Эффективность организации и управления производством

СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc479228452)

[1. ТЕОРИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ 6](#_Toc479228453)

[1.1 Организация производства на предприятии………………………7](#_Toc479228454)

[1.2. Управление производством на предприятии……………………….9](#_Toc479228455)

[1.3. Методические подходы к анализу и оценке эффективности организации управления производством на предприятии…………………..13](#_Toc479228456)

[2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ В ПАО 22](#_Toc479228457)

[2.1. Организационно – экономическая характеристика ПАО «ВымпелКом»…………………………………………………………………..25](#_Toc479228458)

[2.2 Анализ и оценка сложившегося уровня эффективности организации и управления производством в ПАО «Вымпеком»…………...40](#_Toc479228459)

[3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЯ В ПАО «ВЫМПЕЛКОМ» 53](#_Toc479228460)

[3.1. Пути обеспечения роста эффективности организации управления в ПАО «Вымпелком»…………………………………………………………..53](#_Toc479228461)

[3.2. Мероприятия по повышению эффективности организации и управления производством в ПАО «ВымпелКом»…………………………..59](#_Toc479228462)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 64](#_Toc479228463)

**ВВЕДЕНИЕ**

На современном этапе хозяйствования основой экономической политики является повышение эффективности и качества работы всех звеньев промышленного производства. Развитие рыночных отношений повышает ответственность и самостоятельность предприятий всех форм собственности в выработке управленческих решений по обеспечению эффективности их производственно-хозяйственной деятельности. Действенность этих решений зависят от разнообразных факторов, находящихся в разной степени взаимодействия не только между собой, но и с конечными результатами производства. Рыночная экономика и новые формы хозяйствования ставят ряд важнейших проблем по дальнейшему совершенствованию теории, методологии и методики экономической эффективности промышленного предприятия, раскрытию причинно-следственного механизма формирования эффективности производства, его критериев и оценок. Принципы измерения и анализа закономерностей формирования экономической эффективности на современном этапе должны рассматриваться с позиций системного подхода. При этом качественные и количественные приемы анализа указанных закономерностей наилучшим образом сочетаются при применении прикладных аспектов статистического моделирования экономических показателей. В настоящее время практика требует разработки целого комплекса вопросов, связанных с особенностями изучения отдельных научно-теоретических и практических проблем повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности в условиях рыночных отношений. Заслуживает внимания точка зрения тех специалистов, которые считают необходимым сосредоточить исследования в области экономики предприятий на региональных аспектах. Актуальность данной темы в настоящее время подтверждена трудами ряда ведущих экономистов, которые во главу высокой эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия ставят, прежде всего, эффективную систему технико-экономического обоснования деятельности, которая позволит оптимизировать движение материальных потоков, снизит потери финансовых, материальных и трудовых ресурсов, позволит провести сокращение излишней и неэффективной численности персонала, и как следствие придаст предприятию необходимое движение в сторону повышения прибыльности и эффективности деятельности, а также позволит принимать оперативные управленческие решения по всем аспектам производственно-экономической, финансовой и инвестиционной деятельности. Безусловна и актуальность решения данных проблем для конкретного экономического субъекта, так как повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности предоставляет экономическому субъекту дополнительные конкурентные преимущества в части повышения качества и достижения максимальных результатов в интересах общества при минимально возможных затратах, а также достигается качественное и полное доведение до конечного потребителя всей гаммы своей продукции с минимальными издержками и в оптимальные сроки. Кроме этого повышается рентабельность деятельности предприятия, как за счет оптимизации работы всех звеньев хозяйствования предприятия, так и за счет более гибкого управления распределением материальных запасов в соответствии со структурой производственного процесса. Целью курсовой работы является изучение теоретических положений и разработка методических подходов к повышению эффективности производственно-хозяйственной деятельности. Предметом исследования является процесс повышения эффективности деятельности предприятия.  Объектом исследования являются пути повышения эффективности деятельности предприятия ПАО «ВымпелКом». Д

достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач:

- определить сущность эффективности деятельности;

- исследовать методику оценки эффективности деятельности предприятия ПАО «ВымпелКом»;

- выявить основные показатели эффективности деятельности;

- проанализировать эффективность деятельности предприятия;

- провести анализ эффективности использования ресурсов;

-разработать направления повышения эффективности деятельности организации.

1. **ТЕОРИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**
	1. **Организация производства на предприятии**

Организация производственной деятельности на предприятии является ключевым фактором, который определяет конкурентоспособность на рынке. Процесс производства может быть организован на предприятии разными способами. Независимо от вида производственного предприятия, в его состав входят различные подразделения. Их общая структура - это совокупность различных подразделений и отделов, включая производственные (цеха, участки и прочее), отделы управления и обслуживающие службы, которые принимают участие в процессе производства.

Все производственные отделы в соответствии с направление деятельности условно разделяются на три группы: - главные; - вспомогательные; - подсобные. Типы организации производства комплексно характеризируют особенности организации и технического оснащения предприятия. Как и формы и методы организации производства, типы организации производства служат для более точной классификации. Они отличаются по характеристикам ассортимента выпускаемой продукции, регулярности, стабильности объемов выпускаемых изделий, типа и особенностей используемого оборудования, длительности производственных процессов, трудоемкости процесса производства. Понятно, что особенностей производства может быть много. Однако для унификации классификации в экономической практике и управлении выделяют четыре типа производства: - единичное; - серийное; - массовое; - смешанный тип. Анализ уровня организации производства для данной классификации ставит на первое место объем изготовляемой продукции. Типы организации производства характеризуют предприятие по возможностям загрузки производственных мощностей. [2].

Единичное производство характеризуется штучным выпуском изделий разнообразного ассортимента, зачастую пользующимся крайне ограниченным спросом или узким числом потенциальных покупателей на данный вид продукции. К примеру, производство оборудования космической отрасли ограничено и изготовляется в малых количествах. Мы считаем что это связанно с тем, что подобный вид продукции не имеет массового спроса, а во-вторых, очень дорогостоящее. Заказы на такую продукцию выполняется преимущественно на основании государственного заказа в соответствии с необходимостью научных институтов или же по заказу транснациональных компаний. Одной из разновидностей данного типа является индивидуальное производство. Это производство формируется для изготовления продукции на основании индивидуального заказа. На серийном производстве изготовляется продукция широкой номенклатуры определенными сериями. Проще говоря, это выпуск определенной продукции, которую изготовляют в течении длительного времени с периодичностью в зависимости от наличия на складе или на основании поступивших заказов. Для массового изготовления характерен короткий период изготовления продукции, ограниченный ассортимент и высокая степень однородности, изготавливаемого товара в очень крупных объемах. Подобное производство характерно для продукции массового потребления и рассчитано на широкий круг покупателей, и направленно на удовлетворение спроса общества. Отсюда следует что данный тип производства характерный для пищевой, косметической, фармацевтической и другой подобной промышленности. Объемы изготовления подобных видов товаров связанны с постоянным спросом на них. Для смешанного типа производства характерно сочетание крупносерийного изготовления продукции и массового производства с целью максимального приближения изготовляемой продукции к потенциальному потребителю за счет удовлетворения определенного спроса. Как видите, типы организации производства помогают увидеть более полную картину организации производственной деятельности.

**1.2. Управление производством на предприятии**

Производственно-экономическая деятельность компании должна быть ориентирована на достижение максимального эффекта при минимальных потерях. При плановом ведении хозяйственных операций на основе соответствующих расчетов она требует физического движения различных грузов внутри и за пределами предприятия. Рассмотрим далее, как осуществляется организация производственной деятельности.

Общая характеристика Производственно-финансовая деятельность представлена в виде сложной и многогранной структуры. Она находится в состоянии непрерывного развития и изменения. В этой связи первоначальный анализ производственной деятельности фирмы должен базироваться на общих показателях выполнения плана. Руководство на предприятии строится по принципу единоначалия. Права, которые принадлежат компании, реализует ее директор. В предусмотренных в законодательстве обстоятельствах руководство осуществляется совместно с профсоюзным комитетом.

Особенности Производственная деятельность - это процесс, охватывающий технологию, технику, специфику операций, внедряемых на предприятии. Для оценки показателей работы компании используются установленные руководством средства контроля. Функционирование компании сопровождается различными расходами той или иной значимости. Учет затрат осуществляется в соответствии с принятым планом счетов. Реализация этой задачи возможна двумя способами. Первый считается традиционным для российской хозяйственной сферы. Он предусматривает расчет себестоимости изделий посредством группировки затрат на косвенные и прямые. Последние относят на исходную цену продукции непосредственным образом. Косвенные расходы распределяют по видам изделий в соответствии с методикой, принятой на предприятии.

Дополнительные задачи производственная деятельность - это сфера, в рамках которой осуществляется не только непосредственный выпуск товара. К ней также относят оплату новых предметов труда, сырья, материалов и прочего. За счет этих процессов обеспечивается непрерывная производственная деятельность. Это, в свою очередь, оказывает непосредственное влияние на прибыль компании. Оплата сырья и прочих необходимых предметов возможна при наличии соответствующих оборотных фондов. Они состоят из денег, средств в расчетных операциях и продукции. Взаимодействия внутри предприятия Производственная деятельность - это работа, которая требует серьезного и стабильного обеспечения. Функционирование и выполнение задач должностными лицами компании регламентируется соответствующими нормативными документами. В их числе, в частности, различные инструкции и рекомендации. Функции производственного управления - контроля над процессом переработки материалов в продукцию - тесно связаны с другими административными задачами. На промышленном предприятии устанавливаются достаточно сложные взаимоотношения между подразделениями разного уровня.

Особенности руководства Управление и контроль производственной деятельности осуществляются начальником. В его ведении находится соответствующий диспетчерский отдел. В задачи этого подразделения входят:

Разработка планов производства. Контроль над исполнением поставленных задач. Своевременное обеспечение цехов материалами. Производственными подразделениями, осуществляющими те или иные операции, руководят начальники, которым, в свою очередь, подчиняется инженерно-технический персонал. Директор всего предприятия контролирует работу через главного инженера. Ему подчиняются цеха, техническое и другие подразделения, непосредственно участвующие в выпуске продукции.

Основные задачи в рамках производственной деятельности выполняется несколько важнейших функций. Среди них: Маркетинг. Сбыт. Финансовое обеспечение. Выпуск продукции. Материально-техническое обеспечение. Управление. Кадровое и инновационное обеспечение. Из всех этих задач основной считается производство. Следующим по важности выступает сбыт.

Планирование и прогнозирование эти мероприятия связаны с оценкой и предвидением предстоящих действий. Прогнозирование способствует определению тенденций и направлений развития процессов, возможного срока наступления определенных событий. Например, это может быть расчет времени выполнения задач. С помощью планирования устанавливается и обеспечивается динамическое, целенаправленное и пропорциональное развитие производственной работы компании. Вероятные ошибки на практике известны случаи, когда результаты производственной деятельности были крайне низкими. Это обусловливается разными причинами. К основным ошибкам руководства можно отнести: Неверное применение системы планирования и организации производственного процесса. Недостаточно четкое формирование фонда оплаты труда. Вследствие этого освоение мощностей происходит на предприятии крайне медленно, повышается количество бракованных изделий, завышается себестоимость и трудоемкость продукции. В некоторых случаях те формы организации системы зарплаты, труда и производства, которые характерны для поточно-массовых или автоматизированных и аппаратурных процессов, фактически безосновательно переносятся на предприятия, занимающиеся серийным выпуском изделий. Имеют место в практике и обратные ситуации.

Текущее планирование и оценка они состоят в исследовании возможностей реализации выпущенной продукции, оценке действующих мощностей, установлении поставщиков, определении условий, в соответствии с которыми предприятие может стабильно получать необходимые ему ресурсы. Потенциал и текущее состояние компании оцениваются на базе квалифицированного аудита, тщательной инвентаризации фондов, проверки квалификации сотрудников и так далее. Итоги работы оценка результатов деятельности фирмы позволяет установить соответствие выпущенных изделий требованиям и стандартам, действующим на рынке. Полученные показатели дают возможность исследовать соотношение между товарами конкурентов и собственными продуктами, изготовленными на предприятии, по ценам и качественным характеристикам. Оценка эффективности неразрывно связана с требованиями и условиями, существующими за пределами компании. Взаимодействие предприятия с внешними факторами воплощается на входе в виде затрат и на выходе в форме передаваемых потребителям изделий. Финансовые итоги работы выражены в чистой прибыли. Она представлена в виде разницы между выручкой и расходами на изготовление изделий и их последующую реализацию. В составе финансового итога ключевое место занимают такие виды накоплений, как налог с оборота и прибыль.

**1.3. Методические подходы к анализу и оценке эффективности организации управления производством на предприятии**

Эффективность управления представляет собой экономическую категорию, которая демонстрирует вклад менеджера и его окружения в совокупный результат деятельности организации. Многие исследователи вкладывают именно такой смысл в данное понятие. Критерии эффективности управления в данном случае представляются как результаты деятельности и степень реализации целей и задач, которые были поставлены на текущий период. Главным показателем выступает прибыль. Стоит отметить, что эффективность управления представляет собой относительный показатель, который характеризует управление в целом или же его отдельную подсистему. С этой целью используются различные интегральные показатели, которые дают более точное цифровое определение результатов. Стоит отметить, что в управленческом процессе задействована значительная часть экономически активного населения, имеющего соответствующий уровень образования и квалификации. Поскольку на подготовку таких кадров затрачивается большое количество времени и средств, то достаточно большое внимание уделяется оценке такого параметра, как эффективность управления. Критерии эффективности позволяют более глубоко рассмотреть этот вопрос. [3].

Экономическая эффективность - это соотношение затрат на производство и управление, а также полученных результатов; социальная эффективность - это удовлетворенность разных категорий потребителей ассортиментом и качеством товаров и услуг. Следует также различать следующие понятия: внутренняя эффективность - это достижение собственных целей организации при неизменном уровне затрат; внешняя эффективность - соответствие предприятия запросам и требованиям внешней среды. Алгоритм оценки выглядит следующим образом: определение цели оценки эффективности; выбор критериев и их подробное обоснование; сбор исходных данных, которые будут использованы в процессе анализа; выработка требований к результирующим показателям; разработка или подбор методики, в соответствии с которой будут производиться расчеты; проведение расчетов и оценка полученных показателей. Каждая организация ставит перед собой определенные цели. В процессе оценки итоговых результатов могут быть выявлены определенные несоответствия. По итогам проверки может быть принято решение о корректировке управленческого процесса или же о внесении изменений в планы.

Экономические критерии эффективности управления Основной целью менеджмента является непрерывное улучшение показателей функционирования организации. Особенно важной является экономическая эффективность управления. Критерии эффективности могут быть общими и частными. В первом случае рассматривается глобальный аспект результатов деятельности. Важно достигнуть максимального результата при минимальных затратах ресурсов. Частные показатели эффективности управления выглядят следующим образом:

уровень затрат труда рабочих, занятых в производственном процессе;

рациональность расходования материальных ресурсов; минимальные затраты финансовых ресурсов; показатели, характеризующие использование и износ основных производственных фондов;

размер себестоимости продукции (должен быть сведен к минимуму);

показатель рентабельности производства;

техническая оснащенность производственных цехов (соответствие современным достижениям технического прогресса);

напряженность труда работников, которая определяется условиями труда и организационной структурой;

соблюдение нормы затрат при полноценном соблюдении всех контрактных обязательств;

стабильность численности и состава персонала;

соблюдение экологических норм при прежнем уровне затрат. [5].

Для того чтобы оценить эффективность работы предприятия, в первую очередь используются экономические показатели. Основной из них - это соотношение прибыли к совокупным затратам, которые были произведены в отчетном периоде. Если были выявлены отклонения или неудовлетворительные результаты, проводится факторный анализ с целью определения конкретных причин.

Составляющие эффективности в ходе оценки эффективности управления организацией могут быть использованы следующие показатели: результативность, которая проявляется в степени достижения целей, которые были поставлены руководством; умение экономно расходовать материальные и финансовые ресурсы, полностью удовлетворяя потребности всех структур и подразделений организации; достижение оптимального соотношения полученных экономических результатов издержкам, которые осуществлялись в процессе производства; степень воздействия прямых или косвенных факторов на конечный результат. Группы критериев Критерии оценки эффективности управления - это специфические показатели, которые позволяют оценить целесообразность и результативность внедрения тех или иных мероприятий. Современная экономическая наука распределяет их на две группы:

частные (локальные) критерии: затраты труда работников, задействованных в непосредственном производстве товаров или услуг; расходование материальных ресурсов на управленческие и прочие цели; затраты финансовых ресурсов; показатели, которые характеризуют использование основных фондов (целевое назначение, износ, эффективность и прочее); скорость оборачиваемости средств; срок окупаемости инвестиций (его сокращение или же увеличение). качественные критерии: увеличение выпуска продукции, которая относится к наивысшей категории качественных показателей; экологическая ответственность организации, а также внедрение современных энергосберегающих технологий; соответствие выпускаемой продукции насущным потребностям общества; непрерывное улучшение условий труда работников, а также их социального уровня; экономия ресурсов. Стоит отметить, что все критерии оценки эффективности управления должны сопровождаться максимизацией выпуска продукции (или количества предоставленных услуг). Также должно отмечаться повышение уровня прибыли.

Критерии и показатели эффективности управления для того чтобы оценить экономические результаты от проведения управленческих мероприятий или принятия решений, используются соответствующие методики. Так, критерии и показатели эффективности управления выглядят следующим образом: общий показатель эффективности управления (соотношение прибыли за отчетный период к затратам, отнесенным на управление); коэффициент управленческого персонала (соотношение численности менеджеров высшего звена и общего количества работников, занятых на предприятии); коэффициент расходов на управление (отношение общих затрат организации к расходам на управленческую деятельность); соотношение управленческих расходов к объему выпускаемой продукции (в натуральном или количественном выражении); эффективность совершенствования управления (экономический эффект за год делится на объем денежных средств, затраченных на управленческие мероприятия); годовой экономический эффект (разница между совокупной экономией за счет внедренных управленческих мероприятий и затратами, помноженными на отраслевой коэффициент).

Эффективность управления организацией Экономисты выделяют следующие критерии эффективности управления организацией: организованность управленческих субъектов, а также полная обоснованность их деятельности; количество временных ресурсов, которые затрачиваются на решение тех или иных вопросов, находящихся в ведении менеджмента высшего звена; стиль управленческой деятельности; структура руководящих органов, а также отлаженность взаимосвязи между их различными звеньями; общие издержки, которые приходятся на содержание управленческого аппарата. Любая организация стремится к получению максимальной выгоды. Стоит отметить, что увеличение прибыли является одним из основных параметров, в соответствии с которым определяется эффективность управления. Критерии эффективности организации в данном контексте подразумевают конечный результат работы всего предприятия. Это связано с тем, что именно от качественной работы управленцев во многом зависит выполнение планов.

Основные подходы к оценке эффективности Важнейшим показателем функционирования любой организации является эффективность управления. Критерии эффективности могут определяться и применяться в соответствии с несколькими основными подходами: Целевой подход, как становится понятно из названия, связан с оценкой степени достижения запланированного результата. При этом действие значительно усложняется, если предприятие не выпускает какую-либо осязаемую продукцию, а занимается, например, предоставлением разного рода услуг. Также речь может идти о пересекающихся целях. Также критерии оценки эффективности управления организацией достаточно часто представляют собой набор формальных целей, которые не отражают реального положения дел. Системный подход подразумевает рассмотрение управленческого процесса в качестве совокупности входа, непосредственной операции, а также выхода. При этом может рассматриваться менеджмент как наивысшего уровня, так и среднего. Чаще всего система рассматривается в контексте ее адаптации к внутренним и внешним условиям, которые непрерывно претерпевают изменения. Ни одна организация не может ограничиться только лишь выпуском продукции и предоставлением услуг, ведь она должна действовать в соответствии с условиями рынка. Многопараметрический подход направлен на то, чтобы охватить интересы всех групп, сформировавшихся в организации. Подход конкурирующих оценок позволяет использовать такие критерии эффективности управления предприятием, как система контроля, а также внутренние и внешние воздействия. При этом руководитель достаточно часто становится перед взаимоисключающим выбором.

Оценка эффективности управления персоналом Критерии эффективности управления персоналом включают в себя качество, своевременность, а также полноту выполнения тех или иных работ и достижения поставленных целей. Общий численный показатель, в соответствии с которым можно оценить результативность деятельности работников, представляет собой соотношение достигнутых показателей с затратами труда за определенный период. Оценка эффективности управления персоналом обычно проводится для того, чтобы оценить целесообразность и обоснованность внедрения мотивационных механизмов или же произведения кадровых перестановок. При этом стоит учитывать, что затраты на персонал могут быть первостепенными (заработная плата) и второстепенными (социальное обслуживание и прочие затраты, предусмотренные на законодательном уровне). Труд работников должен обеспечивать достижение поставленной цели. Критерии эффективности управления персоналом - это, в большинстве своем, удельные показатели, которые рассчитываются на единицу производственной мощности или же произведенной продукции. Оценка эффективности системы управления выделяют следующие критерии оценки эффективности системы управления: сложность организационной структуры и обоснование целесообразности функционирования каждого из ее звеньев; скорость реагирования на вновь возникающие ситуации и принятия соответствующих управленческих решений; стратегия, в соответствии с которой осуществляется руководство организацией в целом и каждой из отдельных ее подсистем; издержки, которые приходятся на содержание управленческого аппарата, а также их соотношение с полученными результатами; результаты непрерывного мониторинга деятельности менеджмента высшего звена; оценка воздействия управленческого аппарата на конечный результат деятельности предприятия; численный и качественный состав руководящего звена, а также соотношение с общим количеством работников. Стоит отметить, что результаты деятельности организации зависят не только от эффективности работы производственного персонала, но также и от того, насколько грамотно выстроена организационная структура. Для этого проводится периодическая проверка с целью выявления несоответствия, а также приведения параметров к современным требованиям и нормам (используются критерии эффективности систем управления).

Классификация методов оценки эффективности управления Критерии и показатели оценки эффективности управления могут применяться в соответствии со следующими подходами: ориентация на определение первоначально поставленных задач с целью определения степени их выполнения; оценка эффективности управленческого аппарата, а также степень обеспеченности руководителей информационными и прочими ресурсами; оценка производимых продуктов или предоставляемых услуг с целью определения удовлетворенности конечного потребителя; привлечение профессиональных экспертов для выявления слабых и сильных мест функционирования организации; сравнительный анализ различных точек зрения менеджеров или систем управления; привлечение всех сторон и участников управленческого и производственного процесса к определению степени эффективности. Оценочная деятельность может соответствовать одному из следующих видов:

формирующая: определение несоответствия между желаемым и реальным положением дел; оценка производственного процесса с целью определения сильных и слабых сторон; оценка степени достижения поставленных целей.

Суммирующая: определение разновидностей продукции и услуг, которые приносят реальный экономический эффект с целью ликвидации нерациональных направлений; изучение изменения благосостояния сотрудников и клиентов в результате деятельности организации; оценка соотношения затрат к реально достигнутым экономическим результатам. Выводы Эффективность управления - это экономическая категория, которая демонстрирует вклад менеджера в результирующий показатель деятельности организации. Определяющим показателем здесь выступает прибыль (а именно сопоставление показателя, который был, достигнут, и того, который был отмечен в плане на соответствующий период). Эффективность управления играет важнейшую роль ввиду нескольких причин. Первая из них состоит в том, что достаточно много времени затрачивается на подготовку подобного рода кадров, а их количество достаточно большое. Кроме того, менеджмент высшего звена характеризуется наивысшей степенью оплаты труда на предприятии, что должно быть экономически оправдано. Эффективность управления может быть как экономической (окупаемость затрат, вложенных в производство), так и социальной (степень удовлетворенности населения качеством, количеством, а также ассортиментом продукции и услуг). Также стоит отдельно выделить внутреннюю и внешнюю эффективность работы. Для оценки эффективности управления организацией может быть использован один или несколько подходов. Так, целевой подразумевает оценку полученного результата и сравнение его с намеченным на период. Если говорить о системном подходе, то речь идет о восприятии работы организации в качестве целостного процесса. Многопараметрическая оценка затрагивает все группы, которые так или иначе связаны с деятельностью предприятия или заинтересованы в ее результатах. Также стоит обратить внимание на подход конкурирующих оценок, который учитывает факторы противоположной направленности. В ходе оценки эффективности управления используется ряд критериев, которые могут применяться самостоятельно или в комбинации. Так, главным показателем считается соотношение затрат и полученной прибыли. Также важную роль играет оптимальное соотношение производственных рабочих и штатного количества управленческого персонала, а также расходы, которые регулярно отводятся на управление. Последний показатель важно соотнести не только с уровнем прибыли, но также и с реальным объемом произведенной продукции (в натуральном или количественном выражении). Также при подсчете экономической эффективности важно корректировать показатели значений отраслевого коэффициента. Важно понимать, что в достижении успеха предприятия основную роль играет не только состав производственного персонала, не менее важны критерии эффективности качества управления.

Мы считаем что должна быть подобрана правильная организационная структура, которая обеспечит оптимальное взаимодействие между всеми подразделениями предприятия, а также сокращение времени и материальных затрат на коммуникации.

1. **АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ В ПАО**

**2.1. Организационно – экономическая характеристика ПАО «ВымпелКом»**

1 сентября 2014 г. осуществилась новая государственная реформа. Законодатель разделяет все общества на публичные и непубличные. Основным фактором, влияющим на дифференциацию, стал факт вовлечения неограниченного количества инвесторов в оборот акций. Если акции размещают по открытой подписке, они обращаются на бирже, то организация считается публичной, если нет – непубличной. Такие изменения в законодательстве были необходимы для правовой регулировки их деятельности. Мы рассмотрим суть понятия, особенности открытия, специфику работы публичных акционерных обществ и ответим на актуальный для предпринимателей вопрос: «ПАО - что это?».

Что такое ПАО? 1 сентября 2014 г. в законную силу вступили поправки Гражданского кодекса, касающиеся деятельности юридических лиц. Эта дата знаменует ликвидацию ЗАО, ООО и начало работы новых организационных форм ведения предпринимательской деятельности – ПАО (расшифровка: публичные акционерные общества), АО, ООО (непубличные акционерные общества).

До изменений в законодательстве крупные корпорации и небольшие организации работали под единой схемой правового регулирования. Если маленькая организация имела даже двух акционеров, руководство было обязано передать полномочия, создав совет директоров или организовав собрание акционеров в определенные сроки, выбирать ревизора, который по факту контролирует его действия и защищает интересы. Внесенные поправки усовершенствовали закон и нивелировали необходимость организаций соблюдать его требования только формально из-за глобального несоответствия правовой и экономической моделями.

Таблица 2.1 – Базовые отличия между ПАО и АО

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название  | ПАО  | АО |
| Способ размещения акций  | Ценные бумаги конвертируют путем открытой подписки и обращаются публично согласно законодательству  | Подписка закрытая, акции и ценные бумаги обращаются не публично  |
| Ведение реестра акционеров  | Обязаны предоставить  | Не обязаны  |
| Кто подтверждает принятие решений  | Реестродержатель  | Реестродержатель или нотариус  |
| Отчуждение акций  | Нельзя предусматривать возможность отчуждения акция  | В уставе можно предусмотреть положение об отчуждении акций  |
| Преимущественное приобретение акций  | Нельзя  | Допускается  |

Более жесткие требования к ПАО обусловлены необходимостью жесткой защиты прав большого количества инвесторов. Зато у АО есть больший выбор механизмов управления.

ПАО: открытие. Алгоритм

1. Экономическое обоснование бизнес-плана.

2. Организация публичного акционерного общества. После принятия решения о создании публичного акционерного общества на учредительном собрании или единолично акционеры заключают письменный договор.

3. Заключение учредительского договора. Он будет регулировать деятельность компании, размер уставного капитала, виды ценных бумаг, порядок их оплаты, права и обязанности сторон.

4. Государственная регистрация ПАО. Что это за процесс и каковы его цели? Компанию регистрирует Инспекция Федеральной налоговой службы РФ, руководствуясь Федеральным законом от 21.03.2002 N 31-ФЗ. За услугу требуют государственную пошлину, реквизиты нужно уточнять в выбранном отделении инспекции. Регистрация необходима для ведения законной деятельности и государственного контроля. Учредителю необходимо подготовить такие документы:

заявление; 2 оригинала устава общества; договор об учреждении, протокол; платежное поручение, квитанция об уплате пошлины; документы на юридический адрес (нотариально заверенная копия свидетельства о праве собственности, гарантийное письмо владельца помещения, где будет зарегистрировано общество).

Как регистрировать акции публичного общества Отдельный нюанс – регистрация выпуска акций ПАО России. Учредителю нужно подготовить дополнительные бумаги для их узаконивания. Их нужно подать в течение месяца от даты государственной регистрации общества. В противном случае придется уплатить штраф в сумме 700 тыс. р. Также эту процедуру проходят в случае увеличения уставного капитала, дополнительном выпуске акций, привлечении третьих лиц, реорганизации общества. ОАО, ПАО не означают разные организации, не поменялись цели их деятельности, изменился всего лишь ее формат. ЗАО, ОАО реформировали в публичные, непубличные компании, общества с ограниченной ответственностью (ООО) с целью усовершенствования их модели работы. Открытие филиала ПАО. Что это предусматривает Статья 51 главы Федерального закона № 208-ФЗ с редакцией от 29.06.2015 «Об акционерных обществах» дает ему право создавать свои представительства и филиалы, руководствуясь при этом Гражданским кодексом РФ, федеральными законами. Филиал ПАО является его полноценным самостоятельным отделением и функционирует на основе юридической доверенности. Особенности деятельности публичных акционерных обществ Количество акционеров не ограничивается. Акции обращаются на рынке публично и без ограничений. Уставной капитал формируется за счет выпуска ценных бумаг (акций), минимальный размер – 100000 р. Нет необходимости вносить денежные средства в уставной капитал до регистрации компании. Отвечает по обязательствам своим имуществом (но не в случае обязательств акционеров ПАО). Открытие общества автоматически наделяет акционеров правами и обязанностями. Важная информация о деятельности общества находится в открытом доступе (данные отчетов, бухгалтерская отчетность, устав, решение об эмиссии акций). Организация работы Звенья управления находятся в руках общего собрания акционеров, но оно не может рассматривать вопросы и утверждать решения, находящиеся вне его компетенции (перечень вопросов, касательно которых могут приниматься решения, зафиксирован в Федеральном законе «Об акционерных обществах»). Текущую деятельность контролирует исполнительный орган – генеральный директор, правление, дирекция. Он отчитывается перед советом директоров касательно деятельности общества. Последний должен выбрать ревизора компании для ведения и контроля за финансово-хозяйственным сегментом. Общее собрание акционеров в обязательном порядке сзывают раз в год. ОАО, ПАО хотя и подверглись реорганизации, новациям в юридическом сегменте, но во многом сохранили алгоритм регистрации и работы.

Внесение поправок 1 сентября 2014 г. в Гражданский кодекс позволило создать правовую модель, которая отвечает реальным потребностям предпринимателей. Одной из самых удобных и эффективных форм организации работы компании считают ПАО. Расшифровка отражает суть ее деятельности. Это публичное (открытое) акционерное общество. Объективный ответ на вопрос «ПАО - что это?» даст возможность не только организовать успешное предприятие, но и правильно определиться со своим сегментом бизнеса.

При анализе в стратегическом управлении наиболее часто используется метод анализа среды организации, получивший название SWOT-анализ. Применяя этот метод, удается установить линии связи между силой и слабостью и внешними угрозами и возможностями. Такие связи в дальнейшем используются для разработки стратегии. [7].

В процессе выработки стратегии необходимо учитывать, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности. Для успешного применения SWOT-анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки важности для организации:

1 Strengths (сильные стороны):

* существенный рост клиентской базы, расширение региональной сети и лидерские позиции обеспечивают компании внушительные темпы роста операционных показателей;
* бизнес заемщика характеризуется высокой рентабельностью;
* долги заемщика в достаточной мере обеспечены генерируемыми денежными потоками и прибылью.

2 Weaknesses (слабые стороны):

* борьба за региональные рынки в краткосрочной перспективе приводит к росту затрат.

3 Opportunities (возможности):

* стратегия оператора подразумевает ориентацию на абонентов, использующих систему предоплаты. Этот сегмент представляется наиболее перспективным с точки зрения дальнейшего роста клиентской базы.

4 Threats (угрозы):

* высокая конкуренция в отрасли не оставляет возможностей для повышения собственных тарифов, что со временем может негативно сказаться на рентабельности эмитента;
* активная региональная экспансия требует инвестирования существенных средств в развитие и модернизацию сетей, приобретение лицензий, проведение рекламных компаний, и т.п. Потребность в средствах может привести к росту финансовой задолженности компании.

Основные показатели деятельности компании представлены в   таблице 2.1.

Таблица 2.1. – Основные показатели деятельности предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|                 Показатели |                              Годы | Абсолютное   отклонение(2015 к 2013 г.) |
| 2013 | 2014 | 2015 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Себестоимость, тыс. р. | 61400100 | 73155641 | 78214890 | +16814790 |
| Выручка от реализацииработ, услуг, тыс. р. | 179973562 | 200391195 | 210128787 | +30155225 |
| Валовая прибыль, тыс. р. | 118273462 | 127235554 | 131913897 | +13640435 |
| Чистая прибыль, тыс. р. | 32863071 | 54402905 | 28197203 | -4665868 |
| Прибыль от продаж, тыс. р. | 68460071 | 77634126 | 74434612 | +5974541 |
| Среднесписочнаячисленность персонала,чел. | 24859 | 21596 | 22436 | -2423 |
| Основные фонды, тыс. р. | 92193358 | 87635059 | 101222517 | +9029159 |
| Оборотные фонды, тыс. р. | 21600883 | 17940415 | 22275537 | +674654 |
| Оборачиваемостьоборотных средств,количество оборотов | 8,33 | 11,17 | 9,43 | +1,1 |
| Производительность труда,тыс. р. | 7239,77 | 9279,09 | 9365,70 | +2125,93 |
| Рентабельность продаж, % | 38,03 | 38,74 | 35,42 | -2,61 |

Вследствие опережающих темпов роста выручки над себестоимостью, значительно возросли показатели валовой прибыли и прибыли от продаж – на 13640435 тыс. р. и на 5974541 тыс. р. соответственно.

Также, мы видим снижение показателя рентабельность от продаж – на 2,61%. Это обстоятельство обусловлено тем, что выручка предприятия от реализации выросла гораздо выше по отношению к изменению прибыли от продаж. Также снизился и показатель среднесписочной численности работников, на 2423 чел., по сравнению с 2013 годом, в соответствии с планами развития и внедрением механизма аутсорсинга. В целом же, все показатели деятельности предприятия остаются положительными и довольно высокими.

Для определения эффективности деятельности компании используются и другие данные бухгалтерской отчетности. Способы ведения бухгалтерского учета, избранные ПАО «ВымпелКом» при формировании учетной политики применяются всеми филиалами, независимо от их местоположения.

Первичные учетные документы хранятся непосредственно в обособленном подразделении, аналитические и синтетические регистры бухгалтерского учета оформляются автоматизировано и распечатываются для других участников хозяйственных операций, а так же по требованию органов, осуществляющих контроль в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Учет основных средств осуществляется в соответствии с положением по бухгалтерскому учету ПБУ 6/01. В силу масштаба и специфики деятельности ПАО «ВымпелКом» располагает большим количеством отдельных групп основных средств: машины и оборудование, сооружения и передаточные устройства и так далее. Более подробно данные по основным средствам представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2. – Учет основных средств

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|    Группы основных средств |        Первоначальная       стоимость, тыс. р. |        Амортизация,тыс. р. |
| Здания | 4983525 | 773106 |
| Сооружения и передаточные устройства | 1511608 | 230257 |
| Машины и оборудование | 206022098 | 111136745 |
| Транспортные средства | 861801 | 541037 |
| Производственный и хозяйственный инвентарь | 1129523 | 692753 |
| Другие виды основныхсредств | 64571 | 56953 |
| Земельные участки | 80242 | 0 |
| Итого | 214653368 | 113430851 |

Наибольшую часть в структуре основных средств составляет группа «Машины и оборудование» (206022098 тыс. р.), «Здания» - 4983525 тыс. р., группа «Сооружения и передаточные устройства» составляет 1511608 тыс. р.

Предприятие не имеет замороженных (разблокированных) счетов в банках и не состоит на картотеке ни в одном из банков, где открыты банковские счета.

Общая сумма «Прочих доходов» за 2015 год составляет 39674577 тыс. р., в том числе денежные средства, полученные в результате присоединения покупных компаний, составили 1978931 тыс. р.

По итогам финансово-хозяйственной деятельности за девять месяцев 2015г. Обществом начислены к выплате промежуточные дивиденды в сумме 20204727 тыс. р. Кроме того, произведено увеличение величины нераспределенной прибыли на сумму излишне начисленных дивидендов за девять месяцев 2014г. в размере 477 тыс. р. Нераспределенная прибыль отчетного года была увеличена на сумму добавочного капитала, относящегося к выбывшим в 2015 году ранее дооцененным основным средствам. Сумма увеличения составила 64505 тыс. р., в том числе погашение суммы прироста имущества присоединенных компаний 35тыс. р.

По состоянию на 31 декабря 2015г. в организации числится дебиторская задолженность в сумме 38018933 тыс. р. и кредиторская задолженность в сумме 234401618 тыс. р. В состав крупных дебиторов входят представленные в таблице 2.3.

Таблица 2.3. – Крупные дебиторы ПАО «ВымпелКом»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование заказчика | Сумма дебиторской задолженностина 31.12.2015г., тыс. р. |
| 1 | 2 |
| ООО «Торговый дом Евросеть» | 2194865 |
| Crowell Investments Limited | 1602455 |
| Unitel LLC | 1367499 |
| ОАО «Мегафон» | 1187431 |
| ООО «Электросвязь» | 703871 |
| Ararima | 1266670 |
| ЗАО «Связной логистика» | 1133932 |
| ООО «Евросеть-Ритейл» | 1023459 |
| Mobitel LLC | 1023440 |
| ОАО «Мобильные ТелеСистемы» | 944912 |
| ЗАО «Украинские радиосистемы» | 782416 |
| Tacom LLC | 541453 |
| Huawei Technologies | 482410 |
| ЗАО «Объединенная Система Моментальных Платежей» | 424028 |
| ЗАО «Тизприбор» | 417011 |
| ООО «СНС Холинг» | 374211 |
| Sotelco Ltd | 304453 |
| ЗАО «Раском» | 279460 |
| ОАО «ЕвроТел» | 271069 |
| Alcatel | 246227 |

Наиболее крупными дебиторами стали: ООО «Торговый дом Евросеть», ОАО «Мегафон», ООО «Электросвязь» и т.д.

Базовая прибыль на акцию, полученная расчетным путем, определена в размере 550 рублей (чистая прибыль организации 28197203 тыс. р., 51281022 – средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении).

Таким образом, ПАО «ВымпелКом» сохраняет устойчивую положительную динамику финансово-хозяйственной деятельности. ПАО «ВымпелКом» работает и осуществляет свою деятельность согласно существующим нормам и законодательству, в целях получения прибыли.

 Оценка применяемых моделей управления взаимоотношениями с клиентами в ПАО «ВымпелКом»

 ПАО «ВымпелКом» в связи со спецификой своей деятельности использует клиентоориентированную    модель       управления взаимоотношениями с клиентами: повышает лояльность старых клиентов и привлекает новых.

Компания «ВымпелКом» имеет абонентскую базу данных, основанную на учете всех клиентов компании и необходимых данных по абонентам.

На ее основе для успешного ведения своего бизнеса и возможного внедрения и изменения эффективных моделей по привлечению новых и удержанию постоянных клиентов Общество проводит расчеты не только по результатам финансовой деятельности, но и расчеты по КПЭ (КПЭ — это инструмент измерения поставленных целей). В таблице 2.4. представлены данные этих расчетов.

Таблица 2.4. – Эффективность поставленных целей

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|              Показатели | Ед. изм | 2013 | 2014 | 2015 |
| Доходы | млн. руб. | 2 844 | 3 005 | 3 059 |
| Соединения (401200) | млн. руб. | 437 | 435 | 508 |
| Общий трафик | млн. мин. | 2 329 | 2 502 | 3 183 |
| Количество используемого трафика (модем) | Мб | 1 541 051 | 1 722 874 | 1 585 845 |
| Продажи модема | шт. | 613 534 | 582 908 | 893 890 |
| Среднее количество абонентов | чел. | 1 384 070 | 1 608 870 | 1 526 269 |
| Активная часть абонентов | чел. | 1 028 682 | 1 131 183 | 1 172 643 |
| Количество минут, используемых 1 абонентом (в среднем) | мин. | 194 | 179 | 241 |
| Количество минут, используемым 1 активным абонентом (1 мес.) | мин. | 307 | 319 | 378 |
| Средняя выручка на 1 абонента (в среднем) | руб. | 235 | 219 | 233 |
| Средняя выручка на 1 активного абонента (1 мес.) | руб. | 373 | 390 | 366 |
| Средняя стоимость минуты | руб. | 1,68 | 1,69 | 1,34 |
| Доля рынка (по доходам) | % | 35,0 | 33,6 | 33,6 |

Ниже представлена таблица 2.5., в которой эти же показатели соотносятся в процентах между 2014 и 2013 годами и между 2015 и 2014 соответственно.

Мы видим, что количество соединений и общая продолжительность разговоров увеличились в 2015 году, что является следствием того, что минута разговора уменьшилась в цене на 22%. ПАО «ВымпелКом» пришлось идти на такую меру как снижение цен на трафик, поскольку значительно сократилась средняя и активная доли абонентов. А это, в свою очередь, означает, что клиенты «Билайн» решили отказаться от услуг компании в пользу другого оператора мобильной связи. Это повлекло за собой и снижение выручки на одного активного абонента.

Несмотря на это, положительная динамика наблюдается в показателях касающихся продаж USB-модема «Билайн». Количество проданных модемов увеличилось по сравнению с прошлым периодом на 48%.

Таблица 2.5. – Эффективность поставленных целей в сравнении по годам

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|                          Показатели | Рост 2014/2013 | Рост 2015/2014 |
| Доходы | 106% | 102% |
| Соединения | 100% | 117% |
| Общий трафик | 107% | 127% |
| Количество используемого трафика (модем) | 112% | 92% |
| Продажи модемов | 95% | 153% |
| Среднее количество абонентов | 116% | 95% |
| Активная доля абонентов | 110% | 104% |
| Количество минут, используемых1 абонентом (в среднем) | 92% | 134% |
| Количество минут, используемых1 активным абонентом (1 мес.) | 104% | 118% |
| Средняя выручка на 1 абонента (в среднем) | 93% | 106% |
| Средняя выручка на 1 активного абонента(1 мес.) | 105% | 94% |
| Средняя стоимость минуты | 101% | 79% |
| Доля рынка (по доходам) | 96% | 100% |
| Выручка | 105% | 101% |
| Коэффициент доходности | 99% | 99% |

В рамках модели по привлечению новых клиентов ПАО «ВымпелКом» проводит активную политику внедрения нового продукта – USB-модема «и добивается существенных результатов по росту числа пользователей Интернета от «Билайн».

Этому способствовало проведение таких мероприятий, как:

* акция «Стартовый комплект» - это USB-модем 7,2 Мбит/с, SIM-карта с тарифным планом «Простой интернет» и 10 Гбайт интернет-трафика без ограничения скорости в подарок в течение первого месяца использования за 750 рублей;
* акция «Получи подарок», приобретая модем «Билайн», клиент получает в подарок коллекцию компьютерных игр;
* акции «Вперёд, за модемом!», покупатель получает 3 месяца безлимитного доступа в интернет в подарок, безлимитный тарифный план» и модем;

Вместе с этим «Билайн» для привлечения новых клиентов и приобретения ими SIM-карт проводит следующие акции:

* при приобретении SIM-карты тарифа «Все включено» и внесении определенной суммы на счет в первый месяц, второй месяц пользования – бесплатно;
* при подключении к «Билайн» – скидка 15% в магазинах, сотрудничающих с компанией;
* при покупке SIM-карты тарифа «Друзья вместе» - звонки в роуминге со скидкой;
* при подключении в офисах обслуживания и продаж «Билайн» абонент получает красивый номер в подарок.

Как мы видим из предыдущих таблиц, акции в рамках модели по привлечению новых клиентов по интернет-обслуживанию являются эффективными, а мероприятия по подключению к мобильной связи не дают ожидаемого результата.

Поэтому целесообразно делать шаги по удержанию уже существующих клиентов и повышению уровня их лояльности.

В соответствии с моделью по управлению лояльностью потребителей «Билайн» проводит следующие мероприятия:

- акция «Приведи друга» - при подключении друга к «Билайн» клиент получает бонус на звонки и SMS-сообщения для себя и своего друга;

- при подключении к акции «Премия за пополнение» подключившийся получает до 100 рублей на свой счет за каждое пополнение счета;

- на протяжении всего года в объявленные «Безумные дни» абонентам будет начислен бонус, равный первому платежу, внесенному на баланс номера;

- при участии в акции «Плюс 100» - клиент может звонить, отправлять сообщения и пользоваться другими привычными услугами даже при отрицательном балансе до минус 100 рублей.

Все применяемые меры в рамках модели по управлению лояльностью приводят к положительным убедительным результатам.

Для оценки работы моделей по привлечению новых клиентов и управлению их лояльностью ПАО «ВымпелКом» ежеквартально проводит маркетинговые исследования, предназначенные для достижения следующих целей и задач, представленных в таблице 2.6.

Таблица 2.6. – Цели и задачи проводимого исследования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  Цели исследования | Задачи | Объект исследования |
| 1 | 2 | 3 |
| Изучение уровня лояльности абонентов «Билайн»и конкурентов | Мониторинг показателя лояльности для абонентов каждого оператора | Абоненты всех операторов |
| Изучение причин неудовлетворенности и факторов, способных удержать нелояльных абонентов «Билайн» от переключения | Матрица факторов, влияющих на решение сменить оператора:-       факторы неудовлетворённости;-       факторы - сильные стороны «Билайн» | Группа риска «Билайн» |
| Потенциальное направление переключения нелояльных абонентов «Билайн» | -       Оценка каждого из конкурентов по основным показателям;-       Оператор, на которого намерены переключиться | Группа риска «Билайн» |
| Изучение профиля нелояльных абонентов | -       Место жительства (город/сельская местность);-       Двойное использование (количество используемых номеров, операторы). | Абоненты всех операторов |

При подключении к оператору абоненты обращают внимание на огромное количество различных факторов, которые ПАО «ВымпелКом» ранжирует для выявления наиболее важных из них и делит их на две группы.

К наиболее важным относятся:

* уважение к клиенту;
* корректное выставление счетов;
* уровень обслуживания;
* уровень и прозрачность цен;
* легкость использования услуг;
* качество связи;
* быстрота дозвона и получение ответов;
* наличие тарифов и услуг, отвечающих потребностям;
* поощрение клиентов бонусами и скидками;
* инновационность.

В группу наименее важных вошли:

* популярность среди своего окружения;
* легкость использования услуг;
* цена за Интернет;
* качество Интернета;
* цена за покупку нескольких услуг;
* реклама.

Для оценки лояльности клиентов ПАО «ВымпелКом» использует:

1 Индекс, показывающий чистую долю абонентов готовых рекомендовать своего оператора. Этот индекс показывает чистую долю абонентов, готовых рекомендовать своего оператора. Показатель оценивается баллами от единицы до десяти.

Чем выше балл, тем больше желание и стремление абонента рекомендовать своего оператора, соответственно выше показатель лояльности.

2 Комплексный показатель лояльности абонентской базы, принимающий во внимание:

* размер групп с точки зрения удовлетворенности текущим оператором;
* намерение поменять оператора;
* намерение рекомендовать оператора.

По сравнению с 3-м кварталом 2015 позиция «Билайн» с точки зрения лояльности абонентов существенно не изменилась.

Для оптимальной работы моделей по управления взаимоотношениями с клиентами в ПАО «ВымпелКом» существует Call-центр на базе данных всех абонентов, подключенных к «Билайн».

Call-центр «Билайн» Бизнес - один из крупнейших представителей российского рынка аутсорсинговых call-центров.

В марте 2013 Call-центр «Билайн» в очередной раз стал лауреатом Международной Награды «Хрустальная Гарнитура» в двух номинациях: Лучший аутсорсинговый Сall-центр, Лучшая подготовка сотрудников в Сall-центре.

В конце 90-х Call-Центр был одним из первых, кто начал предоставлять аутсорсинговые услуги своим клиентам, и «Билайн» может по праву назвать себя основателем этого рынка и его первопроходцем.

Вслед за ростом рынка, появлением новых технологий, и переменами, произошедшими в сознании клиентов, изменился и центр. Сегодня весь накопленный опыт Call-центр «Билайн» использует, чтобы максимально полно реализовать потребности своих заказчиков и предоставить услуги самого высокого качества [28].

Call-центр «Билайн» по-своему уникален, так как является неотъемлемой частью группы компаний «ВымпелКом» - крупного телекоммуникационного холдинга. Call-центр пользуется всеми преимуществами своего положения, в списке которых не только репутация стабильной компании, передовые технологии, блестящий кадровый состав, но и видение и миссия как основа стратегии успешного развития.

Call-центр существует для того, чтобы люди оставались на связи, получали новые впечатления и развивались. Центр изучает технологию и создает новые возможности для более эффективного, быстрого и свободного осуществления своих планов [21].

ПАО «ВымпелКом» использует систему Amdocs Clarify CRM для оптимизации бизнес процессов, связанных с любыми видами взаимодействия с клиентами. Clarify CRM – признанное промышленное решение для интегрированного управления взаимоотношениями с клиентами, на основе технологии ведущей мировой компании Amdocs, США. Данное решение уже несколько лет успешно эксплуатируется в компании ПАО «ВымпелКом», зарекомендовав себя как брендовый продукт высочайшего уровня.

Система Clarify CRM позволяет эффективно взаимодействовать с абонентами по всем возможным каналам, будь то звонок, визит, интернет корреспонденция, факс или SMS сообщение. Аналитические механизмы системы позволяют анализировать потребительские модели пользования услугами, вырабатывать эффективные маркетинговые ходы по удержанию клиентов, применять механизмы перекрестных продаж. Достоинством продукта является то, что Clarify CRM работает в режиме реального времени, что особенно важно при прямом контакте с клиентами операторов call-центра.

Специалисты Call-центра располагают удобным инструментом, который помимо собственных функциональных возможностей тесно интегрирован с телефонией, билингвой системой и набором дополнительных ИТ-систем, необходимых для обслуживания клиентов. Это позволяет обслуживать подавляющую часть обращений клиентов в режиме «одного окна», повышая тем самым скорость и качество обслуживания.

Главный бизнес аналитик ПАО «ВымпелКом» прокомментировала: «Clarify CRM - это своего рода концепция, которая позволяет оптимизировать и поддерживать на пике максимальной эффективности бизнес-процессы, связанные с кроссфункциональным взаимодействием внутри компании, а также эффективно управлять всеми видами контактов с клиентами. Благодаря Clarify CRM удается поддерживать единое информационное пространство между различными филиалами в рамках страны.

Проанализировав применяемую в ПАО «ВымпелКом» клиентоориентированную модель управления взаимоотношениями с клиентами, можно выделить существенные преимущества и недостатки данной модели.

К плюсам отнесем:

* Повышение конкурентоспособности компании - рыночная направленность компании, ориентированная в сторону изучения потребностей клиентов противовес концентрации на продукте и эффективных продажах, что соответствует тенденциям и правилам современного рынка.
* Снижение издержек компании - изучение поведения и предпочтений клиентов в целях повышения уровня удержания и удовлетворенности наиболее прибыльных из них, при одновременном выявлении малоприбыльных клиентов.
* Соблюдение баланса интересов компании и удовлетворенности клиента. На основе изучения покупательского спроса и предпочтений, поведения конкурентов компания предлагает различные программы, бонусы и акции своим клиентам в зависимости от значимости клиента для компании и стадии, на которой находятся их отношения.
* Повышение управляемости компании, слаженное взаимодействие всех подразделений компании, формирование команды - потребительская цепочка обслуживания клиента, как единого бизнес-процесса, объединяет обособленные функциональные службы.

Недостатками же являются:

* Концентрируя все силы лишь на удовлетворении потребностей клиентов, компания меньше внимания уделяет своим конкурентам и их действиям, что негативно сказывается на её положении.
* Потеряв клиента вернуть его только методами клиентоориентированной модели будет очень сложно.

Таким образом, мы выяснили, что ПАО «ВымпелКом» успешно создает и реализует модели по управлению взаимоотношениями с клиентами, что позволяет компании оставаться в тройке лидеров телекоммуникационных операторов и предоставлять своим клиентам не только качественную связь, но и возможность обратной связи для более полного удовлетворения своих потребностей.

Как подтверждение этих фактов можно привести следующие цифры:

в 2015 году количество корпоративных клиентов превысило 200000 компаний, увеличившись за год на 10%, при этом число пользователей услуг мобильной связи увеличилось на четверть. В портфеле «Билайн» более 70 решений для бизнеса, в том числе на основе конвергенции мобильной и фиксированной связи.

Можно сделать вывод о том, что ПАО «ВымпелКом» уже занимает свою нишу на рынке мобильной связи и не стоит на месте в процессе управления взаимоотношениями с клиентами. Несмотря на все успехи компании, применяемая модель управления взаимоотношениями с клиентами не лишена недостатков. Исходя из этого, можно разработать для компании ряд рекомендаций, применяя которые ПАО «ВымпелКом» укрепит свои позиции на рынке мобильной связи и сможет развиваться более успешно.

 **2.2 Анализ и оценка сложившегося уровня эффективности организации и управления производством в ПАО «ВымпелКом»**

В условиях финансово-экономической нестабильности актуализируется необходимость разработки стратегических целей развития коммерческих организаций, содержащих ключевые показатели эффективности, финансовые индикаторы и инструментарий достижения поставленных целей. Целью управления коммерческой организацией является обеспечение ее устойчивого функционирования во внешней среде в течение длительного (или неограниченного) периода времени. При оценке эффективности управления следует учитывать, что управление подразумевает как определение целей, так и обеспечение их достижения, а также перевод системы в желаемое состояние. Однако оценить эффективность управления непросто, поскольку она характеризуется разнообразными показателями, а в экономической литературе нет единства мнений по поводу ее критериев, да и само понятие «эффективность» определяется в зависимости от выбранного подхода к ее оценке.

Так, А.К. Семенов и В.М. Набоков понимают эффективность управления (менеджмента) как социально-экономическую категорию, как результативность данной деятельности, степень оптимальности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов[1]. По мнению А.Г. Поршнева с соавторами, эффективность управления во многом синонимична эффективности производственной деятельности. Однако управление производством имеет специфические экономические характеристики. Главный критерий результативности управления – уровень эффективности управляемого объекта[2].

В процессе изучения отечественной практики оценки эффективности управления выявилось частое отождествление эффективности с понятием результативности. Вместе с тем А.К. Семенов и В.М. Набоков справедливо отмечают, что результативность характеризует способность добиваться результата, тогда как эффективность – более емкое и многоаспектное понятие. Эти авторы считают, что эффективность производства служит критерием эффективности управления, а повышение эффективности управления является решающим фактором и резервом роста эффективности производства.

В трудах В.В. Ковалева, И.А. Бланка, А.Д. Шере- мета, Е.В. Негашева, О.В. Ефимовой, М.В. Мельник и ряда других авторов эффективность, как правило, отождествляется с рентабельностью и прибыльностью организации.

Таким образом, эффективность управления – это результат функционирования системы и процесса управления в виде взаимодействия управляемой и управляющей систем, то есть интегрированный результат взаимодействия элементов системы управления. Эффективность управления есть характеристика степени реализации субъектом управления целей, достижения запланированных результатов, что проявляется в том числе в эффективности производства. Следовательно, результаты действия, соотнесенные с целью и затратами, и составляют содержание эффективности как управленческой категории. В. Конаховская, М. Мясникова и А. Бурмистров выделяют следующие подходы к оценке эффективности управления организацией [3].

1. Эффективность рассматривается как степень достижения поставленных целей (иногда используется термин «результативность»). Однако для оценки эффективности управления организацией данный подход можно применять выборочно и ограниченно по ряду причин:

организация представляет собой сложную социотехническую систему, поэтому ее цели далеко не всегда сформулированы в явном виде (например, в виде стратегических целей), что делает невозможной оценку степени их достижения;

если цели сформулированы, то их несколько, и они характеризуют желаемое состояние организации с разных сторон (рыночные, финансовые, организационные, инновационные цели), что не позволяет оценить однозначно степень их достижения;

цели деятельности коммерческой организации формулируются с учетом интересов заинтересованных групп и условий внешней среды. Формирование целей – одна из функций управления. Следовательно, от качества и «правильности» постановки целей во многом зависит эффективность деятельности организации.

Кроме того, такая упрощенная оценка не вполне корректна – ведь результат управления не всегда ограничивается прибылью. Он может быть не только экономическим, но и социальным или социально-экономическим и не сводиться к непосредственному или опосредованному результату, что скрывает роль управления в его достижении (часто прибыль – опосредованный результат). Кроме того, не всегда возможно достаточно четко выделить затраты на управление.

2. Эффективность управления можно рассматривать как отношение результатов деятельности к затратам (или «выходов» к «входам», в терминах теории систем). В рамках данного подхода существуют понятия «производительность» и «экономическая эффективность».

Этот подход часто используется при оценке эффективности деятельности организаций, предполагает применение целой системы показателей (финансовые коэффициенты, коэффициенты оборачиваемости, фондо - и ресурсоотдачи, отдачи от вложений в фонд оплаты труда и пр.) и дает возможность проводить сравнения среди хозяйствующих субъектов, функционирующих в схожих условиях (например, в рамках одной отрасли) и делать заключения – «более эффективно» или «менее эффективно».

Оценка эффективности как соотношения результатов и затрат существенно зависит от рассматриваемого временного интервала: организация, вкладывающая значительные средства в развитие, может работать в начальном периоде экономически неэффективно, однако достигать поставленных целей и давать экономический эффект в будущем.

3. Эффективность можно рассматривать как степень соответствия состояния коммерческой организации эталону (бенчмаркинг). Сопоставление показателей эффективности дает возможность определить уязвимые и рациональные стороны деятельности организации в сравнении с конкурентами и мировыми лидерами в аналогичной области. Это позволяет обнаружить незаполненные рыночные ниши, выйти на вероятных партнеров по производственно-технической кооперации и выяснить преимущества слияния организаций.

4. Эффективность как степень удовлетворенности его участников процессом, которая зависит от степени реализации их интересов. При применении такого подхода к оценке эффективности управления необходимо выделить группы, участвующие в процессе (собственники, руководство организации, менеджеры среднего звена, потребители, общество и пр.), каждая из которых заинтересована в существовании организации. На основании их интересов могут быть сформулированы цели деятельности организации и критерии эффективности позиций указанных групп. Поскольку интересы этих групп разнонаправленны, критерием эффективности управления при данном подходе будет служить способность поддерживать определенный баланс между столь разными целями, как объем продаж, прибыль, доходы, заработная плата, соблюдение интересов покупателей, защита окружающей среды и т.п. Согласование интересов и формирование на их основе комплекса целей коммерческой организации и есть основная задача управления.

Эффективность управления одной и той же организацией с позиций разных стейк - холдеров (заинтересованных сторон) будет оцениваться по-разному. Например, коммерческая организация, которая действует эффективно по оценке его собственника (дает стабильный доход, не требует активного участия собственника в ее делах), может получить весьма низкую оценку эффективности управления со стороны потенциального инвестора. Так что при оценке эффективности управления организацией необходимо учитывать, для кого и кем эта оценка проводится.

Отсутствие единого методического подхода к оценке эффективности управления коммерческой организацией, единой системы критериев и показателей эффективности управления объясняется тем, что на практике размерность оценок бывает достаточно велика, а количественно сравнение параметров управляемого объекта (организации) часто провести невозможно, равно, как и оценить все аспекты управления. Поэтому оценка эффективности управления основывается на результатах анализа финансово-экономического состояния организации. Причем финансовые коэффициенты рассматриваются как индикаторы эффективности управления финансовой устойчивостью и эффективности управления организацией в целом. Мы полагаем, что в силу комплексного характера понятия эффективности управления коммерческой организацией для ее оценки никак нельзя ограничиваться только финансовыми коэффициентами.

М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури в теории и практике управления выделяют четыре важнейших подхода, в которых отражены критерии оценки эффективности управления организацией, известные к настоящему времени [4].

1. Подход на основе выделения различных школ: научного управления, административного управления, школы человеческих отношений, школы поведенческих наук, количественного подхода.

2. Процессный подход, в рамках которого управление рассматривается в виде серии взаимосвязанных управленческих функций.

3. Системный подход – организация рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (персонал, структура, задачи, технологии), ориентированных на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

4. Ситуационный подход. В его рамках пригодность тех или иных методов управления определяется конкретной ситуацией. Многообразие факто - ров внешней и внутренней среды делает невозможным определение «наилучшего» способа управления: самый эффективный метод тот, что соответствует ситуации.

А.Д. Шеремет полагает, что в качестве «естественного» показателя эффективности деятельности организации следует рассматривать рентабельность активов. Кроме того, уровень рентабельности активов показывает, насколько эффективен менеджмент организации.

Реалии рыночной экономики требуют пересмотра многих традиционных подходов к оценке экономической эффективности бизнеса. В условиях рыночной экономики меняется подход к оценке экономической эффективности и эффективности управления коммерческой организацией, в частности все активнее внедряется инструментарий стоимостного подхода.

В практике финансового менеджмента в качестве критериев оценки эффективности применяются показатели добавленной стоимости (*EVA*, *MVA*). Такие показатели традиционно используются в экономических исследованиях для анализа структуры доходов, деловой активности, эффективности деятельности организаций, их зависимости от внешних условий. Особое распространение эти показатели получили в статистике благодаря внедрению в отечественную практику системы национальных счетов.

Сам факт формирования добавленной стоимости в рамках отдельных экономических субъектов обусловливает высокую аналитическую ценность данного показателя для оценки эффективности управления. Добавленная стоимость, с одной стороны, отражает вновь созданную в организации стоимость без учета затрат чужого овеществленного труда (но с учетом начисленной амортизации внеоборотных активов), с другой – добавленная стоимость представляет собой валовой доход производителя, предназначенный для оплаты используемых факторов производства.

В концепции *EVA* организация рассматривается как некий проект с первоначальным капиталом, привлечение которого требует определенных затрат. Разность между доходностью проекта (организации) и стоимостью вложенного в нее капитала и составляет величину экономической добавленной стоимости. Показатель экономической добавленной стоимости в общем виде представляет собой прибыль организации от текущей деятельности за вычетом налогов и платы за весь инвестированный в данную организацию капитал (заемный и собственный). Подход к использованию такого показателя в качестве критерия оценки эффективности в большей степени является «экономическим», чем традиционный «бухгалтерский» подход.

Поскольку эффективность управления является многоаспектным понятием и рассматривается в широком смысле как эффективность функционирования управляемого объекта и (или) его элементов, в узком смысле – как эффективность собственно управленческой деятельности, то при оценке эффективности управления коммерческой организацией необходимо применение всей системы критериев с учетом новых методических подходов.

Исходя из теории и практики, предлагаем в качестве ключевых для оценки эффективности управления коммерческой организацией показатели, приведенные в табл. 3.1.

В современных условиях возрастает значимость совершенствования инструментария оценки эффективности управления организацией. Для обеспечения опережающего управления с целью повышения эффективности управления и обеспечения устойчивого развития организации предлагается использовать инструментарий GAP-анализа.

GAP-анализ представляет собой анализ стратегического разрыва, позволяющий определить разницу между желаемым и реальным значением показателя. Если расхождение значений выявлено, необходимо разработать комплекс мер по его ликвидации.

Представленная на рис. 1 схема отражает этапы индикативного управления с использованием инструментария GAP-анализа.

На первом этапе проводится оценка эффективности деятельности организации, дается оценка текущему значению показателя (целевого индикатора). На втором этапе осуществляется согласование интересов стейкхолдеров (заинтересованных сторон). Определяется текущее значение показателя, выбранного в качестве критерия эффективности, и на основе прогнозирования определяется максимально доступное его значение. На третьем этапе выявляются резервы повышения эффективности деятельности организации или ограничения и разрабатываются мероприятия, направленные на сокращение разрыва

Таблица 3.1. Система ключевых показателей для оценки эффективности управления коммерческой организацией с позиций разных стейкхолдеров

|  |  |
| --- | --- |
| Уровень эффективности управления | Ключевые показатели |
| Руководители производственных подразделений, персонал |
| Эффективность операционной деятельности | 1.1. Обобщающие показатели эффективности использования основных средств:* фондоотдача;
* фондоемкость
 |
| 1.2. Показатели использования активной части основных средств:* коэффициент экстенсивности использования;
* коэффициент использования производственных мощностей
 |
| 1.3. Обобщающие показатели эффективности использования материальных ресурсов:* материалоотдача;
* материалоемкость;
* энергоемкость
 |
| 1.4. Абсолютные показатели эффективности:* объем производства в натуральном и стоимостном выражении;
* валовая прибыль
 |
| 1.5. Относительные показатели эффективности:* рентабельность текущей деятельности;
* рентабельность продаж
 |
| 1.6. Показатели интенсивности использования ресурсов:* повышение качества продукции;
* коэффициент обновления основных средств
 |
| Руководители высшего звена (топ-менеджеры), руководители финансовых служб, собственники, кредиторы |
| Эффективность управленческого труда | 2.1. Абсолютные показатели эффективности:* объем продаж;
* прибыль от продаж;
* прибыль до налогообложения;
* чистая прибыль
 |
| 2.2. Относительные показатели эффективности:* рентабельность продаж;
* рентабельность активов;
* рентабельность собственного капитала
 |
| 2.3. Добавленная рыночная стоимость организации |
| 2.4. Экономическая добавленная стоимость |
| 2.5. Коэффициенты ликвидности и финансовой устойчивости |

Рис. 1. Применение GAP-анализа в процессе индикативного управления

Заполнение разрыва производится за счет выявления резервов повышения эффективности или за счет отказа от амбициозных планов в пользу более реалистичного подхода.

Для повышения эффективности, как правило, принимаются разовые меры, позволяющие получить ощутимые результаты за короткий промежуток времени (сокращение затрат, реализация или передача в аренду неиспользуемого имущества, взыскание дебиторской задолженности и т.п.). Конечной целью таких мер является повышение рентабельности деятельности организации и увеличение поступления денежных средств. Сотрудники, участвующие в «повышении эффективности», не всегда имеют четкое представление о том, какое материальное или нематериальное вознаграждение каждый из них получит в результате, а руководители часто упускают из виду тот факт, что невозможно заставить человека активизироваться, если это не затрагивает его интересы. В лучшем случае, как показывает практика, достигается кратко - срочный успех, а кардинального повышения эффективности не происходит.

На результаты деятельности коммерческих организаций оказывают влияние стейкхолдеры, которые вносят определенный вклад в получение прибыли, преследуя при этом собственные цели, не всегда сугубо экономические. Создание условий для достижения этих целей – основной инструмент регулирования поведения участников деятельности организации. Однако методы измерения эффективности коммерческих организаций нередко сводятся к использованию финансовых и экономических показателей, а социальная составляющая игнорируется.

Как отмечает профессор Т.А. Владимирова, ключевой финансовой установкой организации является увеличение богатства собственников на основе проведения рациональной финансовой политики, что обеспечивается за счет эффективного управления – достижения разумного компромисса между риском потери ликвидности и риском снижения рентабельности.

 «Золотое правило экономики» не соблюдается, ибо активы ПАО «Ростелеком» растут быстрее, чем выручка, то есть ресурсоотдача активов в анализируемом периоде снижается, притом темпы снижения прибыли выше темпов сокращения выручки.

Результаты анализа факторов стоимости ПАО «ВымпелКом» за тот же период свидетельствуют, что:

* отсутствует баланс между риском ликвидности и риском потери рентабельности, так как разница между темпами роста коэффициентов рентабельности активов и текущей ликвидности составляет 28,29 %;
* «золотое правило экономики» также не соблюдается: темпы снижения активов выше темпов снижения выручки, из чего следует, что рост рентабельности активов и ресурсоотдачи достигнут за счет значительного сокращения имущественного потенциала. При этом темп снижения прибыли выше темпа падения выручки;
* эффект финансового рычага является положительным, так что с учетом некоторого повышения финансовой устойчивости дальнейшее привлечение заемных средств, возможно, будет целесообразным*.* [11].

У ПАО «МегаФон» эффективность управления финансовыми ресурсами и активами в целом выше, чем у двух других объектов наблюдения. Об этом свидетельствует соответствие большинства индикаторов рекомендуемым значениям, в частности незначительная разница между темпами роста коэффициентов рентабельности активов и текущей ликвидности, то есть компромисс между риском ликвидности и риском снижения эффективности обеспечен. [8].

Для ПАО «МегаФон» характерны:

* + значительная зависимость от внешних источников финансирования: коэффициент финансовой зависимости хотя и снижается, но остается заметно выше рекомендуемого значения;
	+ «золотое правило экономики» не соблюдается, поскольку активы сокращаются в динамике;
	+ стабильность показателей рентабельности и эффективности использования активов в условиях экономического спада, что свидетельствует об эффективности управления организацией в целом.

В таблице 3.2. (Приложение 1) описаны общие тенденции, характерные для исследуемых организаций и выявленные в ходе анализа факторов стоимости. В частности, можно отметить недостаточную финансовую устойчивость исследуемых хозяйствующих субъектов, а также высокий уровень рентабельности продаж и текущих затрат, несмотря на отрицательную динамику этих показателей.

Таким образом, результаты оценки эффективности управления коммерческими организациями, полученные на основе анализа динамики ключевых показателей, рассматриваемых как индикаторы эффективности управления, позволяют сделать вывод о низкой эффективности управленческого труда и в целом о неэффективности управления финансовыми ресурсами в исследуемых организациях.

Обратим внимание: во всех трех исследуемых организациях, которые входят в рейтинг «Эксперт-400» и занимают в нем места во втором десятке (следовательно, признаются успешными), не соблюдается «золотое правило экономики». Впрочем, как отмечают профессор И.Б. Адова и доцент О.В. Милехина, это правило не выполняется у 61 % организаций, которые входят в данный рейтинг. Неоднозначность полученных результатов означает, что соотношение темпов роста активов, выручки и прибыли не стоит рассматривать как основной индикатор эффективности управления организацией и показатель ее успешности.

Для большей наглядности результатов сравнительного анализа эффективности управления исследуемых организаций по признаку достижения баланса между риском ликвидности и риском потери рентабельности представим их в табл. 3.3.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что эффективность управления в ПАО «Ростелеком» в анализируемом периоде является крайне низкой.

Согласно Стратегии развития ПАО «Ростелеком», увеличение акционерной стоимости является целевой установкой данной организации. Разработаем дерево целей и представим систему индикаторов, позволяющих повысить стоимость организации. [9].

Для увеличения стоимости организации предлагаем повышать эффективность операционной и инвестиционной деятельности на основе увеличения выручки и снижения капитальных затрат на 1 руб. выручки. В то же время важнейшим резервом роста стоимости организации является повышение эффективности управленческого труда за счет централизации поддерживающих функций, создания в макрорегионах центров компетенций, оптимизации организационной структуры с выводом ряда функций на аутсорсинг, что также позволит повысить производительность труда и положительно повлияет на эффективность операционной деятельности.

Следует отметить, что существенную роль в повышении эффективности деятельности ПАО «Ростелеком» играет совместное предприятие «T2 – РТК Холдинг». Его создание способствовало повышению финансовой устойчивости ПАО за счет передачи долга мобильного сегмента совместному предприятию. Кроме того, оптимизация закупок позволяет сократить затраты на единицу оборудования.

Предлагаемый методический подход к оценке эффективности управления дает возможность оценить качество управления ресурсами и управления функционированием организации в целом. Сопоставление оценок эффективности управления нескольких организаций, имеющих единую отраслевую принадлежность, обнаруживает общие тенденции развития отрасли и особенности менеджмента. Однако для учета отраслевых особенностей в управлении коммерческими организациями недостаточно исследования по трем организациям, поэтому выявленные тенденции следует рассматривать как гипотетические.

Таблица 3.3. Соотношение «Ликвидность – Рентабельность» для рассматриваемых организаций

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | ПАО «Ростелеком» | ПАО «Вымпелком» | ПАО «МегаФон» |
| Ликвидность | Ниже рекомендуемого уровня | Ниже рекомендуемого уровня | На рекомендуемом уровне |
| Уровень показателей рентабельности | Низкий | Достаточно высокий | Достаточно высокий |

**3.** **ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЯ В ПАО «ВЫМПЕЛКОМ»**

**3.1. Пути обеспечения роста эффективности организации управления в ПАО «ВымпелКом»**

Как уже было сказано ранее, рынок сотовой связи практически достиг порога насыщения: стоимость минуты разговора снизилась до минимума, дешевые телефоны доступны практически всем, а число SIM-карт, проданных операторами, превышает число людей, пользующихся их услугами. Существенного роста этого рынка ждать не приходится: сегмент передачи голоса, хотя и обеспечивает существенную долю прибыли, но уже явно достиг предела насыщения.

Нынешний уровень развития телеком - отрасли в России показывает, что ценовые методы конкуренции теряют эффективность, а качество продукта и уровень сервиса, т.е. управление взаимоотношениями с клиентами, остаются важнейшими факторами успешной работы на рынке. Операторы сотовой связи вынуждены обращаться к прочим маркетинговым инструментам, направленным на формирование лояльного отношения. Очевидно, что в борьбе за рынок или, как минимум, за сохранение клиентской базы, внедрение программ лояльности помогает увеличить оборот. Программы лояльности имеют многолетнюю историю для большинства сотовых операторов, но при широком выборе возможностей на приверженность абонента своему оператору влияет целый комплекс факторов - от качества работы call-центра до количества дополнительных услуг и наличия гибких порогов отключения.

Программа лояльности не обязательно должна представлять собой именно скидки – хотя большинство программ сводится именно к ним. Это могут быть призы, участие в розыгрышах, или, например, привилегированное обслуживание.

Сами же клиенты предпочитают скидки, подарки и будущие бонусы. По данным проведенного опроса наиболее предпочтительными стали скидки, в том числе – накопительные (такому виду поощрения лояльности отдали свои голоса 39% опрошенных), товары или услуг в подарок (34%) и бонусные баллы, которые дают право на покупку со скидкой или другие льготы в дальнейшем (это – предпочтение 33%).

Существует немалое количество факторов, которые, вместо того, чтобы расположить, раздражают и отталкивают потребителя. Поэтому при создании программы, чтобы деньги не были выброшены впустую, нужно учитывать, что покупатели не любят:

* сложных правил участия (когда толковать тот или иной пункт правил можно по-разному, когда правила занимают слишком большие объемы и человек не может все это запомнить, когда в правилах содержится много примечаний, оговорок, ограничений);
* изменений в правилах игры;
* получения рекламных писем – как на e-mail, так и в виде смс;
* когда компании требуют выполнить слишком много условий, либо же устанавливают завышенное количество ограничений при пользовании полученными льготами;
* когда получаемая в результате выгода слишком мала: либо несоразмерна затраченным усилиям, либо в принципе составляет, например, такую маленькую экономию, что ее не стоит даже принимать в расчет;
* когда для накопления достаточной скидки нужно настолько много времени, что это не представляется им возможным в обозримом будущем;
* непонятную систему начисления баллов, сложностей с их проверкой;
* жульничества;
* собирать и хранить чеки, крышки и т. д.

Бонусные системы, предлагаемые сотовыми операторами и «Билайн» в частности часто оказываются слишком сложными и непонятными для абонента.

ПАО «ВымпелКом» можно предложить использование наиболее популярного механизма программ лояльности сотовых операторов для конечных пользователей – бонусной системы. Очевидно, что появление подобных программ стимулирует рост интереса к тем или иным услугам операторов и  приводит к росту объема продаж. Как известно, удерживать лояльных абонентов для компании выгоднее, чем привлекать новых: начисления от абонентов, которые находятся в сети оператора больше года, в среднем на 10-20% выше, чем от новых клиентов. Многие операторы стимулируют лояльность своих абонентов в сегменте B2C при помощи целого ряда инструментов, в том числе бонусных. [11].

Бонусная система «ВымпелКом» будет несколько отличаться от подобных методов своих прямых конкурентов, компании МТС и Мегафон.

Ранее «ВымпелКом» уже использовал систему бонусов («Премия за пополнение», «15% на счет Билайн» и другие).

Поэтому основной рекомендацией станет создание простой и понятной системы «Билайн-бонус» для различных групп абонентов. Эта бонусная система станет основой для всех остальных программ лояльности оператора.

Услуги этой системы автоматически будут предоставлены всем абонентам оператора. Для каждого номера телефона будет создан отдельный лицевой бонусный счет. Использование счета будет таким же простым, как совершение обычного телефонного звонка.

Свобода использования бонусного счета не будет ограничена только покупкой минут или SMS, а будет расширена до возможности оплаты услуг и товаров компаний-партнеров оператора «Билайн».

Механизм начисления бонусных баллов должен быть прозрачным и понятным, для этого необходимо ввести понятие «Лояльный стаж» - это период пользования абонентом телекоммуникационными услугами оператора «Билайн» с момента подключения к сети.

ПАО «ВымпелКом», в свою очередь, может получить увеличение торгового оборота и привлечение новых клиентов. Бонусная программа поможет компании получить ряд преимуществ, такие как:

* повышение лояльности клиентов, побуждение их к повторным покупкам;
* увеличение суммы ежемесячных расходов абонентов;
* лучшее привлечение новых клиентов, поскольку бонусы можно получать уже с подключения к сети «Билайн», а скидки даются в зависимости от стажа абонента;
* получение большего количества информации о клиенте, возможность узнать его привычки и пристрастия не только к услугам и товарам нашей компании;
* больший круг потенциальных клиентов. Партнерские отношения с крупными компаниями города позволят фирме производить меньше маркетинговых и рекламных вложений, поскольку потенциальные абоненты «Билайн» являются клиентами компаний-партнеров;
	+ бесплатная рекламная поддержка участников бонусной системы на интернет-сайтах компаний-партнеров;
	+ двойное напоминание о компании после совершения покупки: когда клиент получает баллы и когда получает приз;
	+ различные акции, розыгрыши призов и другие мероприятия, организуемые партнерами ПАО «ВымпелКом», являются постоянным напоминанием клиентам о бренде «Билайн»;
	+ расходы идут только на целевую аудиторию - участвуют те, кому это интересно.

Предлагаемая система «Билайн-бонус» объединяет в себе не только преимущества стандартной бонусной программы, но и «плюсы» коалиционной, что послужит оптимальным инструментом повышения эффективности взаимоотношений с клиентами. [10].

Рассчитаем затраты ПАО «ВымпелКом» на создание и печать комплекта участника «Билайн-клуба», включающего в себя пластиковую карту с именем абонента и брошюру для ознакомления. Для этого можно обратиться к услугам типографической фирмы «Копицентр», которая отлично зарекомендовала себя на рынке подобного рода услуг в нашем городе. Примерную стоимость разработки макета брошюр и пластиковых карт можно увидеть в таблице 4.1.

Таблица 4.1. - Смета затрат на разработку макета брошюр и пластиковых карт

|  |  |
| --- | --- |
|                   Наименование | Стоимость, руб. |
| Брошюра | 3000 |
| Пластиковая карта | 5000 |
| Итого | 8000 |

Печать цветных двухстраничных брошюр формата А5 на глянцевой цветной бумаге и цветных пластиковых карт с нанесением имени участника «Билайн-клуба». Создание индивидуальных именных пластиковых карт позволит ее обладателю почувствовать себя значимым клиентом и, в какой-то, мере партнером компании ПАО «ВымпелКом». Двухстраничные брошюры, в свою очередь, служат для информирования участников Клуба о полном перечне предоставляемых им привилегий. В таблице 4.2. представлена смета затрат на типографические услуги по печати пластиковых карт и ознакомительных брошюр.

Таблица 4.2. – Смета затрат на печать брошюр и пластиковых карт

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Стоимость за1 шт., руб. | Количество, шт. | Общая стоимость, руб. |
| Брошюра | 2 | 1000 | 2000 |
| Пластиковая карта | 14,7 | 1000 | 14700 |
| Итого | 16,7 | 2000 | 16700 |

Как видно из таблиц, затраты на типографические услуги для разработки макетов и печати брошюр и пластиковых карт на 1000 участников «Билайн-клуба» в общем составят 24700 руб., что является незначительной суммой в сравнении с эффектом, который принесут данные мероприятия. Кроме того, затраты на производство карт и брошюр носят единовременный характер.

Выбранная программа управления лояльностью клиентов обеспечит более высокий период активности абонента в сети и даже в некоторых случаях, при помощи определенных приемов управления программой, позволит увеличить его ежемесячные расходы на связь.

Мы предлагаем ПАО «ВымпелКом» для работы с ключевыми клиентами баланс материальных и нематериальных привилегий. Материальные привилегии в предлагаемой программе по созданию Клуба «Билайн» спровоцируют клиента подсчитать свою выгоду, экономию или дополнительную ценность, выраженную в деньгах. Они найдут свое отражение, в скидках в чистом виде на услуги связи, многообразии дополнительных услуг, предоставляемых бесплатно или по сниженной цене, а так же в скидках на товары и услуги компаний-партнеров «Билайн».

Таким образом, материальные привилегии сделают сделку выгодной, а нематериальные – приятной и желаемой. По отдельности они не очень эффективны, но вместе и при правильном сочетании позволят привлекать и удерживать клиентов, то есть достигать целей программы лояльности.

**3.2. Мероприятия по повышению эффективности организации и управления производством в ПАО «ВымпелКом»**

В условиях увеличивающейся конкуренции и повышения компетентности потребителя получение обратной связи от клиента, а также проведение мероприятий, повышающих клиентскую лояльность и приверженность к компании, становится необходимым условием более полного удовлетворения потребностей клиента, а следовательно, повышения эффективности деятельности компании.

Один из способов повысить количество положительно настроенных потребителей – наладить с ними качественную обратную связь. Это означает постоянно работать с отзывами об услугах и уровне сервиса, которые поступают в виде телефонных звонков в Call-центр, публикуются на Интернет-форумах или в социальных сетях. Эффективная работа с обратной связью поможет повысить лояльность клиентов и станет аргументом для рекомендации услуг компании другим клиентам.

В связи с этим мы предлагаем ПАО «ВымпелКом» совершенствоваться в области работы с обратной связью клиентов и вовлекать их в процесс деятельности компании для наилучшего их обслуживания.

Инструментами обратной связи для клиентов «Билайн» являются:

* работа с жалобами;
* подбор тарифного плана в зависимости от нужд клиента;
* общение посредством социальных сетей.

Жалобы клиентов - это ценный источник информации о процессах компании, требующих улучшения. Как ни странно это звучит, но самые лояльные клиенты компании, скорее всего, в прошлом жаловались на сбои в ее работе, и, увидев способность компании оперативно решить их проблему, убедились в правильности своего выбора. Такие клиенты не только остаются с компанией надолго, но и будут рекомендовать ее услуги своим знакомым. Поэтому работа с жалобами играет важную роль не только для удержания постоянных клиентов, но и с учетом их жалоб разработать новые условия на тарифы для более успешного развития компании. [9].

Как уже говорилось ранее, в ПАО «ВымпелКом» существует Call-центр, который позволяет абонентам решать следующие виды проблем:

* подключение/ отключение услуг;
* подключение роуминга;
* изменение тарифного плана без смены номера;
* техническая поддержка по сетевым и дополнительным услугам;
* изменение номера телефона;
* временная блокировка телефон;
* выдача PIN- и PUK-кодов;
* подключение абонентского номера после погашения задолженности;
* отправка счетов по факсу.

А также консультирует по вопросам обслуживания:

* подключения /отключения абонентских номеров;
* тарификации услуг;
* способов и правил оплаты за услуги;
* структуры и содержания счетов;
* списания денег с лицевых счетов;
* получения детализации разговоров;
* объединения/ разделения лицевых счетов.

Как мы видим, Call-центр ПАО «ВымпелКом» отлично решает проблемы, возникшие у абонентов, но у него отсутствует отдельный сервис по приему предложений для улучшения эффективности деятельности компании. Зачастую, клиент остается с «Билайн» по той причине, что он привык к номеру и не готов с ним расстаться постольку, поскольку он потеряет большое количество контактов. В то же время, он видит, что услуги мобильной связи у других операторов сотовой связи имеют значительно меньшую стоимость. Также абонент не переходит к другому оператору по той причине, что качество связи и зона покрытия сети значительно опережают конкурентов. Но это вопрос времени, остальные компании мобильной связи осознают, в чем состоит основное конкурентное преимущество «Билайн» и уже начали расширять зону покрытия одновременно с улучшением качества связи. В этой ситуации, великолепно поможет работа с обратной связью с абонентами.

Если учитывать то, что разговоры с операторами Call-центра «Билайн» записываются и все идеи не нужно запоминать, достаточно будет выделить отдельную линию для приема предложений по совершенствованию тарифов и услуг компании. Учитывая менталитет российского человека, лишь небольшой процент абонентов пожелают высказать свои идеи без какого-либо поощрения, можно предложить ПАО «ВымпелКом» обменивать идеи и предложения на пакет минут в сети или Интернет-трафик, а для особо интересных проводить конкурсы с розыгрышами призов. [14].

Следующим инструментом формирования эффективных взаимоотношений с клиентами может послужить наличие на сайте «Билайн» возможности подобрать тариф, исходя из индивидуальных нужд каждого абонента.

ПАО «ВымпелКом» предлагает десятки различных тарифных планов, условия которых значительно различаются. Тарифы могут быть с поминутной или посекундной тарификацией, с абонентской платой или без нее, с одинаковой оплатой звонков на сотовые и городские или с различной, с одинаковой ценой минуты в любое время суток или со скидками в вечернее и ночное время, такие дополнительные услуги как антиопределитель номера, голосовая почты, переадресация. Они могут быть включены в основной пакет или оплачиваться отдельно.

Среди всего разнообразия тарифов «Билайн» несложно подобрать выгодный тарифный план для каждого клиента в отдельности. При выборе, прежде всего, нужно определить задачи, возлагаемые на сотовую связь и сопоставить их с возможностями того или иного тарифа, это позволит не переплачивать за невостребованные опции.

Очень часто клиент, хочет основательно подойти к выбору тарифного плана, а сделать это самостоятельно посредством сайта проще всего. Поэтому мы предлагаем ПАО «ВымпелКом» разработать на сайте отдельную страницу с программой для подбора наилучшего тарифного плана, для новых клиентов, желающих подключиться к сети «Билайн» или подобрать тариф, который будет отвечать изменившимся предпочтениям абонента.

Программа должна обрабатывать следующую информацию:

* желаемая сумма расходов клиента на сотовую связь в рублях;
* звонки по области и городу с их средней продолжительностью;
* звонки по России;
* информация о том, куда чаще всего звонит абонент (мобильные телефоны «Билайн», стационарные и телефоны других операторов сотовой связи);
* звонки в роуминге;
* количество отправляемых в день SMS и MMS;
* использование мобильного Интернета.

После анализирования программой заданных абонентом параметров, автоматически предлагается тот тарифный план, который максимально удовлетворяет запросы клиента.

Внедрение подобной услуги на сайте поможет абоненту осознано подойти к выбору тарифного плана, который наилучшим образом подходит именно ему и сэкономить расходы на сотовую связь. Для ПАО «ВымпелКом» же, это возможность выстроить со своим абонентом отношения в информационной сфере и повысить их персонализацию.

Следующим инструментом выстраивания отношений с клиентами в форме обратной связи, предлагаемой ПАО «ВымпелКом» являются социальные сети.

Как и на все реалии современной жизни, на маркетинг влияет Интернет, и в, первую очередь, – те места в Интернете, где наблюдается наибольшее скопление уникальных пользователей, а это, без сомнения, социальные сети.

Безусловное преимущество социальных сетей в том, что они позволяют пользователям общаться. При этом общение проходит не только между пользователями, но оно также возможно и на уровне пользователь-бренд. Мы считаем что добиться наибольшей эффективности от своего присутствия, к примеру, «ВКонтакте», ПАО «ВымпелКом» сможет тогда, когда станет активно вовлекать пользователей в процесс общения с компанией.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В современных рыночных условиях клиенты являются самым ценным активом компании и управление отношениями с ними – центральная задача организации. Однако не все придерживаются этого мнения и как следствие выделяют два направления во взаимоотношении с клиентами, центральным звеном одной является клиент и его потребности (маркетинг-менеджмент), а другой – товар и его характеристики (коммерческая).

Модели управления взаимоотношениями с клиентами – практика построения долгосрочных взаимовыгодных связей с клиентами. Компании, умеющие быстро и качественно работать стараются выстроить долгосрочные, доверительные, взаимовыгодные взаимоотношения с наиболее ценными клиентами. В данной работе внимание акцентировалось на клиентоориентированной модели, согласно которой необходимо комплексно подходить к работе с рынками и каждым из клиентов, предлагая лучшие идеи и методы работы. При этом все функциональные области предприятия следует строить на рыночных принципах, то есть на принципах удовлетворения потребностей рынка лучше, чем это делают конкуренты.

ПАО «ВымпелКом» является одним из ведущих поставщиков услуг подвижной радиотелефонной связи в России и осуществляет деятельность под общим брендом «Билайн». «Билайн» – один из наиболее известных брендов в России.

        Головной офис компании находится в г. Москва, Московский филиал ПАО «ВымпелКом» осуществляет свою деятельность, начиная с 2002 года.

Предприятие имеет свой Устав, самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, фирменное наименование, штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак.

Среди клиентов ПАО «ВымпелКом» частные лица, крупные, средние и малые предприятия, транснациональные корпорации, операторы связи. В общей структуре дохода ПАО «ВымпелКом» корпоративные продажи составляют значительную часть, и эта доля растет из года в год. В 2015 году количество корпоративных клиентов превысило 200000 компаний, увеличившись за год на 10%, при этом число пользователей услуг мобильной связи увеличилось на четверть. В портфеле «Билайн» более 70 решений для бизнеса, в том числе на основе конвергенции мобильной и фиксированной связи.

При анализе деятельности ПАО «ВымпелКом» была дана подробная организационно-экономическая характеристика. За последние годы наблюдается тенденция роста по таким показателям, как: выручка от реализации продукции, что объясняется расширением зоны покрытия оператора и возросшей популярностью дополнительных видов связи и услуг, таких как: Интернет, роуминг и т.д. Кроме того, значительно выросла и себестоимость продукции – это, в свою очередь, связано со строительством новых базовых станций и модернизацией оборудования, а также реализацией проектов по новым услугам.

Помимо этого, была дана оценка применяемым в компании моделям управления взаимоотношениями с клиентами. ПАО «ВымпелКом» эффективно применяют клиентоориентированную модель. Благодаря этому компания является одним из лидеров на рынке телекоммуникаций. Особых результатов ПАО «ВымпелКом» добилось в процессе продвижения услуг мобильного Интернета.

Несмотря на успешной применяемой модели остается возможным применение следующих рекомендаций.

Для ПАО «ВымпелКом» была разработана система по использованию наиболее популярного механизма программ лояльности сотовых операторов для конечных пользователей – бонусной системы. Появление подобной программы стимулирует рост интереса к тем или иным услугам оператора и приводит к росту объема продаж.

Выбранная программа управления лояльностью клиентов обеспечит более высокий период активности абонента в сети и даже в некоторых случаях, при помощи определенных приемов управления программой, позволит увеличить его ежемесячные расходы на связь.

Последней рекомендацией стало расширение возможностей участия клиентов в деятельности компании ПАО «ВымпелКом».

Инструментами обратной связи для клиентов «Билайн» являются:

* работа с жалобами;
* подбор тарифного плана в зависимости от нужд клиента;
* общение посредством социальных сетей.

Данные рекомендации помогут компании получить целый ряд преимуществ:

* повышение лояльности клиентов, побуждение их к повторным покупкам;
* увеличение суммы ежемесячных расходов абонентов;
* привлечение новых клиентов;
* получение большего количества информации о клиенте, возможность узнать его привычки и пристрастия не только к услугам и товарам нашей компании;
* больший круг потенциальных клиентов. Партнерские отношения с крупными компаниями города позволят фирме производить меньше маркетинговых и рекламных вложений, поскольку потенциальные абоненты «Билайн» являются клиентами компаний-партнеров.
	+ расходы идут только на целевую аудиторию - участвуют те, кому это интересно.

Управление взаимоотношениями играет важную роль в построении успешной клиентоориентированной компании, отвечающей современным требованиям рынка и достижении конкурентных преимуществ и улучшения общих экономических показателей.

**Список использованной литературы**

* 1. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: учебник. М.: Дашков и Ко, 2008. 556 с.
	2. Поршнев А.Г. Управление организацией: учебник / под ред. Н.А. Саламатина. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2016. 736 с.
	3. Конаховская В., Мясникова М., Бурмистров А. Оценка эффективности управления предприятием // Top-manager. 2003. № 5. С. 20–24.
	4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. 702 с.
	5. Зюбина Е.В. О подходах к оценке эффективности управления коммерческими организациями // Современное среднее профессиональное образование: от теории к практике: сб. ст. по материалам IV Междунар. науч. практ. конференции студентов, магистрантов, аспирантов и преподавателей. Новосибирск: САФБД, 2013. С. 39–44.
	6. Владимирова Т.А., Кожухова Т.Г., Когай Т.О., Баранов М.В. Индикаторы достижения финансовых целей коммерческой организации: методический аспект // Сибирская финансовая школа. 2012. № 4. С. 38–43.
	7. Официальный информационный сайт ПАО «ВымпелКом». URL: www.beeline.ru (дата обращения: 07.12.2016).
	8. Официальный информационный сайт ПАО «МегаФон». URL: www.megafon.ru (дата обращения: 07.12.2016).
	9. Официальный информационный сайт ПАО «Ростелеком». URL: www.rostelecom.ru (дата обращения: 07.12.2016).
	10. Адова И.Б., Милехина О.В. Методические подходы к исследованию феномена успешности российских организаций // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 47. С. 23–33.
	11. Гребенников, А.Н. Целевой сегмент рынка и целевая аудитория/ А.Н. Гребенников//Маркетинг и маркетинговые исследования в России. - 2015. - №8. - С24-37.
	12. Заложнев, А.  Найти и удержать: информационные системы управления отношениями с клиентами / А. Заложнев, Е. Шуремов // Бухгалтер и компьютер, 2013. - N 10. - С. 8-13.
	13. Ивенс, Б. Менеджмент ключевых клиентов / Бьерн Ивенс // Проблемы теории и практики управления,
	2013. - N 3. - С. 109-114.
	14. Капустина, Л. М. Корпоративный клиент в системе маркетинга предприятия / Л. М. Капустина, А. В. Бабенкова // Маркетинг в России и за рубежом, 2014. - № 5. - С. 34-45.
	15. Кареева, Ю. Б. Клиентоориентирование / Ю. Б. Кареева // Методы менеджмента качества, 2013. - N 11. - С. 44-47.
	16. Карич, Д.А. ПАО «ВымпелКом» идет на обновление бренда. Вынужденная мера?/ Д.А. Карич //Сотел. - 2015. - №10. С39-52.
	17. Котлер, Ф.  Маркетинг менеджмент = Marketing Management [Текст]  / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. - 12-е изд. - CПб. : Питер, 2013. - 816 с. : ил. - (Классический зарубежный учебник). - Парал. тит. л. англ. - Прил.: с. 777 793. - Библиогр.: с. 794-799. - Имен. указ.: с. 800. - Предм. указ.: с. 801-806. - Указ. фирм и торговых марок : с. 807. - ISBN 978-5-469-00989-4.
	18. Никишкин, В. В. Эффективные подходы к работе с ключевыми клиентами / Никишкин В. В. // Маркетинговые коммуникации,
	2013. - N 1. - С. 62-63. - Рец. на кн.: Шиффман С. Управление ключевыми клиентами. Эффективное сотрудничество, стратегическое партнерство и рост продаж / С. Шиффман - М.: Претекст, 2013. - 313 с..
	19. Ратынский, Н.В. Сеть «Билайн» /Н.В. Ратынский//Мобильные системы. - 2008. - №4. С14-25.
	20. Савинов, Ю.А. Конкуренция на отечественном рынке связи/ Ю.А. Савинов// Вестник связи. - 2013. - №5. С36-58.
	21. Саушкин, О. О. Контакт-центр как канал коммуникации. Что ждут клиенты? / О. О. Саушкин // Практический маркетинг, 2013. - N 11. - С. 29-31.
	22. Соловьев, Б. А. Тенденции развития сотовой связи в России/ Б. А. Соловьев// Мобильные системы. - 2014. - № 7.С17-24.

***Приложение 1***

*Таблица 3.2.* Характеристика тенденций, выявленных в результате анализа динамики факторов стоимости ПАО «Ростелеком», ПАО «ВымпелКом», ПАО «МегаФон» за 9 месяцев 2014 г. – 9 месяцев 2015 г.

|  |  |
| --- | --- |
| Уровень эффективности управления | Тенденции изменения ключевых показателей |
| ПАО «Ростелеком» | ПАО «ВымпелКом» | ПАО «МегаФон» |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Эффективность управления организацией | Снижение коэффициента генерирования доходов | Снижение коэффициента генерирования доходов | Снижение коэффициента генерирования доходов |
| Снижение рентабельности активов | Рост рентабельности активов | Рост рентабельности активов |
| Снижение рентабельности собственного капитала | Рост рентабельности собственного капитала | Стабильность рентабельности собственного капитала |
| Снижение капиталоотдачи (ресурсоотдачи) | Рост капиталоотдачи (ресурсоотдачи) | Стабильность уровня капиталоотдачи (ресурсоотдачи) |
| Снижение коэффициентов ликвидности | Снижение коэффициентов ликвидности (за исключением коэффициента абсолютной ликвидности) | Рост коэффициентов ликвидности |
| Рост коэффициента автономии до рекомендуемого уровня | Рост коэффициента автономии | Рост коэффициента автономии |
| Коэффициенты финансовой устойчивости не соответствуют рекомендуемым значениям | Коэффициенты финансовой устойчивости не соответствуют рекомендуемым значениям | Коэффициенты финансовой устойчивости не соответствуют рекомендуемым значениям |
| *Общая оценка эффективности управления* | *Низкая* | *Низкая* | *Достаточно высокая* |
| Эффективность управленческого труда | Отрицательная динамика показателей прибыли | Отрицательная динамика валовой прибыли и прибыли от продаж.Рост прибыли до налогообложения и чистой прибыли | Отрицательная динамика валовой прибыли и прибыли от продаж.Рост прибыли до налогообложения и чистой прибыли |
| Отрицательная динамика показателей рентабельности | Отрицательная динамика показателей рентабельности текущих затрат и рентабельности продаж | Отрицательная динамика показателей рентабельности текущих затрат и рентабельности продаж |
| *Общая оценка эффективности управленческого труда* | *Низкая* | *Относительно невысокая* | *Относительно невысокая* |

**Приложение 2**

Бухгалтерский баланс ПАО ВымпелКом

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Период до:** | **2016****31/12** | **2016****30/09** | **2016****30/06** | **2016****31/03** |
| **Итого оборотные активы** | 4549 | 5475 | 5392 | 4657 |
| Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения | 3131 | 3865 | 3829 | 3215 |
| Денежные средства | - | - | - | - |
| Денежные средства и их эквиваленты | 2942 | 3684 | 3635 | 2928 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 189 | 181 | 194 | 287 |
| Общая дебиторская задолженность, нетто | 685 | 875 | 790 | 700 |
| Дебиторская задолженность - торговля, нетто | 685 | 875 | 790 | 700 |
| Итого Товарно-материальные Запасы | 125 | 117 | 92 | 91 |
| Расходы будущих периодов | - | - | - | - |
| Прочие оборотные активы, всего | 608 | 618 | 681 | 651 |
| **Итого активы** | 21279 | 36381 | 34888 |  33969 |

 |
|

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Основные средства, итого - нетто | 6719 | 6430 | 6220 | 6211 |
| Основные средства, итого - брутто | - | - | - | - |
| Накопленная амортизация, всего | - | - | - | - |
| Гудвилл, нетто | 4696 | 4696 | 4449 | 4358 |
| Нематериальные активы, нетто | 2257 | 2345 | 2185 | 2170 |
| Долгосрочные финансовые вложения | 2265 | 201 | 210 | 211 |
| Векселя к получению - долгосрочные | - | - | - | - |
| Прочие долгосрочные активы, всего | 793 | 17234 | 16432 | 16362 |
| Прочие активы, всего | - | - | - | - |
| **Итого краткосрочные обязательства** | 6557 | 6329 | 5941 | 4913 |

 |
|

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Кредиторская задолженность | 1737 | 1717 | 1561 | 1508 |
| Кредиторская/накопленная задолженность | - | - | - | - |
| Накопленные расходы | - | - | - | - |
| Векселя к платежу/краткосрочная задолженность | 2856 | - | - | - |
| Текущая часть долгосрочных кредитов и займов/Капитализируемая аренда | 190 | 2822 | 2529 | 1775 |
| Прочие краткосрочные обязательства, всего | 1774 | 1790 | 1851 | 1630 |
| **Итого обязательства** | 15232 | 31603 | 30523 | 29924 |

 |
|

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Общая долгосрочная задолженность по кредитам и займам | 8070 | 8580 | 8082 | 7981 |
| Долгосрочные кредиты и займы | 8070 | 8580 | 8082 | 7981 |
| Обязательства по финансовой аренде | - | - | - | - |
| Прочие заемные средства | 11116 | 11402 | 10611 | 9756 |
| Долгосрочные обязательства по отложенному налогу на прибыль | 331 | 298 | 377 | 380 |
| Неконтролируемая доля в дочерних компаниях | 82 | 96 | 77 | 153 |
| Прочие обязательства, всего | 192 | 16300 | 16046 | 16497 |
| **Итого акционерный капитал** | 6047 | 4778 | 4365 | 4045 |

 |
|

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Погашаемые привилегированные акции, всего | - | - | - | - |
| Непогашаемые привилегированные акции, нетто | - | - | - | - |
| Обыкновенные акции | - | - | - | - |
| Добавочный капитал | - | - | - | - |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | - | - | - | - |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров, по стоимости приобретения | - | - | - | - |
| Право работников на получение акций компании (ESOP) | - | - | - | - |
| Нереализованный доход (убыток) | - | - | - | - |
| Прочие собственные средства | 6047 | 4778 | 4365 | 4045 |
| **Итого обязательства и капитал** | 21279 | 36381 | 34888 | 33969 |
| **Обыкновенные акции в обращении, всего** | 1749 | 1749 | 1749 | 1749 |
| **Привилегированные акции в обращении, всего** | - | 305 | 305 | 305 |

 |