продукты и услуги, развернуто строительство сетей доступа на региональном уровне.

ПАО «МегаФон» реализует и социально направленные государственные заказы, оказывает услуги доступа к сети Интернет школам, детям-инвалидам для дистанционного обучения, активно взаимодействует с учебными заведениями.

К операторскому сегменту (В2О) относятся юридические лица, имеющие лицензию на оказание услуг связи и пользующиеся ресурсами и сервисами МегаФона для предоставления услуг связи другим пользователям. В этом сегменте компания оказывает такие услуги, как аренда каналов, присоединение и пропуск телефонного трафика, присоединение и пропуск трафика передачи данных (VPN и Интернет для операторов) и другие сервисы. Основными факторами конкурентоспособности на рынке B2O являются развитая региональная инфраструктура, возможность выхода на международные рынки, IP-связность сети и качество сервиса. Улучшая инфраструктуруи повышая уровень обслуживания, ПАО «МегаФон» занимает уверенные позиции на операторском рынке, конкурируя с крупнейшими игроками рынка –«Ростелекомом» и «ТрансТелеКомом», а также операторами «Большой тройки».

ПАО «МегаФон» входит в число компаний «Большой тройки» и постепенно увеличивает свою рыночную долю, наращивая клиентскую базу за счет своевременного расширения сетей, развития телекоммуникационной инфраструктуры, внедрения новых видов услуг, расширения возможностей потребителейклиентоориентированным подходом. Клиентская база компании характеризуется высоким показателем лояльности благодаря эффективности политики по удержанию клиентов. Следовательно, эти факторы снижают влияние рисков, связанных с ужесточением конкуренции, на деятельность ПАО «МегаФона».

На розничном рынке компания ставит ставку на развитие собственной сети продаж. Работу в этом направлении ведет 100%дочерняя компания ПАО «МегаФон-Ритейл». Розничные салоны не рассматриваются как отдельный бизнес по продаже оборудования и контрактов. Собственная сеть строится как основной канал продвижения услуг и сервисов «МегаФона», как инструмент формирования лояльной клиентской базы. Развивая розничную сеть, компания решает одну из приоритетных задач - предоставление качественного клиентского сервиса жителям всех регионов России. Поэтому постоянно продолжается работа по наращиванию присутствия собственной сети в сотовой рознице. Постоянно открываются новые салоны, и, их общее число в сети ПАО «МегаФон-Ритейла» достигло 1767. Доля компании ПАО «МегаФон-Ритейл» в количестве общих подключений «МегаФона» выросла с 10% до 20%. Среднемесячное количество подключенных ПАО «МегаФон-Ритейлом» клиентов оператора выросло до 670 тыс.В салонахПАО «МегаФон-Ритейла» осуществляются 90% всех возможных процедур обслуживания.

Сегодня ПАО «МегаФон-Ритейл» ведет активную работу по повышению эффективности работы сети. Так же, ведется работа над оптимизацией подхода к открытию новых салонов. ПАО «МегаФон-Ритейл» определил для себя дальнейшие шаги по развитию системы управления ассортиментом и логистикой, а также намерен повысить технологичность и обновить дизайн салонов.

Услуги и оборудования компании также представлены в отделениях Почты России по всей территории страны и вразличных магазинах, таких как «М.видео» и др.. Продолжается сотрудничество с дилерской сетью, особенно в средних и малых населенных пунктах, в которых открытие фирменных точек(салонов) продаж нецелесообразно.

Активно функционирует и интернет-магазин ПАО «МегаФон», который представляет собой «витрину» компании в Интернете, с предоставлением широкого ряда услуг по продаже оборудования, аксессуаров, выбора красивых номеров для подключения и возможностью бесплатной доставки оборудования или SIM-карты до клиента.

Большее внимание ПАО «МегаФон» уделяет совершенствованию коммуникации с клиентами и качеству их обслуживания через удаленные каналы. Компания внедрила операционную CrM-систему, которая позволяет анализировать обращаемость клиентов в Контактный центр и салоны ПАО «МегаФон-Ритейла».CrM-система обеспечила возможность максимально эффективно настроить IVr-системы и систему SMS-информирования клиентов, что минимизировало их временные затраты на поиск нужной им информации и решение возникших проблем.

Компания взялась за новые шаги к совершенствованию работы Контактного центра. Введена прогрессивная система мотивации сотрудников центра, в рамках которой значимая часть их вознаграждения привязана к оценке работы оператора клиентом.

ПАО «Мегафон-Ритейл» - 100 % дочерняя компания ПАО «МегаФон».

Согласно картам покрытия сотовой связью регионов Российской Федерации, опубликованным на интернет-сайте Роскомнадзора, сеть «МегаФон» обеспечивает покрытие мобильной связью:

* 3% автомагистрали М-58 «Амур» (протяженность - 2227 км), соединяющей Читу и Хабаровск;
* 5% автомагистрали М-60 «Уссури» (протяженность - 743 км), соединяющей Хабаровск и Владивосток;
* 7% автомагистрали М-55 «Байкал» (протяженность - 1105 км), соединяющей Иркутск, Улан-Удэ и Читу;
* 9% автомагистрали М-56 «Лена» (протяженность - 1149 км), соединяющей Невер и Якутск.

Лидерство ПАО «МегаФона» в покрытии мобильной связью магистральных автодорог стало результатом масштабных инвестиций в планомерное строительство и модернизацию сетей оператора в регионе.

В 2011 году оператор выступил координатором в проекте обеспечения мобильной связью автомагистрали «Амур», который сегодня стал крупнейшим примером государственно-частного партнерства в телекоммуникационной отрасли. В рамках этого проекта операторы «большой тройки» построили на всем протяжении трассы «Амур» 103 антенно-мачтовых сооружения, на которых размещены порядка 300 базовых станций операторов-участников проекта.

В дальнейшем именно инвестиционная деятельность будет являться залогом развития компании. Вложения в «высокие» технологии являются жизненно важными для данного бизнеса, так как именно они обеспечивают конкуренцию компании на рынке.

Основными направлениями деятельности по развитию предприятия и расширению рынка сбыта Уральского филиала ПАО «МегаФон» являются:

* Увеличение объема продаж оборудования в розничной сети;
* Увеличение абонентской базы мобильных и стационарных сетей;
* Расширение ассортимента реализуемой продукции и услуг;
* Организация комплексного подхода к обслуживанию абонентов всех секторов;
* Проведение исследований, направленных на изучение спроса по каждому виду услуг и оборудования, проведение на основе исследований более целенаправленной организации работы по формированию и стимулированию спроса, мониторинг и анализ рынка.

У компании есть много потенциальных возможностей повышения эффективности ее деятельности: введение в ассортимент розничных продаж новых товарных групп, расширение спектра услуг связи (не только телефонии, но и Интернет).

К угрозам для организации можно отнести недостаточное использование маркетинговой информационной системы и недостаточную эффективность использования имеющегося человеческого капитала организации. Также (что вызвано спецификой построения работы организации) в структуре ее капитала главную часть представляет кредиторская и дебиторская задолженность. Это является нормой для предприятий такой направленности, но само по себе выглядит как несбалансированная структура.

Также существуют потенциальные угрозы, такие как: ухудшение финансовой ситуации, ожесточение конкуренции; изменение структуры спроса; инфляционные процессы.

Результаты анализа сильных и слабых сторон организации представлены в таблице 2.

Таблица 2

Таблица - SWOT-анализ ПАО «МегаФон-Ритейл»

|  |  |
| --- | --- |
| СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (S): | СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (W): |
| * Устойчивая положительная репутация; * Разнообразие ассортимента продукции, широкий выбор * Возможность заказов через интернет магазин * Возможность обслуживания клиентов онлайн * Высокий уровень клиентоориентированности * Умение сотрудников работать в команде * Молодые, перспективные кадры | * Недостаточное использование имеющихся конкурентных преимуществ * Недостаточно эффективное использование человеческих ресурсов * Высокая текучесть кадров * Невысокий уровень гибкости во взаимоотношениях сотрудников,сложная адаптация в коллективе * Нерентабельная структура организации |
| ВОЗМОЖНОСТИ (О): | УГРОЗЫ (Т): |
| * Расширение ассортимента продукции * Возможность расширения рынка * Снижение себестоимости продаж путем повышения эффективности системы управления * Открытие новых сфер деятельности * Введение системы наставничества * Возможность обучения кадров * Реформирование организационной структуры * Введение коучинга | * Ожесточение конкуренции * Изменение потребностей клиентов * Инфляционные процессы * Зависимость от дебиторов и кредиторов * Ухудшение финансовой ситуации |

Таким образом, в результате проведенного анализа внутренней и внешней среды организации можно утверждать, что, несмотря на определенные трудности на данном этапе развития, компания занимает достаточно сильную и стабильную позицию на рынке и имеет хороший потенциал для дальнейшего развития.

# 2.2. Организационно-экономическая характеристика предприятия ПАО «Мегафон-Ритейл» (юридический статус, устав, собственность организации, структура)

Публичное акционерное общество «Мегафон» основано в августе 2001 года. В ПАО “Мегафон” в качестве учредительных документов выступают Устав и Учредительный договор. В уставе указываются наименование организации, адрес, юридический статус, цели и виды деятельности и другое.

ПАО «Мегафон» именуемое в дальнейшем «Обществом», является юридическим лицом, созданным в соответствии с законодательством Российской Федерации. Права и обязанности юридического лица приобретает с момента его государственной регистрации. Общество имеет в собственности обособленное имущество, рассмотренное на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество ведет свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации и настоящим Уставом.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих акционеров.

Общество имеет право создавать свои филиалы и открывать представительства в соответствии с настоящим Уставом, законодательством Российской Федерации и законодательством иностранного государства по месту нахождения филиала или представительства.

Общество в соответствии с законодательством выполняет договорные обязательства, создает условия для работы со сведениями, составляющими государственную тайну.

**Компания принимала участие в 4 торгах, выиграла из них 3.Рославльский Железнодорожный Техникум-Филиал МГУПС (МИИТ) (Смоленская обл., г.Рославль, филиал) является основным заказчиком. В судах предприятие выиграло 30% процессов в качестве истца и 25% в качестве ответчика, проиграло 12% процессов в качестве истца и 29% в качестве ответчика.**

Юридический адрес ПАО «Мегафон-Ритейл», зарегистрирован по адресу г. Москва, наб. Кадашевская, д.30, 115035.

ПАО «Мегафон-Ритейл» присвоен ИНН 7812014560, КПП 774901001, ОКПО 48962211, действует с 30.07.1998.

Основной государственный регистрационный номер юридического лица (индивидуального предпринимателя) ОГРН № 1027809169585.

Лицензия № 136794 от «03» июля 2015 г. На оказание услуг подвижной радиотелефонной связи. Настоящая лицензия предоставлена на срок до «03» июля 2020 г.

Генеральный директор организации **ПАО "МегаФон Ритейл" Михаил Золотовицкий.**

**11 филиалов в разных городах насчитывает организация.** В настоящий момент 1767 салонов. Еще около 40 находятся в стадии ремонта и будут открыты в ближайшеевремя.

Исследуемый объект находится на территории Уральского филиала. Уральский филиал оказывает услуги на территории Кировской, Курганской, Челябинской, Тюменской, Свердловской областей, Пермский край, в Ханты-Мансийском автономном округе, республиках Удмуртии, Коми и в ЯНАО. Головной офис филиала находится в городе Екатеринбурге.

Цели и виды деятельности ПАО «Мегафон-Ритейл». Основной целью деятельности является извлечение прибыли.

Основными видами деятельности являются:

* Предоставление сотовой связи;
* Предоставление услуг подвижной радиотелефонной связи в различных диапазонах, услуг связи по передаче данных для целей передачи голосовой информации, услуг связи в сети передачи данных, услуг местной и внутризоновой телефонной связи;
* Предоставление услуг междугородной и международной телефонной связи;
* Предоставление услуг связи по передаче данных;
* Продажа сотовых телефонов, крупнейших международных компаний по разработке мобильных устройств, таких как Alcatel, Nokia, HTC, SonyEricsson, Samsung и др.;
* Выпуск и продажа сотовых телефонов под собственным брендом;
* Продажа аксессуаров и сопутствующих товаров мобильной связи;
* Продажа устройств для выхода в сеть Интернет, модемов, роутеров, навигаторов для домашнего пользования и для малого и среднего бизнеса;
* Разработка, внедрение, эксплуатация и развитие сетей связи на территории Российской Федерации, а также управление телефонными сетями на территории Российской Федерации;
* Предоставление услуг связи юридическим лицам и населению;
* Иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством Российской Федерации, в том числе не предусмотренные настоящим Уставом.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

М и с с и я  к о‏ м п а‏ н и и :  с о‏ в е‏ р ш е‏ н с т в о‏ в а‏ н и е‏  и  р а‏ з в и т и е‏  р о‏ з н и ч н о‏ й  с е‏ т и , п у т е‏ м  п р и в л е‏ ч е‏ н и я  а‏ б о‏ н е‏ н т о‏ в  в  с а‏ л о‏ н ы  з а‏  с ч е‏ т  к о‏ н к у р е‏ н т н ы х  п р е‏ и м у щ е‏ с т в  - о‏ п е‏ р а‏ т о‏ р с к и й  п р о‏ д у к т  и  в ы с о‏ к о‏ е‏  к а‏ ч е‏ с т в о‏  с е‏ р в и с а‏ .

«Мы стремимся действовать оперативно и гибко, стараясь предвосхищать потребности завтрашнего дня, добиваться высочайшего качества предоставляемых услуг и обеспечивать рост ценности компании».

«Мы стремимся помогать людям решать проблемы, получать радость от общения, чувствовать себя свободными во времени и пространстве».

«Мы стремимся сплотить все подразделения компании в единую команду, в которой высоко ценятся компетентность, ответственность и готовность к самоотдаче.»

ПАО «Мегафон-Ритейл»самостоятельно определяет направления и, порядок использования прибыли, руководствуясь учредительными документами и действующим законодательством.

Часть чистой прибыли является дивидендом компании, распределяемая среди учредителей ПАО «Мегафон-Ритейл»пропорционально числу акций, находящихся в их собственности. Размер дивиденда в расчете на одну акцию определяется общим собранием учредителей по предложению Дирекции.Общее собрание акционеров является высшим органом акционерного общества, которое рассматривает отчеты по деятельности общества, устанавливает размер дивидендов, решает другие наиболее важные вопросы.

С 2012 года акции компании торгуются на бирже в Москве и Лондоне, в июне 2014 г. ценные бумаги ПАО «МегаФон-Ритейл» внесены в высший котировальный список Московской биржи. ПАО «МегаФон-Ритейл» — входит в число компаний с самым высоким кредитным рейтингом как в российской телекоммуникационной отрасли, так и в России в целом.

Основными акционерами компании ПАО «МегаФон-Ритейл» являются компании группы USM HoldingsLimitedи компании группы TeliaCompanyGroup.

Оперативный бухгалтерский и статистический учет и отчетность акционерного общества осуществляется в порядке, установленном законодательством Российской Федерации. Финансовые результаты деятельности акционерного общества определяются на основе годового бухгалтерского баланса. По месту нахождения ПАО «Мегафон-Ритейл»ведется полная документация в объеме, установленном действующим законодательством Российской Федерации.

Контроль финансово-хозяйственной деятельности акционерного общества осуществляется в соответствии с уставом и порядком его деятельности.

В ценовой политике необходимо отметить, что МегаФон являясь лидером рынка ведет себя самостоятельно и не вступает в жесткую ценовую борьбу временных скидок и бесплатных услуг развязавшуюся между остальными операторами.

Девиз компании ПАО «Мегафон»- “Будущее зависит от тебя”.

Ценность для клиентов компании представляют нижеизложенные критерии:

* Совокупная выгода всех участников договорных отношений;
* Имидж компании;
* Широкий ряд услуг, предлагаемых нашей компанией;
* Система предоставляемых скидок и льгот;
* Предоставление качественной и бесперебойной сотовой связи и доступа в сеть Интернет;
* Предоставление новых тарифных планов и услуг, которые отвечают потребностям различных групп абонентов;
* Расширение спектра предоставляемых дополнительных услуг на основе технологий GPRS, WAP, MMS, LBS;
* Развитие собственной брендовой линейки мобильных аппаратов, телефонов, и устройств для беспроводного доступа в Интернет - USB-модемов и роутеров;
* Приоритетное внимание сервису.

Основными задачами функционирования ПАО «Мегафон-Ритейл»являются:

-увеличение объемов продаж;

-повышение качества обслуживания покупателей;

-снижение текущих расходов организации.

Р а‏ с с м о‏ т р и м  о‏ р г а‏ н и з а‏ ц и о‏ н н у ю  с т р у к т у р у  у п р а‏ в л е‏ н и я  к о‏ м п а‏ н и и  с о‏ т о‏ в о‏ й  с в я з и ПАО «Мегафон-Ритейл».

О‏ р г а‏ н и з а‏ ц и о‏ н н а‏ я  с т р у к т у р аПАО «Мегафон-Ритейл»н а‏ п р а‏ в л е‏ н а‏ , п р е‏ ж д е‏  в с е‏ г о‏ , н а‏  у с т а‏ н о‏ в л е‏ н и е‏  ч е‏ т к и х  в з а‏ и м о‏ с в я з е‏ й  м е‏ ж д у  о‏ т д е‏ л ь н ы м и  п о‏ д р а‏ з д е‏ л е‏ н и я м и  к о‏ м п а‏ н и и , р а‏ с п р е‏ д е‏ л е‏ н и я  м е‏ ж д у  н и м и  п р а‏ в  и  о‏ т в е‏ т с т в е‏ н н о‏ с т и . В  н а‏ с т о‏ я щ е‏ е‏  в р е‏ м я  п р е‏ д ъ я в л я ю т с я  р а‏ з л и ч н ы е‏  т р е‏ б о‏ в а‏ н и я  к  с о‏ в е‏ р ш е‏ н с т в о‏ в а‏ н и ю  с и с т е‏ м  у п р а‏ в л е‏ н и я , н а‏ х о‏ д я щ и е‏  в ы р а‏ ж е‏ н и е‏  в  т е‏ х  и л и  и н ы х  п р и н ц и п а‏ х  у п р а‏ в л е‏ н и я .

О‏ р г а‏ н и з а‏ ц и о‏ н н а‏ я  с т р у к т у р а‏ ПАО «Мегафон-Ритейл»п р и в е‏ д е‏ н а‏  в  п р и л о‏ ж е‏ н и и  1 . Д а‏ н н а‏ я  с т р у к т у р а‏  я в л я е‏ т с я  л и н е‏ й н о‏ -ф у н к ц и о‏ н а‏ л ь н о‏ й  и  о‏ т н о‏ с и т с я  к  и е‏ р а‏ р х и ч е‏ с к о‏ м у  т и п у  с т р у к т у р  у п р а‏ в л е‏ н и я .

Линейно-функциональная структура управления состоит из:

* Линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу;
* Специализированных обслуживающих функциональных подразделений.

Р а‏ с с м о‏ т р и м  б о‏ л е‏ е‏  п о‏ д р о‏ б н о‏  ф у н к ц и и  н е‏ к о‏ т о‏ р ы х  о‏ т д е‏ л о‏ в .

В  ф у н к ц и и  б у х г а‏ л т е‏ р и и  в х о‏ д и т  о‏ б р а‏ б о‏ т к а‏  а‏ б о‏ н е‏ н т с к и х  п л а‏ т е‏ ж е‏ й ;  р а‏ с ч е‏ т ы  с  к о‏ м м е‏ р ч е‏ с к и м и  п р е‏ д с т а‏ в и т е‏ л я м и ;  у ч е‏ т  и м у щ е‏ с т в а‏ ;  р а‏ с ч е‏ т ы  п о‏  о‏ б я з а‏ т е‏ л ь с т в а‏ м ;  р а‏ с ч е‏ т  с  п е‏ р с о‏ н а‏ л о‏ м ;  у п р а‏ в л е‏ н и е‏  д о‏ х о‏ д а‏ м и ;

У п р а‏ в л е‏ н и е‏  и н ф о‏ р м а‏ ц и о‏ н н ы м и  т е‏ х н о‏ л о‏ г и я м и  о‏ с у щ е‏ с т в л я е‏ т  о‏ п е‏ р а‏ ц и о‏ н н о‏ е‏  у п р а‏ в л е‏ н и е‏  И Т ;  р а‏ з в и т и е‏  И Т ;  т е‏ х н и ч е‏ с к о‏ е‏  а‏ д м и н и с т р и р о‏ в а‏ н и е‏ ;  э к с п л у а‏ т а‏ ц и ю  И Т .

У п р а‏ в л е‏ н и е‏  п р о‏ д а‏ ж  о‏ с у щ е‏ с т в л я е‏ т  п р о‏ д а‏ ж и  и  о‏ б с л у ж и в а‏ н и е‏  а‏ б о‏ н е‏ н т о‏ в , р а‏ з в и т и е‏  и  к о‏ н т р о‏ л ь  к а‏ ч е‏ с т в а‏  о‏ б с л у ж и в а‏ н и я .

В  ф у н к ц и и  у п р а‏ в л е‏ н и я  п о‏  р а‏ б о‏ т е‏  с  п е‏ р с о‏ н а‏ л о‏ м  в х о‏ д и т  р а‏ з р а‏ б о‏ т к а‏  м е‏ р  п о‏  о‏ х р а‏ н е‏  т р у д а‏ , к а‏ д р о‏ в о‏ е‏  а‏ д м и н и с т р и р о‏ в а‏ н и е‏ , к а‏ д р о‏ в а‏ я  п о‏ л и т и к а‏ , п о‏ д б о‏ р , н а‏ й м , о‏ ц е‏ н к а‏  и  р а‏ з в и т и е‏  п е‏ р с о‏ н а‏ л а‏ .

Ф и н а‏ н с о‏ в о‏ -э к о‏ н о‏ м и че с ‏ к о‏ е‏  у п р а‏ в л е‏ н и е‏  о‏ с у щ е‏ с т в л я е‏ т  п л а‏ н и р о‏ в а‏ н и е‏  у п р а‏ в л е‏ н ч е‏ с к о‏ й  о‏ т ч е‏ т н о‏ с т и  и  а‏ н а‏ л и з а‏ ;  к о‏ м м е‏ р ч е‏ с к и й  к о‏ н т р о‏ л л и н г  и  ц е‏ н о‏ о‏ б р а‏ з о‏ в а‏ н и е‏ ;  к о‏ м п л е‏ к с н ы й  а‏ н а‏ л и з  и  м е‏ т о‏ д о‏ л о‏ г и я  б ю д ж е‏ т и р о‏ в а‏ н и я .

О‏ т д е‏ л  п о‏  с в я з я м  с  о‏ б щ е‏ с т в е‏ н н о‏ с т ь ю осуществляет с о‏ з д а‏ н и е‏  е‏ д и н о‏ й  с и с т е‏ м ы  р а‏ з в и т и я  о‏ б щ е‏ с т в е‏ н н ы х  с в я з е‏ й  ф и л и а‏ л а‏  к о‏ м п а‏ н и и  и  э ф ф е‏ к т и в н о‏ г о‏  м е‏ х а‏ н и з м а‏  в з а‏ и м о‏ д е‏ й с т в и я  с  ф е‏ д е‏ р а‏ л ь н ы м и  и  о‏ б л а‏ с т н ы м и  С М И ;  о‏ с у щ е‏ с т в л е‏ н и е‏  к о‏ м п л е‏ к с а‏  м е‏ р  п о‏  у с т а‏ н о‏ в л е‏ н и ю  и  г а‏ р м о‏ н и ч н о‏ м у  р а‏ з в и т и ю  о‏ т н о‏ ш е‏ н и й  с  о‏ р г а‏ н а‏ м и  г о‏ с у д а‏ р с т в е‏ н н о‏ й  в л а‏ с т и  р а‏ з л и ч н ы х  у р о‏ в н е‏ й , п р о‏ ф е‏ с с и о‏ н а‏ л ь н ы м и , э к о‏ н о‏ м и ч е‏ с к и м и , т в о‏ р ч е‏ с к и м и  и  п р о‏ ч и м и  о‏ б щ е‏ с т в е‏ н н ы м и  о‏ р г а‏ н и з а‏ ц и я м и  и  о‏ б ъ е‏ д и н е‏ н и я м и , а‏  т а‏ к ж е‏  а‏ б о‏ н е‏ н т а‏ м и  с  ц е‏ л ь ю  с о‏ з д а‏ н и я  б л а‏ г о‏ ж е‏ л а‏ т е‏ л ь н о‏ г о‏  о‏ т н о‏ ш е‏ н и я  о‏ б щ е‏ с т в е‏ н н о‏ с т и  к  к о‏ м п а‏ н и и  и  п р е‏ д л а‏ г а‏ е‏ м ы м  е‏ е‏  п р о‏ д у к т а‏ м и ;  п р о‏ в е‏ д е‏ н и е‏  ч е‏ р е‏ з  с р е‏ д с т в а‏  м а‏ с с о‏ в о‏ й  и н ф о‏ р м а‏ ц и и  ( С М И )  е‏ д и н о‏ й  а‏ к т и в н о‏ й  п о‏ л и т и к и  п о‏  о‏ б е‏ с п е‏ ч е‏ н и ю  и н ф о‏ р м а‏ ц и о‏ н н о‏ й  о‏ т к р ы т о‏ с т и  и  ф о‏ р м и р о‏ в а‏ н и ю  п о‏ л о‏ ж и т е‏ л ь н о‏ г о‏  и м и д ж а‏  ф и л и а‏ л а‏  и  к о‏ м п а‏ н и и  в  ц е‏ л о‏ м ;  о‏ с у щ е‏ с т в л е‏ н и е‏  и н ф о‏ р м а‏ ц и о‏ н н ы х  и  P R -а‏ к ц и й ;  р а‏ з р а‏ б о‏ т к у  с м е‏ т ы  з а‏ т р а‏ т  н а‏  и н ф о‏ р м а‏ ц и о‏ н н о‏ е‏  о‏ б е‏ с п е‏ ч е‏ н и е‏  д е‏ я т е‏ л ь н о‏ с т и ПАО «Мегафон-Ритейл»и  о‏ с у щ е‏ с т в л е‏ н и е‏  к о‏ н т р о‏ л я  з а‏  и х  и с п о‏ л н е‏ н и е‏ м .

О‏ т д е‏ л  э к о‏ н о‏ м и ч е‏ с к о‏ й  п о‏ л и т и к и  в ы п о‏ л н я е‏ т  о‏ с у щ е‏ с т в л е‏ н и е‏  т е‏ к у щ е‏ г о‏  м о‏ н и т о‏ р и н г а‏  и с п о‏ л н е‏ н и я  б ю д ж е‏ т о‏ в  д о‏ х о‏ д о‏ в  и  р а‏ с х о‏ д о‏ в , с о‏ с т а‏ в л е‏ н и е‏  с в о‏ д н о‏ й  о‏ т ч е‏ т н о‏ с т и  и  а‏ н а‏ л и з  ф а‏ к т и ч е‏ с к о‏ г о‏  и с п о‏ л н е‏ н и я  б ю д ж е‏ т о‏ в  д о‏ х о‏ д о‏ в  и  р а‏ с х о‏ д о‏ в ;  р а‏ з р а‏ б о‏ т к у  т е‏ к у щ и х  и  п е‏ р с п е‏ к т и в н ы х  б ю д ж е‏ т о‏ в  д о‏ х о‏ д о‏ в  и  р а‏ с х о‏ д о‏ в  ф и л и а‏ л а‏  и  п о‏ к а‏ з а‏ т е‏ л е‏ й  э к о‏ н о‏ м и ч е‏ с к о‏ й  э ф ф е‏ к т и в н о‏ с т и ;  р а‏ з р а‏ б о‏ т к у  с  у ч а‏ с т и е‏ м  д р у г и х  о‏ т д е‏ л о‏ в  и  ф у н к ц и о‏ н а‏ л ь н ы х  с л у ж б  п р о‏ е‏ к т о‏ в  т е‏ к у щ и х  б ю д ж е‏ т о‏ в  д о‏ х о‏ д о‏ в  и  р а‏ с х о‏ д о‏ в .

О‏ т д е‏ л  э к о‏ н о‏ м и ч е‏ с к о‏ й  и  и н ф о‏ р м а‏ ц и о‏ н н о‏ й  б е‏ з о‏ п а‏ с н о‏ с т и исполняет о‏ б е‏ с п е‏ ч е‏ н и е‏  з а‏ щ и т ы  и н ф о‏ р м а‏ ц и и , о‏ б р а‏ б а‏ т ы в а‏ е‏ м о‏ й , х р а‏ н я щ е‏ й с я  и  п е‏ р е‏ д а‏ в а‏ е‏ м о‏ й  с  и с п о‏ л ь з о‏ в а‏ н и е‏ м  т е‏ х н и ч е‏ с к и х  с р е‏ д с т в ;  к о‏ о‏ р д и н а‏ ц и ю  д е‏ я т е‏ л ь н о‏ с т и  к о‏ м п а‏ н и и  п о‏  о‏ б е‏ с п е‏ ч е‏ н и ю  э к о‏ н о‏ м и ч е‏ с к о‏ й  б е‏ з о‏ п а‏ с н о‏ с т и ;  о‏ с у щ е‏ с т в л е‏ н и е‏  к о‏ н т р о‏ л я  з а‏  и з г о‏ т о‏ в л е‏ н и е‏ м , у ч е‏ т о‏ м  и  в ы д а‏ ч е‏ й  п е‏ ч а‏ т е‏ й  и  ш т а‏ м п о‏ в  к о‏ м п а‏ н и и .

# 2.3. Анализ системы управления организации

Для того,чтобы определить насколько эффективен управленческий труд, необходимо провести ряд анализов по количественной и качественной характеристике персонала.

Выполним анализ движения персонала и текучести кадров в ПАО «Мегафон-Ритейл»по данным за 2011-2015 гг. В процессе проведения расчетов будем пользоваться следующей системой формул:

1. Общий оборот рабочей силы определяется по формуле:

Ооб = Оп + Оу, (1)

где Ооб - общий оборот рабочей силы;

Оп - абсолютная величина оборота по приему;

Оу - абсолютная величина оборота по увольнению.

2. Абсолютный размер текучести рабочей силы рассчитывается следующим образом:

Отек = Осж + Он, (2)

где Отек - абсолютный размер текучести рабочей силы;

Осж - число уволенных по собственному желанию;

Он - число уволенных за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины.

3. Показатель общего оборота рабочей силы определяется как:

Кoб = (Ооб : Т) х 100%, (3)

где Т – среднесписочная численность работников.

4. Показатель стабильности кадров определяется как:

Кстаб = 100% - Коб, (4)

5. Показатель оборота по приему (Кn),рассчитывается как:

Кп = (Оп : Т) х 100%, (5)

6. Показатель оборота по увольнению (Ку) рассчитывается как:

Ку = (Оу : Т) х 100%, (6)

7. Показатель текучести рабочей силы (Ктек) рассчитывается как:

Ктек = (Отек : Т) х 100%, (7)

Выполним расчет на основе формул (1-7). С этой целью воспользуемся данными таблицы 3.

При этом в таблице 3 к обслуживающему персоналу относятся продавцы магазинов, а к вспомогательному (грузчики, уборщики и разнорабочие).

Таблица 3

Анализ показателей движения кадрового состава и текучести

кадров в ПАО «Мегафон-Ритейл»по категориям персонала

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2011 год | 2012 год | 2013 год | 2014 год | 2015 год | Изменение за 2015-2011 гг., % | Изменение за 2015-2014 гг., % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. Численность на начало года, чел., в т.ч. | 3235 | 3240 | 3250 | 3270 | 3278 | 101,33 | 100,24 |
| 1.1. Специалисты | 444 | 448 | 453 | 463 | 469 | 105,63 | 101,30 |
| 1.2. Вспомогательный персонал | 139 | 140 | 140 | 140 | 141 | 101,44 | 100,71 |
| 1.3. Руководители | 285 | 286 | 286 | 286 | 286 | 100,35 | 100,00 |
| 1.4. Обслуживающий персонал | 2367 | 2366 | 2371 | 2381 | 2382 | 100,63 | 100,04 |
| 2. Принято за год, чел. | 633 | 667 | 762 | 829 | 885 | 139,81 | 106,76 |
| 2.1. Специалисты | 43 | 48 | 52 | 56 | 59 | 137,21 | 105,36 |

Продолжение Таблицы 3

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.2. Вспомогательный персонал | 27 | 31 | 33 | 35 | 38 | 140,74 | 108,57 |
| 2.3. Руководители | 10 | 11 | 12 | 14 | 15 | 150,00 | 107,14 |
| 2.4. Обслуживающий персонал | 553 | 577 | 665 | 724 | 773 | 139,78 | 106,77 |
| 3. Выбыло за год, чел., в т.ч. | 628 | 657 | 742 | 821 | 883 | 140,61 | 107,55 |
| 3.1. По собственному желанию | 598 | 617 | 637 | 766 | 828 | 138,46 | 108,09 |
| 3.1.1 Специалисты | 41 | 42 | 45 | 48 | 54 | 131,71 | 112,50 |
| 3.1.2. Вспомогательный персонал | 19 | 20 | 21 | 22 | 27 | 142,11 | 122,73 |
| 3.1.3. Руководители | 5 | 5 | 6 | 8 | 10 | 200,00 | 125,00 |
| 3.1.4. Обслуживающий персонал | 533 | 550 | 565 | 688 | 737 | 138,27 | 107,12 |
| 3.2. За нарушение трудовой дисциплины | 23 | 37 | 40 | 45 | 45 | 195,65 | 100,00 |
| 3.2.1. Специалисты | 4 | 5 | 5 | 5 | 6 | 150,00 | 120,00 |
| 3.2.2. Вспомогательный персонал | 8 | 10 | 11 | 12 | 13 | 162,50 | 108,33 |
| 3.2.3. Руководители | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - | - |
| 3.2.4. Обслуживающий персонал | 11 | 22 | 24 | 28 | 26 | 236,36 | 92,86 |
| 3.3. Прочие причины | 7 | 8 | 10 | 13 | 10 | 142,86 | 76,92 |
| 3.3.1. Специалисты | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 200,00 | 66,67 |
| 3.3.2. Вспомогательный персонал | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 200,00 | 200,00 |
| 3.3.3. Руководители | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 100,00 | 100,00 |
| 3.3.4. Обслуживающий персонал | 4 | 5 | 6 | 8 | 5 | 125,00 | 62,50 |
| 4. Численность на конец года, чел. (стр.1 + стр.2 – стр.3) | 3240 | 3250 | 3270 | 3278 | 3280 | 101,23 | 100,06 |
| 4.1. Специалисты | 441 | 448 | 453 | 463 | 466 | 105,67 | 100,65 |
| 4.2. Вспомогательный персонал | 138 | 140 | 140 | 140 | 137 | 99,28 | 97,86 |
| 4.3. Руководители | 289 | 291 | 291 | 291 | 290 | 100,35 | 99,66 |
| 4.4. Обслуживающий персонал | 2372 | 2366 | 2441 | 2381 | 2387 | 100,63 | 100,25 |
| 5. Среднесписочная численность персонала (стр.1 + стр.4) / 2, чел. | 3237,5 | 3245 | 3260 | 3274 | 3279 | 101,28 | 100,15 |

Продолжение Таблицы 3

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 5.1. Специалисты | 442,5 | 448 | 453 | 463 | 467,5 | 105,65 | 100,97 | |
| 5.2. Вспомогательный персонал | 138,5 | 140 | 140 | 140 | 139 | 100,36 | 99,29 | |
| 5.3. Руководители | 287 | 288,5 | 288,5 | 288,5 | 288 | 100,35 | 99,83 | |
| 5.4. Обслуживающий персонал | 2369,5 | 2366 | 2406 | 2381 | 2384,5 | 100,63 | 100,15 | |
| 6. Абсолютный размер текучести (стр. 3.1 + стр.3.2), чел., в т.ч. | 621 | 654 | 677 | 811 | 873 | 140,58 | 107,64 | |
| 6.1. Специалисты | 45 | 47 | 50 | 53 | 60 | 133,33 | 113,21 | |
| 6.2. Вспомогательный персонал | 27 | 30 | 32 | 34 | 40 | 148,15 | 117,65 | |
| 6.3. Руководители | 5 | 5 | 6 | 8 | 10 | 200,00 | 125,00 | |
| 6.4. Обслуживающий персонал | 544 | 572 | 589 | 716 | 763 | 140,26 | 106,56 |
| 7. Общий оборот рабочей силы (стр.2 + стр.3), чел. | 1261 | 1324 | 1504 | 1650 | 1768 | 140,21 | 107,15 |
| 8. Показатель общего оборота рабочей силы, % (стр. 7 / стр.5) х 100% | 38,95 | 40,80 | 46,13 | 50,40 | 53,92 | - | - |
| 9. Показатель стабильности кадров, % (100% - стр.8) | 61,05 | 59,20 | 53,87 | 49,60 | 46,08 | - | - |
| 10. Показатель оборота по приему (стр.2 / стр.5 х 100%, % | 19,55 | 20,55 | 23,37 | 25,32 | 26,99 | - | - |
| 11. Показатель оборота по увольнению (стр.3 / стр.5 х 100%, % | 19,40 | 20,25 | 22,76 | 25,08 | 26,93 | - | - |
| 12. Показатель текучести рабочей силы (стр.6 / стр.5 х 100%, % | 19,18 | 20,15 | 20,77 | 24,77 | 26,62 | - | - |
| 12.1. Специалисты | 10,17 | 10,49 | 11,04 | 11,45 | 12,83 | - | - |
| 12.2. Вспомогательный персонал | 19,49 | 21,43 | 22,86 | 24,29 | 28,78 | - | - |
| 12.3. Руководители | 1,74 | 1,73 | 2,08 | 2,77 | 3,47 | - | - |
| 12.4. Обслуживающий персонал | 22,96 | 24,18 | 24,48 | 30,07 | 32,00 | - | - |

Как установлено в ходе исследования – количество сотрудников, принятых на работу в ПАО «Мегафон-Ритейл»выросло за 2011-2015 гг. с 633 чел. до 885 чел. (рис. 2).

Рис. 2. Количество сотрудников, принятых на работу в ПАО «Мегафон-Ритейл»выросло за 2011-2015 гг.

При этом в 2011-2015 гг. часть сотрудников принималось взамен уволившихся, а часть - при открытии новых магазинов (в 2013 году открыто 3 салона, в 2014 году открыто 2 салона).

Число выбывших сотрудников за 2011-2015 гг. выросло с 628 чел. до 883 чел. Текучесть кадров составляют сотрудники, уволившиеся по собственному желанию и по инициативе администрации ПАО «Мегафон-Ритейл». Так, численность сотрудников, уволившихся по собственному желанию выросло в 2011-2015 гг. с 598 чел. до 828 чел. (рис. 3).

Рис. 3. Количество сотрудниковПАО «Мегафон-Ритейл», уволившихся по собственному желанию в 2011-2015 гг.

За нарушение трудовой дисциплины в 2011-2015 гг. было уволено 23, 37, 40, 45 и 45 чел. соответственно (рис. 4).

Рис. 4. Количество сотрудниковПАО «Мегафон-Ритейл», уволенных за нарушение трудовой дисциплины в 2011-2015 гг.

Прочими причинами увольнения сотрудников в 2011-2015 гг. явился выход сотрудников на пенсию. Так, в 2011 году на пенсию вышло 7 чел., в 2013 году 10 чел., в 2014 году 13 чел.(рис. 5).

Рис. 5. Количество сотрудниковПАО «Мегафон-Ритейл», уволенных по прочим причинам в 2011-2015 гг.

Если рассмотреть структуру сотрудников, уволенных по собственному желанию, то первое место занимает обслуживающий персонал. Так, если в 2012 году по собственному желанию уволилось 550 продавцов, то в 2014 году уже 688 продавцов.

В целом абсолютный размер текучести кадров представлен на рисунке 6.

Коэффициент текучести рабочей силы в целом по ПАО «Мегафон-Ритейл»в 2014 году вырос на 4%, в 2015 году вырос на 1,85 % (рис.7).

В ПАО «Мегафон-Ритейл»отмечается стабильно высокий уровень текучести кадров. Так, если в 2011 году уровень текучести кадров составлял 19,18%, то в 2015 году составил уже 26,62%. Как было отмечено в ходе теоретического исследования - естественная текучесть (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Рис. 6. Динамика абсолютного размера текучести кадрового состава ПАО «Мегафон-Ритейл»в 2011-2015 гг., чел.

Рис.7. Динамика текучести кадров в целом по ПАО «Мегафон-Ритейл»в 2011-2015 гг., %

Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности. Таким образом, в ПАО «Мегафон-Ритейл»в 2011-2015гг. отмечена излишняя текучесть кадрового состава.

В результате коэффициент стабильности кадрового состава снизился в 2011-2015 гг. с 61,05% до 46,08%. Рассмотрим динамику коэффициента текучести кадров по отдельным категориям персонала (рис. 8).

Рис. 8. Динамика коэффициента текучести кадров по отдельным

категориям персонала, %

Как показывают данные рисунка 8 – наибольшая текучесть кадров отмечена по обслуживающему персоналу (продавцам). В 2015 году были опрошены все 828 уволившихся по собственному желанию работников на предмет причины увольнения.

Результаты опроса представлены в таблице 4.

Таблица 4

Результаты опроса уволившихся по собственному желанию продавцов на предмет причины увольнения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Причина | Количество, чел. | Доля, % |
| Сложность адаптации в коллективе | 435 | 52,5 |
| Низкий уровень оплаты труда | 153 | 18,5 |
| Повышенная эмоционально – психологическая напряженность и недостаточный уровень социального развития | 115 | 13,9 |
| Отсутствие перспектив роста | 73 | 8,8 |
| Другое | 52 | 6,3 |
| Итого | 828 | 100 |

Как показывают данные таблицы 4 – наибольшее число увольнений среди продавцов отмечено по причине сложности адаптации в коллективе (52,5%). Кроме того, значителен уровень увольнений по собственному желанию по причине низкого уровня оплаты труда, повышенной эмоционально – психологической напряженности в коллективе и недостаточного уровня социального развития.

Проанализируем экономические показатели работы организации за последние пять лет, то есть за 2011-2015 гг. (табл. 5).

Таблица 5

Основные экономические показатели работы ПАО «Мегафон-Ритейл»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2011 год | 2012 год | 2013 год | 2014 год | 2015 год | Изменение за 2015-2011 гг., % | Изменение за 2015-2014 гг., % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1.Товарооборот, тыс. руб. | 5100425 | 6120510 | 7150250 | 7202143 | 7087443 | 138,96 | 98,41 |

Продолжение Таблицы 5

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.Полная себестоимость, тыс. руб. | 5068897 | 5722677 | 6686914 | 6736165 | 6868518 | 135,50 | 101,96 |
| а) себестоимость товаров | 4444637 | 4853564 | 5657278 | 5684651 | 5698345 | 128,21 | 100,24 |
| б) издержки обращения, в т.ч. | 624260 | 869112 | 1029636 | 1051513 | 1170173 | 187,45 | 111,28 |
| -расходы на содержание зданий | 10425 | 12510 | 13520 | 12715 | 15432 | 148,03 | 121,37 |
| -амортизация и расходы на ремонт основных средств | 3017 | 3620 | 3700 | 3473 | 3647 | 120,88 | 105,00 |
| -расходы на оплату труда | 342700 | 506220 | 578976 | 626182 | 697491 | 203,53 | 111,39 |
| -взносы во внебюджетные фонды | 109681 | 131617 | 196852 | 187855 | 191248 | 174,37 | 101,81 |
| -транспортные расходы | 175667 | 210800 | 232400 | 217773 | 258665 | 147,25 | 118,78 |
| -расходы на рекламу | 2100 | 2520 | 2310 | 1800 | 1890 | 90,00 | 105,00 |
| -прочие издержки обращения | 1521 | 1825 | 1878 | 1715 | 1801 | 118,41 | 105,00 |
| 3.Валовый доход, тыс. руб. | 655788 | 1266946 | 1492972 | 1517492 | 1389098 | 211,82 | 91,54 |
| 4.Доля издержек обращения в выручке, % | 12,2 | 14,2 | 14,4 | 14,6 | 16,5 | 134,90 | 113,09 |
| 5.Прибыль от продаж, тыс. руб. | 31528 | 397833 | 463336 | 465978 | 218925 | 694,38 | 46,98 |
| 6.Чистая прибыль, тыс. руб. | 25222 | 344971 | 401906 | 404262 | 175140 | 694,38 | 43,32 |
| 7.Стоимость товарных запасов, тыс. руб. | 108647 | 135160 | 141500 | 148900 | 158760 | 146,12 | 106,62 |
| 8. Оборачиваемость товарных запасов, раз в год (стр.1/стр.7) | 46,94 | 45,28 | 50,53 | 48,37 | 44,64 | 95,10 | 92,29 |

Продолжение Таблицы 5

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 9. Торговая площадь, кв. метров | 31500 | 31500 | 32850 | 33750 | 33750 | 107,14 | 100,00 |
| 10. Среднесписочная численность, чел. | 3237,5 | 3245 | 3260 | 3274 | 3279 | 101,28 | 100,15 |
| 11. Производительность труда, тыс. руб. на 1 чел. (стр. 1 / стр.10) | 1575,42 | 1886,14 | 2193,33 | 2199,80 | 2161,46 | 137,20 | 98,26 |
| 12. Товарооборот с 1 м2 торговой площади организации (стр. 1 / стр.9) | 161,92 | 194,30 | 217,66 | 213,40 | 210,00 | 129,69 | 98,41 |
| 13. Рентабельность продаж (стр. 5/ стр.1), % | 0,62 | 6,50 | 6,48 | 6,47 | 3,09 | - | - |

Как показывают результаты исследования – за 2012-2013 гг. отмечено существенное повышение выручки от продаж, что связано с активным развитием сети.

В 2014-2015 гг. году в связи с финансово-экономическим кризисоми снижением качества обслуживания (по данным организации) отмечено снижение выручки от продаж.

Динамика выручки и себестоимости представлена на рисунках 9, 10.

Рис. 9. Динамика выручки от продаж, тыс. руб.

Рис. 10. Динамика себестоимости, тыс. руб.

Валовый доход организации определяется как разница между выручкой и себестоимостью товаров. Отмеченное снижение валового дохода обусловлено снижением товарооборота.

Структура издержек обращения представлена на рисунке 11. Данные исследования показывают преобладание в издержках обращения расходов на оплату труда, взносов во внебюджетные фонды и транспортных расходов. При этом следует отметить, что наибольшие темпы роста среди издержек обращения отмечены по оплате труда.

Рис.11. Структура издержек обращения в 2015 году, %

В целом в за 2011-2015 гг. отмечено повышение доли издержек обращения в выручке организации с 12,20% до 16,50%, что явилось одним из факторов снижения темпов роста прибыли от продаж.

Как показывают результаты исследования – за 2014-2015 гг. отмечено снижение производительности труда работников организации. Так, в 2015 году производительность труда снизилась на 1,74%. Товарооборот с 1 м2 торговой площади организации в 2015 году снизился на 1,59%.

# 2.4. Проблемы системы управления организации

Эффективность управления организацией чаще всего также определяется путем сопоставления эффекта, то есть результата, полученного в системе, с затратами, связанными с достижением данного результата.

Динамика показателей квалификации кадров ПАО «Мегафон-Ритейл»за 2011-2015 гг. представлена в таблице 6.

Таблица 6

Динамика показателей квалификации кадров ПАО «Мегафон-Ритейл»за 2011-2015 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2011 год | 2012 год | 2013 год | 2014 год | 2015 год | Изменение за 2015-  2011 гг., % | Изменение за 2015-  2014 гг., % |
| 1. Среднесписочная численность персонала, чел. | 3237,5 | 3245 | 3260 | 3274 | 3279 | 101,28 | 100,15 |
| 2. Количество квалифицированных кадров по штатному расписанию, чел. | 3237,5 | 3245 | 3260 | 3274 | 3279 | 101,28 | 100,15 |
| 3. Количество квалифицированных (аттестованных) кадров фактически, чел. | 2946 | 2921 | 2901 | 2914 | 2853 | 96,83 | 97,90 |
| 4. Количество работников, прошедших курсы повышения квалификации, подготовки и переподготовки (ЧП), чел. | 389 | 487 | 456 | 262 | 361 | 92,84 | 137,71 |
| 5. Коэффициент обеспеченности квалифицированными кадрами (стр. 3 / стр.2) | 0,91 | 0,9 | 0,89 | 0,89 | 0,87 | 95,60 | 97,75 |
| 6. Коэффициент повышения квалификации кадров (стр. 4 / стр. 1) | 0,12 | 0,15 | 0,14 | 0,08 | 0,11 | 91,67 | 137,50 |

Как показывают данные таблицы 6, отрицательным моментом в деятельности организации является недостаток квалифицированных кадров, о чем свидетельствует снижение коэффициента обеспеченности квалифицированными кадрами с 0,91 до 0,87.

Также за исследуемый период отмечено снижение коэффициента повышения квалификации кадров с 0,14 до 0,11. Социальный ориентир равен 0,2, т.е. каждый работник должен проходить курсы повышения квалификации не реже одного раза в 5 лет. Таким образом, коэффициент повышения квалификации кадров ниже нормы.

Динамика показателей занятости и загруженности персонала в аппарате управления ПАО «Мегафон-Ритейл»за 2011-2015 гг. представлена в таблице 7.

Таблица 7

Динамика показателей занятости и загруженности персонала в аппарате управления ПАО «Мегафон-Ритейл»за 2011-2015 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2011 год | 2012 год | 2013 год | 2014 год | 2015 год | Изменение за 2015-  2011 гг., % | Изменение за 2015-  2014 гг., % |
| 1. Среднесписочная численность персонала, чел. | 3237,5 | 3245 | 3260 | 3274 | 3279 | 101,28 | 100,15 |
| 2. Численность руководителей, чел. | 287 | 288,5 | 288,5 | 288,5 | 288 | 100,35 | 99,83 |
| 3. Норма управляемости высшего и среднего управленческого персонала, чел. | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 100,00 | 100,00 |
| 4. Фактический уровень сферы контроля генерального директора | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 100,00 | 100,00 |
| 5. Фактический уровень сферы контроля финансового директора | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 100,00 | 100,00 |
| 6. Занятость персонала в аппарате управления (стр. 2 / стр.1) | 0,09 | 0,09 | 0,09 | 0,09 | 0,09 | 99,08 | 99,67 |
| 7. Уровень управляемости директора (стр. 4 / стр.3) | 0,57 | 0,57 | 0,57 | 0,57 | 0,57 | 100,00 | 100,00 |
| 8. Уровень управляемости финансового директора (стр. 5 / стр.3) | 0,71 | 0,71 | 0,71 | 0,71 | 0,71 | 100,00 | 100,00 |

Как показывают результаты исследования – занятость персонала в аппарате управления в 2011-2015 гг. осталась на прежнем уровне, что обусловлено ростом численности рядовых работников при соответствующем изменении численности руководителей. При этом, как показывают данные таблицы 7 – уровень управляемости генерального директора и финансового директора в пределах нормы.

Динамика показателей экономической эффективности системы управленияПАО «Мегафон-Ритейл» за 2011-2015 гг. представлена в таблице 8.

Таблица 8

Динамика показателей экономической эффективности системы управления ПАО «Мегафон-Ритейл»за 2011-2015 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2011 год | 2012 год | 2013 год | 2014 год | 2015 год | Изменение за 2015-  2011 гг., % | Изменение за 2015-  2014 гг., % |
| 1. Выручка от продаж, тыс. руб. | 5100425 | 6120510 | 7150250 | 7202143 | 7087443 | 138,96 | 98,41 |
| 2. Прибыль от продаж, тыс. руб. | 31528 | 397833 | 463336 | 465978 | 218925 | 694,38 | 46,98 |
| 3. Затраты на управление, тыс. руб. | 389345 | 485755 | 586086 | 706092 | 814649 | 209,24 | 115,37 |
| 4. Уровень выручки на 1 рубль затрат на управление (стр. 1 / стр. 3) | 13,1 | 12,6 | 12,2 | 10,2 | 8,7 | 66,41 | 85,29 |
| 5. Экономичность труда в ОСУ (1–стр.3/(стр.1 – стр.2)) | 0,92 | 0,92 | 0,91 | 0,90 | 0,88 | 95,47 | 98,46 |

Как показывают данные таблицы 8, экономическая эффективность системы управления снизилась – на фоне роста затрат на управление выручка от продаж организации снизилась. Как следствие снизился показатель экономичности труда в ОСУ.

Из проведенного анализа сформулируем проблемы в деятельности организации.

1) Проблемы организационной структры организации

О‏ р г а‏ н и з а‏ ц и о‏ н н а‏ я  с т р у к т у р а‏  к о‏ м п а‏ н и и  с о‏ т о‏ в о‏ й  с в я з и ПАО «Мегафон-Ритейл»ф о‏ р м и р о‏ в а‏ л а‏ с ь  и с х о‏ д я  и з  в о‏ з р а‏ с т а‏ ю щ и х  п о‏ т р е‏ б н о‏ с т е‏ й  р ы н к а‏ . П р и  у в е‏ л и ч е‏ н и и к о‏ л и ч е‏ с т в а‏  к о‏ н к у р е‏ н т о‏ в  о‏ п е‏ р а‏ т и в н о‏  в в о‏ д и л о‏ с ь  т о‏  и л и  и н о‏ е‏  п о‏ д р а‏ з д е‏ л е‏ н и е‏ . В  р е‏ з у л ь т а‏ т е‏  в с е‏  н а‏ п р а‏ в л е‏ н и я , н е‏ о‏ б х о‏ д и м ы е‏  д л я  ф у н к ц и о‏ н и р о‏ в а‏ н и я  к о‏ м п а‏ н и и  с о‏ т о‏ в о‏ й  с в я з и  в  н а‏ с т о‏ я щ и й  м о‏ м е‏ н т  с у щ е‏ с т в у ю т . В  р е‏ з у л ь т а‏ т е‏  п р о‏ в е‏ д е‏ н н о‏ г о‏  а‏ н а‏ л и з а‏  ф и н а‏ н с о‏ в о‏  - х о‏ з я й с т в е‏ н н о‏ й  д е‏ я т е‏ л ь н о‏ с т и , с л о‏ ж и в ш а‏ я с я  с т р у к т у р а‏  у п р а‏ в л е‏ н и я  и  ф у н к ц и и , в ы п о‏ л н я е‏ м ы е‏  о‏ т д е‏ л а‏ м иПАО «Мегафон-Ритейл»  , п е‏ р е‏ с т а‏ л и  с о‏ о‏ т в е‏ т с т в о‏ в а‏ т ь  р е‏ ш а‏ е‏ м ы м  п р о‏ б л е‏ м а‏ м , и  н е‏ д о‏ с т а‏ т о‏ ч н ы  д л я  р е‏ ш е‏ н и я  п е‏ р с п е‏ к т и в н ы х  з а‏ д а‏ ч , у в е‏ л и ч е‏ н и я  п р и б ы л и . С е‏ й ч а‏ с  н а‏ с т у п и л  м о‏ м е‏ н т , к о‏ г д а‏  п о‏ р а‏  п о‏ д у м а‏ т ь  н е‏  т о‏ л ь к о‏  о‏  ф у н к ц и о‏ н и р о‏ в а‏ н и и , н о‏  и  о‏  р а‏ з в и т и и . Н е‏ о‏ б х о‏ д и м о‏  с и с т е‏ м а‏ т и з и р о‏ в а‏ т ь  о‏ р г а‏ н и з а‏ ц и о‏ н н у ю  с т р у к т у р у , с д е‏ л а‏ т ь  е‏ ё  а‏ д е‏ к в а‏ т н о‏ й  с л о‏ ж и в ш е‏ й с я  с и т у а‏ ц и и , и з м е‏ н я ю щ и м с я  в н е‏ ш н и м  у с л о‏ в и я м , у в е‏ л и ч е‏ н и ю  к о‏ л и ч е‏ с т в а‏  к о‏ н к у р е‏ н т о‏ в  - о‏ п е‏ р а‏ т о‏ р о‏ в  с о‏ т о‏ в о‏ й  с в я з и .

Н е‏ о‏ б х о‏ д и м о‏ с т ь  р е‏ ф о‏ р м и р о‏ в а‏ н и я  о‏ р г а‏ н и з а‏ ц и о‏ н н о‏ й  с т р у к т у р ы  к о‏ м п а‏ н и и  с о‏ т о‏ в о‏ й  с в я з и  в ы з в а‏ н а‏  р я д о‏ м  п р о‏ б л е‏ м :

* н и з к и й  у р о‏ в е‏ н ь  о‏ т в е‏ т с т в е‏ н н о‏ с т и  р у к о‏ в о‏ д и т е‏ л е‏ й  к о‏ м п а‏ н и й  с о‏ т о‏ в о‏ й  с в я з и  п е‏ р е‏ д  у ч а‏ с т н и к а‏ м и  ( у ч р е‏ д и т е‏ л я м и )  з а‏  п о‏ с л е‏ д с т в и я  п р и н и м а‏ е‏ м ы х  р е‏ ш е‏ н и й , с о‏ х р а‏ н н о‏ с т ь  и  э ф ф е‏ к т и в н о‏ е‏  и с п о‏ л ь з о‏ в а‏ н и е‏  и м у щ е‏ с т в а‏  к о‏ м п а‏ н и и  с о‏ т о‏ в о‏ й  с в я з и , а‏  т а‏ к ж е‏  ф и н а‏ н с о‏ в о‏ -х о‏ з я й с т в е‏ н н ы е‏  р е‏ з у л ь т а‏ т ы  д е‏ я т е‏ л ь н о‏ с т и  к о‏ м п а‏ н и и  с о‏ т о‏ в о‏ й  с в я з и ;

-о‏ т с у т с т в и е‏  д о‏ с т о‏ в е‏ р н о‏ й  и н ф о‏ р м а‏ ц и и  о‏  ф и н а‏ н с о‏ в о‏ -э к о‏ н о‏ м и ч е‏ с к о‏ м  с о‏ с т о‏ я н и и  к о‏ м п а‏ н и й  с о‏ т о‏ в о‏ й  с в я з и  д л я  а‏ к ц и о‏ н е‏ р о‏ в , р у к о‏ в о‏ д и т е‏ л е‏ й , п о‏ т е‏ н ц и а‏ л ь н ы х  и н в е‏ с т о‏ р о‏ в  и  к р е‏ д и т о‏ р о‏ в .

2) Высокая текучесть персонала, связанная со сложностью адаптации в коллективе

В ПАО «Мегафон-Ритейл»отмечается стабильно высокий уровень текучести кадров. Так, если в 2012 году уровень текучести кадров составлял 20,15%, то в 2014 году составил уже 24,77%. Как было отмечено в ходе теоретического исследования - естественная текучесть (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности. Таким образом, в ПАО «Мегафон-Ритейл»в 2011-2015 гг. отмечена излишняя текучесть кадрового состава.

Наибольшая текучесть кадров отмечена по обслуживающему персоналу (продавцам). В 2015 году были опрошены все 828 уволившихся по собственному желанию работников на предмет причины увольнения. Наибольшее число увольнений среди продавцов отмечено по причине сложности адаптации в коллективе (52,5%).

3) Снижение выручки организации

Как показывают результаты исследования – за 2012-2013 гг. отмечено существенное повышение выручки от продаж, что связано с активным развитием сети. В 2014-2015 гг. году в связи с финансово-экономическим кризисом и снижением качества обслуживания (по данным организации) отмечено снижение выручки от продаж.

Для сотовых операторов традиционен тот факт, что даже при достаточно высоком качестве обслуживания в сети в целом, в отдельных розничных точках можно встретить сильно отличающийся уровень сервиса. У Ритейла - ситуация иная: вот еще одно подтверждение, что игроки высококонкурентногорынка сотовой связи ориентированы в первую очередь на удовлетворение потребностей своих клиентов. В салонах «Мегафон-Ритейл» вероятность встретить разный уровень сервиса большой.

# ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ПРИМЕРЕ ПАО «МЕГАФОН-РИТЕЙЛ»

# 3.1. Разработка предложений по совершенствованию системы управления организации

Для решения проблем системы управления ПАО «Мегафон-Ритейл»мы предлагаем следующие мероприятия (рис. 12):

Предложения по совершенствованию системы управления организацией

Для решения проблемы снижения выручки предприятия целесообразно использовать коучинг

В организационной структуре целесообразно произвести изменения, позволяющие повысить эффективность функционирования компании сотовой связи

Для решения проблемы увольнения работников в первый год после трудоустройства в ПАО «Мегафон-Ритейл»и улучшения качества обслуживания покупателей необходимо ввести систему наставничества

Рис. 12. Предложений по совершенствованию системы управления организацией ПАО «Мегафон-Ритейл»

Рассмотрим более подробно вышеперечисленные мероприятия.

1) В организационной структуре целесообразно произвести изменения, позволяющие повысить эффективность функционирования компании сотовой связи:

-сократить должность заместителя генерального директора по внешнеэкономическим связям в связи с небольшим количеством внешних контактов;

-внутреннюю аудиторскую службу выделить в отдельную структурную единицу, ввиду специфичности функций, с прямым подчинением совету директоров.

Проектируемая организационная структура управления ПАО «Мегафон-Ритейл»представлена в Приложении 2.

Решение о создании системы внутреннего аудита принимают собственники компании, которое определяется экономической целесообразностью. С ростом размеров компании и усложнением процессов управления роль внутреннего аудита возрастает. Он является частью системы управления, а также контроля собственниками за деятельностью руководства организации. Внутренний аудит важен и менеджменту компании для повышения эффективности принятия решений менеджментом.

Опрос крупных российских компаний, проведенный совместно российским Институтом внутренних аудиторов (ИВА) и российским отделением Ассоциации аудита и контроля информационных систем (ISACA) в 2012 г. показал,что в последнее время наблюдается заметный рост числа компаний, в которых внутренний аудит функционально подотчетен совету директоров или комитету по аудиту (табл.9).

Таблица 9

Функциональная подчиненность отдела внутреннего аудита в иностранных (исследования NACD и IIA) и российских (исследования ИВА-РИД и ИВА-ISACA) компаниях

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Национальная ассоциация корпоративных директоров США (NACD) | Международный Институт внутренних аудиторов(IIA) | ИВА-РИД | ИВА-ISACA |
| Совету директоров (комитету по аудиту) | 29% | 53% | 37% | 46% |
| Генеральному директору | 26% | 22% | 48% | 27% |
| Финансовому директору | 38% | 19% | 15% | 19% |
| Другое | 7% | 6% |  | 8% |

Около 45% руководителей служб внутреннего аудита (СВА) организаций, принявших участие в опросе, функционально подчиняются комитету по аудиту или непосредственно совету директоров.

При создании системы внутреннего контроля необходимо определить ее подчиненность комитету по аудиту совета директоров или непосредственно совету директоров компании. В данном варианте уровень независимости внутренних аудиторов от исполнительного руководства более высокий, что позволяет с большей эффективностью использовать потенциал системы внутреннего аудита. В том случае, если данный вариант не реализуем, необходимо подразделение внутреннего аудита подчинить высшему должностному лицу организации[[31]](#footnote-32).

2) Для решения проблемы увольнения работников в первый год после трудоустройства в ПАО «Мегафон-Ритейл»и улучшения качества обслуживания покупателей необходимо ввести систему наставничества. При этом система наставничества должна быть реализована для обслуживающего персонала (продавцов), специалистов и служащих организации.

Сформулируем основные цели системы наставничества:

-обеспечение более быстрого приобретения новым сотрудником знаний и навыков, необходимых для успешного выполнения профессиональных обязанностей; снижение количества торгового персонала, уволившегося в первый год после трудоустройства;

-оптимизация временных затрат руководителей подразделений на обучение и развитие новых сотрудников;

-получение наставниками для дальнейшего карьерного роста опыта управления и обучения сотрудников.

Представим набор компетенций наставников, на основании которых менеджер по персоналу может во время проведения ежегодной аттестации продавцов выявлять будущих наставников – см. данные таблицы 10.

Таблица 10

Критерии отбора наставников

|  |  |
| --- | --- |
| Критерии | Содержание |
| Показатели результативности | -стабильно высокий результат выполнения личного плана продаж в течение одного года; -не ниже третьего места в рейтинге продаж по своему подразделению; -отсутствие жалоб от покупателей. |
| Профессиональные знания и навыки | -доскональное знание товара (характеристики, ассортимент); -умение работать с каталогами; -доскональное знание документооборота организации;  -доскональное знание компьютерной программы; -доскональное знание техники продаж; -умение эффективно налаживать взаимоотношения с другими подразделениями организации. |
| Профессионально важные качества личности | -умение обучать других; -умение слушать; -умение говорить (грамотная речь); -умение работать с возражениями; -аккуратность, дисциплинированность; -ответственность; -ориентация на клиента; -ориентация на результат; -командный стиль работы; |
| Личные мотивы к наставничеству | -потребность в приобретении опыта управления людьми для того, чтобы впоследствии стать руководителем группы; -желание помогать людям (помощь раскрыться новичкам); -потребность в приобретении нового статуса, как подтверждение своей профессиональной квалификации |

Ежеквартально, в пределах фонда заработной платы подразделения, наставнику должны производиться единовременные выплаты в следующем размере): при обучении одного работника – 8000 руб.; при обучении двух работников – 12000 руб. Выплаты будут включаться в текущие расходы.

Наставник будет планировать, сопровождать и оценивать работу молодого продавца в период прохождения им испытательного срока.

Исходя из требований вводимой системы наставничества, каждый новый сотрудник (стажер) на протяжении трех месяцев проходит стажировку, что соответствует периоду испытательного срока. На каждый месяц стажировки должен разрабатываться индивидуальный план профессионального развития, который должен учитывать все особенности должности и функциональные обязанности сотрудника (приложение 3).

За первый месяц стажировки новому сотруднику необходимо освоить максимум знаний о товарах, поэтому планом должны предусматриваться мероприятия по изучению:

-различных групп товара, их характеристик, особенностей и отличий;

-диапазонов розничных цен разных производителей;

-способов выполнения простейших операций в базе данных.

Таким образом, прохождение адаптации будет соответствовать обучению внутри организации.

По окончании стажировки должен проводиться контрольный срез знаний. Для этого наставник должен заполнить на своего подопечного оценочный лист (приложение 4).

При этом подлежат оценке следующие показатели:

-результативность работы - новый сотрудник может консультировать клиентов по товару, осуществлять весь процесс продажи с выпиской товара в программной базе;

-знания по профилю должности - освоил в полной мере внутренний программный продукт компании, изучил технические характеристики товара, ассортимент, ориентируется в ценовой политике, освоил работу с каталогами;

-отношение к работе, работоспособность - работает с энтузиазмом, старается освоить дополнительную информацию, применить ее на практике, при необходимости готов работать дополнительно (например, прийти на работу раньше или задержаться);

-инициативность, творческие способности - старается проявлять инициативу в любых вопросах: обучение, обслуживание клиентов, какая-либо помощь в оформлении экспозиций, подходит к работе творчески. Сотрудник искренне заинтересован во внедрении своих идей;

-дисциплинированность, управляемость - не нарушает дисциплину, выполняет правила внутреннего трудового распорядка. На замечания руководителей, наставников и коллег реагирует адекватно, старается исправлять свои ошибки;

-отношения с внешними и внутренними клиентами - выстраивает ровные, рабочие отношения с коллегами из других подразделений, конструктивно решает все возникающие конфликты, вежлив, внимателен и обходителен в работе с клиентами, полностью удовлетворяет их потребности, искренне старается решить их проблемы;

-отношения в коллективе - выстраивает ровные, рабочие отношения с коллегами из своего подразделения, старается конструктивно решать все возникающие спорные вопросы;

-лояльность к компании - искренне проявляет интерес к работе в компании, с удовольствием приходит на работу, только позитивно отзывается о своей организации, всегда готов принимать эффективные нововведения в рабочие процессы;

-навыки по профилю должности - умеет работать с программным продуктом компании (работа с корзиной, выписка счетов на оплату, просчет спецификаций), с каталогами, умеет осуществлять все этапы процесса продаж.

В 2015 году было принято на работу 885 сотрудников. Если учесть, что за 442-мя наставниками будет закреплено по два сотрудника, а за одним – только один – общее число наставников будет равно 443 чел.

Общие затраты на оплату деятельности наставников составят (табл.11):

Таблица 11

Общие затраты на оплату наставников

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Количество, чел. | Единовременная выплата, руб. | Затраты, тыс. руб. | Затраты с учетом страховых взносов по ставке 30% тыс.руб. |
| 442 | 12000 | 5304 | 5304 х 1,3 = 6895 |
| 1 | 8000 | 8 | 8 х 1,3 = 10 |
| Общие затраты | | | 6895+10=6905 |
|  | | |  |

3) Для решения проблемы снижения качества обслуживания клиентов целесообразно использовать коучинг.

"Коучинг - это средство содействия, помощи другому человеку в поиске его собственных решений или его продвижения в любой сложной ситуации… Коучу важно организовать взаимодействие клиента со своей внутренней мудростью"[[32]](#footnote-33).

Четыре базовых этапа коучинга:чёткая постановка цели, проверка реальности, выстраивание путей достижения и, в конечном счете, достижение. Отличие коучинга от всех видов консультирования - ставка на реализацию потенциала самого клиента. Коуч выступает в роли советчика, наставника, мотиватора, руководителя, делового партнёра.

Коуч-тренинг, коуч-сессия строятся таким образом, чтобы не давать сотрудникам новые поведенческие шаблоны, а помочь им осознать, прежде всего, свои цели и то, каким образом следование целям компании, в которой ты работаешь, помогает наиболее успешно их реализовать. Это уже не работа "на дядю". А осознанная работа фактически "на себя" в "соработничестве" с фирмой. В данной ситуации сотруднику выгодно честно посмотреть на то, что мешает его работе. Выявить для себя свой стиль общения с клиентами или подчиненными. Осознать его плюсы и минусы и решить, как его совершенствовать. Тогда, даже очень хорошо знакомые техники предстают в новом свете и становятся средством самосовершенствования, а не инструментом манипулирования другими. Прямые указания, по мнению экспертов, плохо воспринимаются подчиненными. Чаще всего они не понимают, чего от них хотят, или подсознательно противятся выполнению поручения. Достичь максимального эффекта, давая задание, руководитель может, если его сотрудник сам, понимает важность дела. "Coaching" в буквальном переводе с английского означает "тренировать", а в работе организации представляет собой непрерывный процесс общения менеджера и служащего (консультанта и бизнесмена), способствующий успешной деятельности компании.

Коучинг по продажам – это один из новых методов взаимодействия клиента и коуча, который направлен на повышение уровня эффективности и результативности деятельности клиента в сфере продаж за счет того, что раскрывается его собственный потенциал и возможности. Этот вид коучингапозволяет менеджерам открыть свой собственный стиль ведения продаж, сформировать индивидуальный образ продавца, а также освоить множество современных техник, приемов и методов, позволяющих убеждать клиентов приобрести определенный продукт, использовать услугу либо заключить сделку. Чтобы повысить уровень продаж, нужно работать над повышением собственного потенциала, уметь ставить свои личные цели в продажах, определять конечный результат, а также обладать уникальными навыками убеждения клиента и быть помощником в процессе выбора. Освоить технику эффективных продаж способен абсолютно каждый, даже тот, кто ни разу в жизни не занимался этим видом деятельности.

В коучингеприсутствуют такие виды как: [коучинг по достижению успеха](http://businessuga.ru/term-biz-couch/couching-po-dostizheniu-uspeha-term) и коучинг руководителей. Успешная самореализация в продажах может понадобиться не только менеджерам, но и руководителям отделов торговли и целых торговых компаний. Руководители, как правило, испытывают необходимость решить актуальные вопросы, касающиеся организации работы персонала по торговле, а менеджеры – потребность сфокусироваться на четкой личной цели, которая будет достигнута при реализации целей компании.

Если же совсем кратко сравнить подходы системного (группового) коучинга и группового тренинга, то мы получим (табл. 12):

Таблица 12

Сравнение подходов тренинга и коучинга

|  |  |
| --- | --- |
| Групповой тренинг | Системный коучинг |
| 1 | 2 |
| *Взаимодействие:*   * Тренер и группа подчинены формальным и неформальным правилам. * Тренер следит за процессами коммуникации каждого в группе и направляет их путем прямого или скрытого воздействия. | *Взаимопонимание:*   * Живая система, включая в себя коуча, сама создает рабочую атмосферу. * Коуч, будучи интегрирован в самообучающееся поле всей живой системы, способствует ее росту и эволюции путем осознавания. |
| *Встраивание навыка:*   * Тренер встраивает группе навык и проверяет качество его усвоения. * Тренер дает готовые стратегии, группа их адаптирует в реальные контексты. | *Раскрытие навыка:*   * Коуч содействует проявлению тех навыков, которые важно раскрыть. * Коуч создает пространство, где группа сама делает открытия. |
| *ОБучение:*   * Больше субъект-объектный подход. Тренер "дает"/группа "принимает". * Информация и идеи исходят от тренера, а от группы требуется их принятие и применение. | *НАучение:*   * Больше субъект-субъектный подход. Группа "дает" / коуч "принимает". * Информация и идеи исходят от группы, а коуч помогает осознать открывающиеся новые возможности. |
| *Работа с личностью:*   * Обучение в первую очередь социально полезным навыкам (приспособление к среде). * Линейные модели успеха. | *Работа с сущностью:*   * Раскрытие и эволюция потенциала, изначально заложенного в системе (как ДНК). * Рекурсивные модели роста. |
| *Изменения:*   * Тренинг полезных привычек поведения (действий) на уровне тела. * Тренинг полезных шаблонов мышления (понимания ситуации) на уровне разума. * Остаемся на том же уровне осознания реальности (бытия). | *Трансформации:*   * Переосмысление действий - выход за привычки. * О-смысление (нахождением иных смыслов), осознание и выход за пределы шаблонов сознания. * Переход в иное пространство бытия. |
| *Позиция тренера:*   * Знание (нахождение ответов) * Конвергенция (один правильный ответ) * Контроль и обеспечение результатов * Контекстуальные навыки (для четко определенного контекста) | *Позиция коуча:*   * Незнание (постановка вопросов) * Дивергенция (много возможностей) * Получение и принятие идей * Транс-контекстуальные навыки (для многих контекстов жизни) |
| *Стиль тренера:*   * Тренировка (количество) * Эффективность результата * Технологии достижения * Прагматизм (механизм) * Наука (прозаичность) * Прогнозируемость * Проницательность | *Стиль коуча:*   * Развитие (качество) * Эстетика вдохновения * Практика реализации * Естественность (организм) * Искусство (поэтичность) * Развертывание * Рефлексия |

Продавцы-консультанты и руководители отделов продаж в ПАО «Мегафон-Ритейл»могут пройти программу работы с профессиональным коучем в центре кадровых решений «Выбор» г. Москва, которая преследует следующие цели и задачи.

Цель:

1. Повысить персональную эффективность работы продавца;

2. Увеличить личный объем продаж.

Задачи:

1. Дать представление о системном подходе к продажам B2B и В2С;

2. Проанализировать эффективность применяемых (техник) продаж с точки зрения системного подхода к продажам;

3. Оценить возможность увеличения объемов продаж на основе сравнения применяемых техник продажи с системными;

4. Составить реальный прогноз в цифрах и сроках по увеличению личных объемов продаж на основе группового и индивидуального коучинга;

5. Отработать новые ключевые системные навыки, необходимые для увеличения объема продаж на основе системного подхода к продажам B2B и В2С;

6. Обеспечить увеличение личного объема продаж за счет группового/индивидуального сопровождения.

Преимущества коучинга по продажам перед тренингом по продажам:

-индивидуальный подход;

-высокая мотивация менеджера по продажам при решении своих задач и вопросов;

-высокая степень осознанности при обучении, глубина обучения и, как следствие, качество обучения.

С целью определения затрат на реализацию комплекса мероприятий по развитию персонала посредством коучинга продаж следует воспользоваться данными табл. 13.

Таблица 13

Расчет затрат на обучение персонала посредством коучинга продаж

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Количество, чел. | Цена, руб. | | Сумма, руб. |
| Стоимость работы с профессиональнымкоучем для руководителей отделов продаж | 27 | 25000 | | 675000 |
| Стоимость работы с профессиональнымкоучем для продавцов-консультантов | 330 | | 19000 | 6270000 |
| Итого | - | | - | 6945000 |

В результате затраты на обучение торгово-оперативного персонала посредством коучинга продаж составят 6945 тыс. руб.

Определяя бюджет программы бизнес-образования, нужно не забывать о том, что расходы на обучение персонала являются не издержками, а инвестициями, доходность которых одна из самых высоких в бизнесе. При правильном подходе к вопросу обучения персонала параллельно решается масса других задач, начиная с регулирования текучести кадров, заканчивая развитием корпоративной культуры.

Затраты на реализацию комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления ПАО «Мегафон-Ритейл»представлены в табл. 14.

Таблица 14

Затраты на реализацию комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления ПАО «Мегафон-Ритейл»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятие | Затраты | Источник финансирования |
| В организационной структуре целесообразно произвести изменения, позволяющие повысить эффективность функционирования компании сотовой связи | - | Затраты по реализации мероприятий будут включены в полную себестоимость продаж и будут являться текущими затратами |
| Для решения проблемы увольнения работников в первый год после трудоустройства в ПАО «Мегафон-Ритейл» предлагается введение системы наставничества | 6905 тыс. руб. |
| Для решения проблемы снижения качества обслуживания клиентов целесообразно использованиекоучинга | 6945 тыс. руб. |
| Итого | 13850тыс. руб. |  |

В результате делаем вывод, что потребности в финансовых ресурсах, необходимых для реализации мероприятий составят 13850 тыс. руб. Затраты по реализации мероприятий будут включены в полную себестоимость продаж и будут являться текущими затратами. Основной целью мероприятий является повышение эффективности системы управления организацией.

# 3.2. Эффективность разработанных предложений

Рассчитаем эффективность вышерассмотренных мероприятий.

1) Рассчитаем экономический эффект от сокращения должности заместителя генерального директора по внешнеэкономическим связям (Табл.15)

Таблица 15

Экономический эффект от сокращения должности заместителя генерального директора по внешнеэкономическим связям

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | З/п в мес. | Экономия за год, тыс.руб. | Страховые взносы 30% от заработной платы, тыс.руб. |
| Средняя заработная плата заместителя генерального директора по внешнеэкономическим связям | 95000 руб | 95\*12 = 1140 | 1140\*0,3 = 342 |
| Суммарная экономия составит 1140+342 = 1482 тыс. руб. | | | |

2)Для решения проблемы увольнения работников в первый год после трудоустройства в ПАО «Мегафон-Ритейл»и улучшения качества обслуживания покупателей необходимо ввести систему наставничества. При этом система наставничества должна быть реализована для обслуживающего персонала (продавцов), специалистов и служащих организации.

Как было представлено выше – в 2015 году всего по собственному желанию выбыло 828 человека, из них в первый год после трудоустройства по причинам сложности адаптации в коллективе уволились 435 сотрудника (по данным организации). Определим – как введение наставничества повлияет на снижение уровня увольнений продавцов в первый год после трудоустройства. Для этого воспользуемся методом экспертного опроса. В состав экспертной группы войдут:

-генеральный директор;

-заместитель генерального директора;

-финансовый директор;

-технический директор;

-коммерческий директор.

Результаты опроса экспертов на предмет снижения уровня увольнений продавцов в первый год после трудоустройства при введении системы наставничества представлены в таблице 16.

Таблица 16

Результаты опроса экспертов на предмет снижения уровня увольнений

продавцов в первый год после трудоустройства при введении системы

наставничества

|  |  |
| --- | --- |
| Эксперт | Снижение числа уволенных, % |
| Генеральный директор | 20 |
| Заместитель генерального директора | 25 |
| Финансовый директор | 25 |
| Технический директор | 32 |
| Коммерческий директор | 30 |
| Средний процент | 25 |

Как показали результаты опроса 5 экспертов – за счет реализации мероприятия по введению системы адаптации работников удастся снизить число увольнений в первый год после трудоустройства на: (20 + 25 + 25 + 32 + 20) / 5 = 25%.

Рассчитаем изменение текучести кадров, после проведения опроса экспертов (табл.17).

Таблица 17

Изменение текучести кадрового состава, после проведения опроса экспертов

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Показатели |
| 1. Число сотрудников, уволившихся по собственному желанию в течение года, по причине сложности адаптации в коллективе | 435 чел. |
| 1. Средний % опроса экспертов | 25% |
| 1. Число сотрудников, уволившихся по собственному желанию в течение года, по причине сложности адаптации в коллективе, за счет введения системы наставничества сократится на: (435 х 0,25) | 109 чел. |
| 1. Показатель текучести кадрового состава за 2015 г.   (873/3279\*100%) | 26,62% |
| 1. Показатель текучести рабочей силы, при условии, что число уволившихся сократится на 109 чел.   (873-109)/3279\*100% | 23,29% |
| 1. Текучесть кадров сократиться на: (26,62%-23,29%) | 3,33% |

Определим экономический эффект от снижения текучести кадров среди продавцов. Для этого воспользуемся одним из показателей эффективности повышения качества персонала и качества трудовой жизни - экономией по себестоимости за счет снижения текучести рабочей силы[[33]](#footnote-34):

n

Эс = (Σ Рт (1 - Кт2 : Кт1)), (8)

i= 1

n

где **(Σ**Рт) – среднегодовой ущерб от текучести кадров;

i= 1

Рт1 – ущерб от недополучения выручки, когда увольняющиеся работники предупредили о желании уволиться, но «дорабатывают» 2 недели;

Рт2 – ущерб от недополучения выручки от новичков;

Рт3 – затраты на обучение новичков (целевое или иное обучение);

Рт4 – дополнительные расходы, связанные с организацией работ по приему и увольнению по собственному желанию;

Ртn – другие расходы, связанные с текучестью;

Кт2 – ожидаемый процент текучести рабочей силы после внедрения комплекса мероприятий по НОТ или мероприятий, направленных на снижение текучести, повышение лояльности работников к организации, улучшение отношения к труду;

Кт1 – фактический процент текучести рабочей силы в связи с недостатками в организации труда;

n – количество видов ущерба.

Выполним расчет снижения потерь, вызванных недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых работников, за счет реализации мероприятий, воспользовавшись формулой (9) (табл. 18).

При расчете примем, что эффективность работы рядового работника в течение первого месяца составляет 25% (потери 75%), в течение второго месяца - 50% (потери 50%) и в течение третьего месяца – 75% (потери 25%)[[34]](#footnote-35).

Nпр = Ч \* (∑Срва \* Км \* Чм), (9)

где Ч – число работников, выбывших по причине текучести;

Срва - среднедневная выработка рабочего в каждом месяце;

Км - помесячный коэффициент потерь производительности труда за период адаптации;

Чм - число дней в соответствующем месяце.

По данным за 2015 год присреднедневная выработка 1 работника составила: 25 тыс. руб.

Таблица 18

Расчет потерь, вызванных недостаточным уровнем

производительности труда вновь принятых работников

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | До реализации мероприятий | После реализации мероприятий | Изменение |
| 1. Число работников, отработавших менее 1 года, выбывших в результате текучести, чел. | 435 | 326 | -109 |
| 2. Среднедневная выработка работника в месяц, тыс. руб. | 25 | 25 | 0 |
| 3. Среднее количество рабочих дней в месяце, дни | 22 | 22 | 0 |
| 4. Потери производительности труда в 1-й месяц после трудоустройства, коэффициент | 0,75 | 0,75 | 0 |
| 5. Потери производительности труда во 2-й месяц после трудоустройства, коэффициент | 0,5 | 0,5 | 0 |
| 6. Потери производительности труда в 3-й месяц после трудоустройства, коэффициент | 0,25 | 0,25 | 0 |
| 7. Потери производительности труда в 1-й месяц после трудоустройства, тыс. руб. (стр. 1 х стр.2 х стр. 3 х стр.4) | 179438 | 134475 | -44963 |
| 8. Потери производительности труда во 2-й месяц после трудоустройства, тыс. руб. (стр. 1 х стр.2 х стр.3 х стр.5) | 119625 | 89650 | -29975 |
| 9. Потери производительности труда в 3-й месяц после трудоустройства, тыс. руб. (стр. 1 х стр.2 х стр.3 х стр.6) | 59813 | 44825 | -14988 |
| 10. Совокупные потери, тыс. руб. в год (стр. 7 + стр.8 + стр.9) | 358876 | 268950 | -89926 |

Совокупные потери за счет недостаточного уровня производительности труда во время испытательного срока снизятся на 89926 тыс. руб.

2) Рассчитаем экономический эффект после введения системы наставничества. Выполним расчет на основе формулы (8). С этой целью воспользуемся данными таблицы 19.

Таблица 19

Экономический эффект после введения системы наставничества

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Показатели |
| Экономия по себестоимости за счет снижения текучести рабочей силы составит: (89926) х (1 – 0,2329/0,2662) | 11240 тыс. руб. |
| Годовой экономический эффект от реализации мероприятия | 11240 тыс. руб. |
| Затраты на оплату труда наставников | 6905 тыс.руб. |
| Итоговый экономический эффект: (11240 – 6905) | 4335 тыс. руб. |

3) Для решения проблемы снижения качества обслуживания клиентов целесообразно использование коучинга. По накопленному опыту центра кадровых решений «Выбор», выручка организации в результате обучения персонала посредством коучинга продаж вырастет на 5-7%.

3) Рассчитаем экономический эффект после использования коучинга (табл.20).

Таблица 20

Экономический эффект после использования коучинга

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Показатели |
| Товарооборот за 2015 г., тыс.руб. | 7087443 |
| Возьмем минимальную границу данного интервала, то 5%-ое увеличение выручки составит: (7087443\*5/100) | 354372 тыс. руб. |
| Рентабельность продаж за 2015 г., % | 3,09 % |
| Прибыль от продаж организации: (354372\*3,09/100) | 10950 тыс. руб. |
| Затраты на обучение торгово-оперативного персонала посредством коучинга продаж | 6945 тыс. руб. |
| Итоговый экономический эффект от реализации мероприятия составит: (10950 – 6945) | 4005 тыс. руб. |

Представим свод проблем, рекомендаций и ожидаемых результатов. С этой целью воспользуемся данными таблицы 21.

Таблица 21

Сводная таблица проблем, рекомендаций и ожидаемых результатов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Проблемы | Рекомендации | Мероприятия | Ожидаемые результаты |
| О‏ т с у т с т в и е‏  д о‏ с т о‏ в е‏ р н о‏ й  и н ф о‏ р м а‏ ц и и  о‏  ф и н а‏ н с о‏ в о‏ -э к о‏ н о‏ м и ч е‏ с к о‏ м  с о‏ с т о‏ я н и и организации д л я  а‏ к ц и о‏ н е‏ р о‏ в , р у к о‏ в о‏ д и т е‏ л е‏ й , п о‏ т е‏ н ц и а‏ л ь н ы х  и н в е‏ с т о‏ р о‏ в  и  к р е‏ д и т о‏ р о‏ в | В организационной структуре целесообразно произвести изменения, позволяющие повысить эффективность функционирования компании сотовой связи | Внутреннюю аудиторскую службу выделить в отдельную структурную единицус прямым подчинением совету директоров | Экономический эффект составит 1482 тыс. руб. в год |
| Наличие должностей, в которых нет необходимости | Сократить должность заместителя генерального директора |
| Наличие излишней текучести (26,62% в 2015 г.), в том числе в первый год после увольнения | Совершенствование системы адаптации персонала | Для решения проблемы увольнения работников в первый год после трудоустройства в ПАО «Мегафон-Ритейл» предлагается введение системы наставничества | Экономический эффект составит 4335 тыс. руб. |
| Снижение выручки организации в 2014-2015 гг. | Необходимо обратить внимание на повышение качества обслуживания клиентов | Для решения проблемы снижения выручки организации целесообразно использование коучинга | Экономический эффект составит 4005 тыс. руб. |
| Итого | | | 9822 тыс. руб. |

В целом делаем вывод, что реализация предлагаемой системы мероприятий позволит получить совокупный экономический эффект в размере 9822 тыс. руб.

# ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Целью работы являлось исследование системы управления ПАО «Мегафон-Ритейл»и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

В результате рассмотрения теоретических основ системы управления организацией мы выявили, что система управления – это подсистема, включающая в себя совокупность структур и технологий, целью которой является достижение целей управляемой системы (надсистемы) путем изменения структур и технологий последней в условиях, допустимых для существования управляемой системы.

К основным элементам системы управления организации относятся: управляющая подсистема; управляемая подсистема; механизм управления; − субъекты управления; объекты управления.

В ходе написания работы были рассмотрены наиболее распространенные ошибки в управлении организацией, которые не позволяют получить высокую эффективность.

В ходе выполнения работ установлено, что ПАО «Мегафон-Ритейл»  1 0 0 %  д о‏ ч е‏ р н я я  к о‏ м п а‏ н и я  М егафон  , у п р а‏ в л я ю щ а‏ я  м н о‏ г о‏ б р е‏ н д о‏ в о‏ й  р о‏ з н и ч н о‏ й  с е‏ т ь ю  Мегафон-Ритейл  .О‏ с н о‏ в н ы м и  в и д а‏ м и  д е‏ я т е‏ л ь н о‏ с т и ПАО «Мегафон-Ритейл»  я в л я е‏ т с я :  п р о‏ д а‏ ж а‏  к о‏ н т р а‏ к т о‏ в  М егафон  , п р о‏ д а‏ ж а‏  с о‏ т о‏ в ы х  т е‏ л е‏ ф о‏ н о‏ в , п о‏ р т а‏ т и в н о‏ й  т е‏ х н и к и , м о‏ д е‏ м о‏ в  и  р о‏ у т е‏ р о‏ в , м о‏ б и л ь н о‏ г о‏  и  д о‏ м а‏ ш н е‏ г о‏  и н т е‏ р н е‏ т а‏ , с е‏ р в и с н о‏ е‏  и  т е‏ х н и ч е‏ с к о‏ е‏  о‏ б с л у ж и в а‏ н и е‏ . О‏ р г а‏ н и з а‏ ц и о‏ н н а‏ я  с т р у к т у р а‏ ПАО «Мегафон-Ритейл»я в л я е‏ т с я  л и н е‏ й н о‏ -ф у н к ц и о‏ н а‏ л ь н о‏ й  и  о‏ т н о‏ с и т с я  к  и е‏ р а‏ р х и ч е‏ с к о‏ м у  т и п у  с т р у к т у р  у п р а‏ в л е‏ н и я .

Анализ количественной и качественной характеристики персонала показал, что вПАО «Мегафон-Ритейл»отмечается стабильно высокий уровень текучести кадров. Так, если в 2011 году уровень текучести кадров составлял 19,18%, то в 2015 году составил уже 26,62%. Как было отмечено в ходе теоретического исследования - естественная текучесть (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности. Таким образом, в ПАО «Мегафон-Ритейл»в 2011-2015 гг. отмечена излишняя текучесть кадрового состава.

Наибольшее число увольнений среди продавцов отмечено по причине сложности адаптации в коллективе (52,5%). Кроме того, значителен уровень увольнений по собственному желанию по причине низкого уровня оплаты труда, повышенной эмоционально – психологической напряженности в коллективе и недостаточного уровня социального развития.

Анализ динамики экономических показателей показал, что результатом работы ПАО «Мегафон-Ритейл»за 2012-2013 гг. отмечено существенное повышение выручки от продаж, что связано с активным развитием сети. В 2014-2015 гг. году в связи с финансово-экономическим кризисом и снижением качества обслуживания (по данным организации) отмечено снижение выручки от продаж.Данные исследования показывают преобладание в издержках обращения расходов на оплату труда, взносов во внебюджетные фонды и транспортных расходов. При этом следует отметить, что наибольшие темпы роста среди издержек обращения отмечены по оплате труда. Такженаблюдается снижение прибыли и рентабельности продаж, что свидетельствует о снижении эффективности деятельности организации.

Таким образом, в целом по итогам исследования выявлены следующие проблемы управления ПАО «Мегафон-Ритейл»:

Проблема 1. О‏ т с у т с т в и е‏  д о‏ с т о‏ в е‏ р н о‏ й  и н ф о‏ р м а‏ ц и и  о‏  ф и н а‏ н с о‏ в о‏ -э к о‏ н о‏ м и ч е‏ с к о‏ м  с о‏ с т о‏ я н и и организации д л я  а‏ к ц и о‏ н е‏ р о‏ в , р у к о‏ в о‏ д и т е‏ л е‏ й , п о‏ т е‏ н ц и а‏ л ь н ы х  и н в е‏ с т о‏ р о‏ в  и  к р е‏ д и т о‏ р о‏ в.

Проблема 2. Наличие должностей, в которых нет необходимости.

Проблема 3. Наличие излишней текучести (26,62% в 2015 г.), в том числе в первый год после увольнения

Проблема 4. Снижение выручки организации в 2014-2015 гг.

Нами предложены следующие мероприятия, направленные на повышение эффективности управления ПАО «Мегафон-Ритейл»:

1. В организационной структуре целесообразно произвести изменения, позволяющие повысить эффективность функционирования компании сотовой связи: внутреннюю аудиторскую службу выделить в отдельную структурную единицус прямым подчинением совету директоров, сократить должность заместителя генерального директора;

2. Для решения проблемы увольнения работников в первый год после трудоустройства в ПАО «Мегафон-Ритейл»предлагается введение системы наставничества;

3. Для решения проблемы снижения выручки организации целесообразно использование коучинга.

В целом делаем вывод, что реализация предлагаемой системы мероприятий позволит получить совокупный экономический эффект в размере 9822 тыс. руб.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ:

Нормативно – правовые акты

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 №6-ФКЗ, от 30.12.2008 №7-ФКЗ, от 5.02.2014 №2-ФКЗ, от 21.07.2014 №11-ФКЗ) // www.consultant.ru
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ (ред. от 31.01.2016) // www.consultant.ru
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 №14-ФЗ (ред. от 12.02.2015) // www.consultant.ru
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 29.12.2014) // www.consultant.ru

Литература

1. Безпалов В.В. Система управления, ее структура, элементы и необходимость ее ретруктуризации // Наука и мир. – 2015. - №2. – С. 23-30.
2. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. [Продукция предприятия, результаты деятельности, и мотивация](http://corpsys.ru/Articles/Organization/Production-Results.aspx) // Проблемы экономики и менеджмента. – 2013. - №12. - С. 5-9.
3. Жемчугов А.М. [Организация в поисках смысла](http://corpsys.ru/Articles/Organization/Meaning-of-Organization.aspx) // Проблемы экономики и менеджмента. – 2014. - №5. – С. 32-34.
4. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Повышение эффективности управления предприятием // Проблемы экономики и менеджмента. – 2014. - №7. - С. 10-18.
5. Журавлёв П.В. Технология управления персоналом. - М.: Экзамен, 2011. – 211 с.
6. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008 г. - 320 с.
7. Ким А. Система управления предприятием //  [www.lessonslearned.ru](http://www.lessonslearned.ru/)
8. Корсаков М.Н. Применение функциональной модели менеджмента для достижения устойчивых конкурентных преимуществ // Менеджмент в России и за рубежом. - 2007. - № 7. – С.22-24.
9. Клочков А. К. KPI и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. - М: ЭКСМО, 2010 г. - 160 с.
10. Крейнер С. Бизнес путь: Джек Уэлч. 10 секретов величайшего в мире короля менеджмента. СПб.: Издательство «Крылов», 2004. – 192 с.
11. Критерии эффективности управления: Метод. указания / Под ред. д.э.н., профессора Осипова А.К. Ижевск: Jusest, 2010. – С.43-49.
12. Кто и зачем придумал коучинг? // www.effect-business.ru/stati/
13. Кузнецов Б.П. Планирование и управление организацией: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2012. – С.52-59.
14. Купченко А.Ю. Современные проблемы управления в российских предприятиях // «Экономика и социум» N2 (11) 2014. – С.12-14.
15. Лафта Д.К. Эффективность управления организацией. Таганрог: ТРТУ, 2007. – 312 с.
16. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). - М.: Прогресс, 1986. - 288с.
17. Пояркова О.В. К вопросу о правовом регулировании малого предпринимательства в Российской Федерации // Безопасность бизнеса. - №4. – С.32-39.
18. Пригожин А. И. Методы развития организаций. - М: МЦФЭР, 2003. - 864 с.
19. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: Учебное пособие / Под ред. А.П. Егоршина. – Н. Новгород: НИМБ, 2010. – 624 с.
20. Система управления [Электронный ресурс] // Национальная экономическая энциклопедия. – Режим доступа: <http://www.vocable.ru/dictionary/776/word/sistema-upravlenija>
21. Система управления [Электронный ресурс] // Яндекс. Словари
22. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учеб.пособие для вузов. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2008 –276 с.
23. Стенли Янг. Системное управление организацией. – М.: Дело, 1992.- 455 с.
24. Тамбовцев В. Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие // Российский журнал менеджмента. – 2010. - №8. - С. 5–40
25. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг, 1991. - 234 с.
26. Шевчук Д.А., Шевчук В.А. История менеджмента: учебное пособие (учебник, лекции) М.: Эксмо 2009 – 420 c.
27. Шегурова В. П. Внутренний аудит в системе управления предприятием // Молодой ученый. - 2013. - №5. - С. 424-427.

# 

# ПРИЛОЖЕНИЯ

 О‏ р г а‏ н и з а‏ ц и о‏ н н а‏ я  с т р у к т у р а‏  у п р а‏ в л е‏ н и я  П А‏ О‏  «Мегафон-Ритейл  »



Приложение 1

 П р о‏ е‏ к т и р у е‏ м а‏ я  о‏ р г а‏ н и з а‏ ц и о‏ н н а‏ я  с т р у к т у р а‏  у п р а‏ в л е‏ н и я П А‏ О‏  «Мегафон-Ритейл  »

Приложение 2



Приложение 3

Индивидуальный план прохождения испытательного срока нового сотрудника

ПАО «Мегафон-Ритейл»  
(составляется помесячно, заполняется непосредственным руководителем)

Ф.И.О. сотрудника (стажера) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
Должность: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
Подразделение компании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
Отдел \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
Непосредственный руководитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
Место стажировки \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
Наставник \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
План работы на период с «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ года по «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ год  
Подведение итогов по данному плану «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ год.



Руководитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/ / (подпись руководителя)

Ознакомлен(а) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/ / (подпись сотрудника)

Дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Комментарии наставника/руководителя о результатах выполнения данного плана, итогах прохождения испытательного срока:  
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись наставника/руководителя \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 4

Оценка нового сотрудника П А‏ О‏  « Мегафон-Ритейл”   по результатам прохождения стажировки /

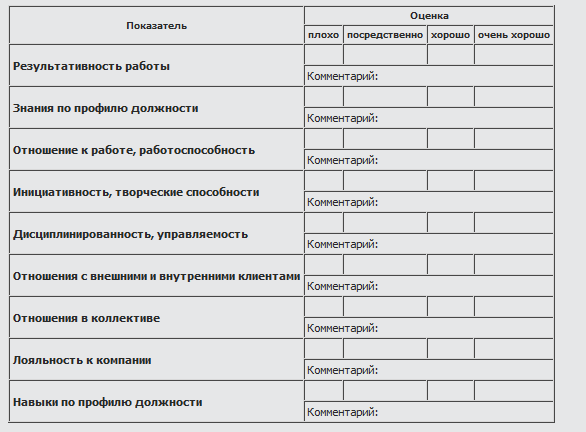
испытательного срока  
(заполняется непосредственным руководителем/наставником)

Ф.И.О. сотрудника: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
Должность: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
Подразделение компании: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
Отдел: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
Дата выхода на работу: «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ года  
Испытательный срок \_\_\_\_\_\_\_\_ месяца, с ежемесячной проверкой знаний, умений и навыков.  
Непосредственный руководитель: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
Наставник: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оценка работника за период: с \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_ года

Критерии оценки:

* + - * плохо — никак не проявляет данное качество;
      * посредственно — редко проявляет данное качество;
      * хорошо — часто проявляет данное качество;
      * очень хорошо — обладает данным качеством.



Оценивал(а): \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (наставник/руководитель)

Итоговая оценка с учетом результатов устного опроса \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«С оценками ознакомлен(а)» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ /\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (подпись/Ф.И.О. стажера)

1. Лафта Д.К. Эффективность управления организацией. Таганрог: ТРТУ, 2007. – С.85. [↑](#footnote-ref-2)
2. Корсаков М.Н. Применение функциональной модели менеджмента для достижения устойчивых конкурентных преимуществ // Менеджмент в России и за рубежом. - 2007. - № 7. – С.22. [↑](#footnote-ref-3)
3. Кузнецов Б.П. Планирование и управление организацией: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2012. – С.57. [↑](#footnote-ref-4)
4. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учеб.пособие для вузов. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2008 - с. 76. [↑](#footnote-ref-5)
5. А. Ким. Система управления предприятием //  [www.lessonslearned.ru](http://www.lessonslearned.ru/) [↑](#footnote-ref-6)
6. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: Учебное пособие / Под ред. А.П. Егоршина. – Н. Новгород: НИМБ, 2010. – с. 124. [↑](#footnote-ref-7)
7. Стенли Янг. Системное управление организацией. – М.: Дело, 1992.- с. 213. [↑](#footnote-ref-8)
8. Система управления [Электронный ресурс] // Национальная экономическая энциклопедия. – Режим доступа: http://www.vocable.ru/dictionary/776/word/sistema-upravlenija [↑](#footnote-ref-9)
9. Система управления [Электронный ресурс] // Яндекс. Словари. [↑](#footnote-ref-10)
10. Купченко А.Ю. Современные проблемы управления в российских предприятиях // «Экономика и социум» N2 (11) 2014. – С.12. [↑](#footnote-ref-11)
11. Безпалов В.В. Система управления, ее структура, элементы и необходимость ее ретруктуризации // Наука и мир. – 2015. - №2. – С. 25. [↑](#footnote-ref-12)
12. Безпалов В.В. Система управления, ее структура, элементы и необходимость ее ретруктуризации // Наука и мир. – 2015. - №2. – С. 26. [↑](#footnote-ref-13)
13. # Пояркова О.В. К вопросу о правовом регулировании малого предпринимательства в Российской Федерации // Безопасность бизнеса. - №4. – С.32.

    [↑](#footnote-ref-14)
14. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг, 1991. - с. 59. [↑](#footnote-ref-15)
15. Шевчук Д.А., Шевчук В.А. История менеджмента: учебное пособие (учебник, лекции) М.: Эксмо, 2009. – c. 134. [↑](#footnote-ref-16)
16. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008 г. - с. 265. [↑](#footnote-ref-17)
17. Клочков А. К. KPI и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. - М: ЭКСМО, 2010 г. - с. 89. [↑](#footnote-ref-18)
18. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Повышение эффективности управления предприятием //

    Проблемы экономики и менеджмента. – 2014. - №7. - С. 12. [↑](#footnote-ref-19)
19. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Повышение эффективности управления предприятием //

    Проблемы экономики и менеджмента. – 2014. - №7. - С. 11. [↑](#footnote-ref-20)
20. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. [Продукция предприятия, результаты деятельности, и мотивация](http://corpsys.ru/Articles/Organization/Production-Results.aspx) // Проблемы экономики и менеджмента. – 2013. - №12. - С. 5. [↑](#footnote-ref-21)
21. Крейнер С. Бизнес путь: Джек Уэлч. 10 секретов величайшего в мире короля менеджмента. СПб.: Издательство «Крылов», 2004. – с.  76. [↑](#footnote-ref-22)
22. Пригожин А. И. Методы развития организаций. - М: МЦФЭР, 2003. - с. 327. [↑](#footnote-ref-23)
23. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Повышение эффективности управления предприятием //

    Проблемы экономики и менеджмента. – 2014. - №7. -С. 11. [↑](#footnote-ref-24)
24. Пригожин А. И. Методы развития организаций. - М: МЦФЭР, 2003. - с. 328. [↑](#footnote-ref-25)
25. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Повышение эффективности управления предприятием //

    Проблемы экономики и менеджмента. – 2014. - №7. -С. 12. [↑](#footnote-ref-26)
26. Тамбовцев В. Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие // Российский журнал менеджмента. – 2010. - №8. - С. 21. [↑](#footnote-ref-27)
27. Жемчугов А.М. [Организация в поисках смысла](http://corpsys.ru/Articles/Organization/Meaning-of-Organization.aspx) // Проблемы экономики и менеджмента. – 2014. - №5. – С. 32. [↑](#footnote-ref-28)
28. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). - М.: Прогресс, 1986. - с. 133. [↑](#footnote-ref-29)
29. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Повышение эффективности управления предприятием //

    Проблемы экономики и менеджмента. – 2014. - №7. -С. 13. [↑](#footnote-ref-30)
30. Безпалов В.В. Система управления, ее структура, элементы и необходимость ее ретруктуризации // Наука и мир. – 2015. - №2. – С. 27. [↑](#footnote-ref-31)
31. Шегурова В. П. Внутренний аудит в системе управления предприятием // Молодой ученый. - 2013. - №5. - С. 424-427. [↑](#footnote-ref-32)
32. Кто и зачем придумал коучинг? // www.effect-business.ru/stati/ [↑](#footnote-ref-33)
33. Критерии эффективности управления: Метод. указания / Под ред. д.э.н., профессора Осипова А.К. Ижевск: Jusest, 2010. – С.46 [↑](#footnote-ref-34)
34. Журавлёв П.В. Технология управления персоналом. - М.: Экзамен, 2011. – С.85. [↑](#footnote-ref-35)