

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

**ФГБОУ ВО «СГУ имени Н.Г. Чернышевского»**

Институт дополнительного профессионального образования

Кафедра менеджмента в образовании

**Совершенствование системы управления предприятием (на примере ПАО  
«ВымпелКом»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса, 421 группы,  
направления 38.03.02 «Менеджмент»

Института дополнительного профессионального образования

**Шарапкали Динары Олеговны**

Научный руководитель:

доцент кафедры менеджмента

в образовании ИДПО СГУ, д.э.н.,

доцент \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 2019г. /Л.В. Славнецкова/

(должность) (подпись, дата)

(ФИО)

Зав.кафедрой:

д-р соц. н., доцент \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 2019г. /Н.В. Медведева /

(должность) (подпись, дата)

ФИО)

Саратов

2019

**Введение.** Темой выпускной квалификационной работы является: «Совершенствование системы управления предприятием (на примере ПАО «ВымпелКом»)». Данная работа является весьма актуальной.

Управляемая организация является одной из основ общества 21 века.

Основной ее задачей является достижение определенных целей и результата, а это возможно благодаря грамотному менеджменту.

Совершенствование системы управления организацией представляет собой экономическую категорию, которая демонстрирует вклад менеджера и его окружения в совокупный результат деятельности организации. Критерии эффективности системы управления организацией 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 совершенствование системы управления организацией 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.

Актуальность выбранной для исследования темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что современная система управления должна быть постоянно направлена на обеспечение оптимальной адаптации к увеличивающимся проблемам функционирования и развития производственной деятельности организации.

Система управления предприятиями должна обладать гибкостью производства, учитывать серьезную конкуренцию на рынке товаров (услуг), учитывать требования к уровню качества обслуживания потребителей, принимать во внимание необходимость учета неопределенности внешней среды и для реализации этих условий существует объективная необходимость в исследованиях, анализе существующего положения.

Основная цель исследования - анализ системы управления на предприятии ПАО «ВымпелКом», а также разработка предложений по повышению ее эффективности.

Для достижения поставленной цели потребовалось решение следующих задач:

- рассмотреть теоретические основы системы управления предприятием;
- исследовать основные школы управления, американскую и японскую систему менеджмента;
- провести анализ финансовых показателей ПАО «ВымпелКом»;
- разработать предложения по совершенствованию системы управления.

Объектом исследования является ПАО «ВымпелКом».

Предмет исследования - приемы и технологии управления организацией на примере ПАО «ВымпелКом».

Период исследования: 2015 - 2017 гг.

Теоретической основой работы послужили материалы, содержащиеся в научных трудах отечественных и зарубежных ученых в области исследования систем управления.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности их применения в коммерческой деятельности реальных торговых предприятий.

**Основное содержание работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников.

Значительную роль при анализе темы сыграло изучение трудов и концепций, касающихся управления организацией: школа научного менеджмента Ф. Тейлора, административная школа управления А. Файоля, школа «человеческих отношений», представителями которой являлись М. Фоллетт, Э. Мэйо, Ф. Херцберг, эмпирическая школа и ситуационная теория управления Р. Моклера.

ВымпелКом – холдинг, ставший новатором в сфере сотовой связи на территории страны. Это первая российская компания, которая была занесена в реестр Нью-Йоркской фондовой биржи, в последствии ставшая частью VEON – одного из мировых лидеров сферы мобильной телекоммуникации.

ПАО «Вымпел-Коммуникации» (сокращенно «ВымпелКом») – российская телекоммуникационная компания, основанная в 1992 году.

*Анализ финансового состояния предприятия* позволяет изучить состояние капитала в процессе его кругооборота, выявить способность предприятия к устойчивому функционированию и развитию в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды.

Представленный анализ финансового положения и эффективности деятельности ПАО «ВымпелКом» выполнен за период 01.01.15–31.12.17 г. на основе данных бухгалтерской отчетности организации за 3 года.

Активы на 31.12.2017 характеризуются большой долей (99,7%) текущих активов и незначительным процентом внеоборотных средств. Активы организации за весь рассматриваемый период существенно увеличились (в 6,3 раза). Отмечая значительное увеличение активов, необходимо учесть, что собственный капитал увеличился еще в большей степени – в 8,3 раза.

На последний день анализируемого периода (31.12.2017) собственный капитал организации составил 55 883,0 тыс. руб.

Проведенный анализ показал наличие в организации определенных финансовых проблем. Для улучшения финансового состояния предприятия может быть рекомендованы различные направления, но в представленной дипломной работе акцент сделан на совершенствование системы управления товароснабжения.

*Анализ системы управления предприятия позволил сделать следующие выводы:*

- Персонал в магазинах делится на основной и вспомогательный. Основную долю в структуре Салона связи «Билайн» в отчетном году представляют основной персонал (21,54%).

- Анализ конкурентов позволил сделать вывод о том, что ПАО «ВымпелКом» является лидером по конкурентоспособности среди других предприятий города. На втором месте находится Салон связи «Евросеть», салон связи «МТС» находится на третьем месте по конкурентоспособности среди других магазинов и на последнем месте по конкурентоспособности находится Салон связи «Связной».

- Сравнительный анализ конкурентных преимуществ выявил, что, несмотря на то, что в данный момент крупных конкурентов в сфере телекоммуникационных услуг нет, конкурентная среда находится на среднем уровне. Из этого следует, что необходимо постоянно следить за появлением новых игроков, корректировать деятельность компании и вовремя реагировать на изменения на рынке телекоммуникационных услуг.

- Как показывают результаты исследования, в Салоне связи «Билайн»: есть все 3 вида товаров. Самым слабым является товар В (гарнитуры). На следующем этапе руководством компании принимается решение, исключить слабый товар из ассортимента или оставить его. Но здесь необходимо помнить, что исключая товар из группы С, компания не защитит себя от товаров с маленькой прибылью, потому что рано или поздно товары снова перераспределятся по АВС. Такой ассортиментный анализ можно обозначить экспресс - диагностикой. Методы просты в использовании и позволяют компании быстро оценить положение дел в своей ассортиментной политике.

В результате проведенного исследования, можно сказать, что руководству компании следует присмотреться к поставляемым товарам Смартфон Apple iPhone 6 16Gb Space Gray, Мобильный телефон Nokia 222 Black и Смартфон BQ Aquaris X5 CyanogenEditionBlack, тщательно подбирать объемы приобретения и сроки хранения на складе. Товары как Мобильный телефон Nokia 222 Black и Смартфон BQ Aquaris X5 CyanogenEditionBlack

являются недостаточно востребованными, поэтому их необходимо закупать в малых количествах.

Можно сделать вывод, что количество проданной продукции по категории «смартфонов» занимает лидирующую позицию. Выручка за единицу продукции наиболее высокая по категории «мобильные телефоны», как и переменные и постоянные издержки. Самая маленькая выручка от категории «гарнитуры для смартфонов».

Самая большая прибыль от категории «мобильные телефоны», самая маленькая от категории «гарнитуры для смартфонов».

Самый высокий эффект операционного рычага (5,3) по группе «гарнитуры для смартфонов и телефонов».

Валовая маржа - показатель, показывающий, сколько зарабатывает предприятие при реализации произведенной продукции, чтобы покрыть постоянные издержки и получить прибыль. По таблице мы видим, что самый высокий показатель у группы Б, самый низкий - у группы В.

Коэффициент покрытия - используется для сравнения прибыльности товаров между собой и характеризует долю в объеме продаж, которая может быть использована для покрытия постоянных издержек предприятия. В данной ситуации видно, что прибыльность у всех товаров находится практически на одном уровне. У группы товаров В показатель выше, но прибыль от них в целом небольшая.

Пороговая выручка - практически, точка безубыточности, т.е. такая величина выручки, которая позволяет предприятию окупить свои издержки, но при этом прибыли еще нет.

Пороговый объем реализации - количество продукции, которое нужно реализовать, чтобы предприятие могло «выйти в ноль».

Запас финансовой прочности показывает величину суммы денежных средств, на которую предприятие может снизить выручку, не выходя из зоны прибыльности.

Эффект производственного рычага состоит в том, что любое изменение выручки приведет к изменению прибыли, или на сколько % изменится прибыль при изменении выручки на 1%. Здесь мы видим, что самый высокий эффект у групп товаров В и Д, поэтому особенно следует обратить внимание на группу Д, как самую перспективную для продвижения и увеличения производства.

Проведя такой анализ на примере компании можно вывести следующие рекомендации по улучшению товарного ассортимента для них.

Наибольшую прибыль компании приносят товары группы Б - «мобильные телефоны». Следует всячески поддерживать эту группу, но насчет увеличения производства данной продукции следует провести более детальное исследование, так как и постоянные издержки этой группы также самые высокие, а эффект от увеличения выручки на 1% небольшой.

Следует обратить внимание на товары группы Д - «зарядные устройства», так как здесь самый высокий эффект от увеличения объемов продаж, а издержки не слишком высоки.

Самым слабым товаром оказалась группа В - «гарнитуры для смартфонов и телефонов». Компании нужно направить дополнительные инвестиции в эту группу, так как совсем избавляться от нее, на наш взгляд, не нужно

- При проведении анализа деятельности отдела продаж выявлено, что существуют достаточно серьезные проблемы, которые связаны с текучестью кадров- менеджеров по продажам. Причины текучести кадров были проанализированы и в качестве основных можно выделить изначально не правильный подбор и неэффективное обучение новых сотрудников, отсутствие мотивации на проведения обучения у более опытных менеджеров, отсутствие единой информационной базы по клиентам.

- Из-за существующих проблем в отделе продаж компания теряет своих клиентов, ее уровень продаж, а, следовательно, прибыльность деятельности падает. Так согласно расчетам за период 2014 год- 1 полугодия 2015 года компания недополучила прибыли в сумме 309 тыс.руб., поэтому далее в работе были предложены мероприятия, направленные на решение данной проблемы.

*Мероприятия 1.* - Совершенствование системы мотивации сотрудников управления предприятием.

Современная эффективность управления – это во многом прикладное понятие, связанное с повышением доходности фирмы за счет грамотного принятия управленческих решений, ведения кадровой политики и правильного распределения ресурсов на предприятии.

Рекомендация: Совершенствование системы мотивации сотрудников управления предприятием.

Анализ ПАО «ВымпелКом» показал, что у предприятия имеются большие возможности в совершенствовании системы мотивации. Первый шаг, который предприятие должно сделать в плане развития системы мотивации труда – это создание официального документа, который будет включать разработки совершенствования системы мотивации. Этот документ объединит как уже существующую политику, так и новые аспекты стимулирования сотрудников. Преимущества разработки такого документа для предприятия очевидны.

Полученные данные мероприятия показывают, что бюджет требует единовременных вложений 210000 руб., ежемесячные затраты на заработную плату сотрудников ПАО «ВымпелКом» до перевода на самоокупаемость – 50000 руб.

Таким образом, мы предложили мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда персонала ПАО «ВымпелКом», требующие бюджет в сумме 210000 рублей однократно, 50000 рублей ежемесячных затрат. Срок внедрения мероприятий – 46 календарных дней.

Итак, процесс мотивации персонала ПАО «ВымпелКом» состоит из двух составляющих: планирования и внедрения изменений, но более полным этот процесс можно представить из пяти составляющих, а именно: проектирование, планирование, внедрение изменений и мониторинг эффективности.



Благодаря внедрению данных мероприятий снизится текучесть кадров, соответственно увеличится производительность труда и улучшится социально-психологическая обстановка в коллективе.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда работников ПАО «ВымпелКом». Данные предложения направлены на улучшение ситуации, связанной с повышением производительности труда, снижению текучести кадров, улучшению состояния социально-психологического климата в коллективе.

*Мероприятие 2* - Предложения по рационализации учетной политики и автоматизации бухгалтерского учета. Для обработки учетной информации существуют современные автоматизированные системы бухгалтерского учета (АСБУ), которые позволяют сделать ее более рациональной.

На сегодняшний день существует большой выбор программ по автоматизации бухгалтерского учета, например: 1С: Бухгалтерия, Ауби, Супер Менеджер, ИНФО - Бухгалтер, ФОЛИ, Парус–бухгалтерия, Инфин - Бухгалтерия, АВАСУС, Турбо–бухгалтер, БОСС, БЭСТ, АККОРД и др. Все перечисленные программы отвечают основным требованиям бухгалтерского учета на малом предприятии и имеют свои особенности. Найти программу, которая в полной мере способна удовлетворить требования конкретного предприятия тяжелая задача.

Предполагается заключить долгосрочные контракты с поставщиками телекоммуникационных услуг. Коммерческие расходы возрастут на 2019 тыс. руб.

В планируемом году предприятие ПАО «ВымпелКом» за счет предложенных мероприятий по увеличению эффективности издержек обращения, может сократить свои издержки на 0,55 % к обороту.

Таким образом, в будущем году товарооборот может увеличиться на 4673,32 тыс. руб. (при темпе роста равным 108,43 %), общая сумма издержек обращения увеличится на 508,54 тыс. руб. (при темпе роста равным 107,95 %), а средний уровень издержек обращения должен снизиться на 0,55 % к обороту.

При этом максимальное влияние на снижение издержек обращения окажет проведение мероприятий по минимизации потерь, а также развития и совершенствование централизованной системы управления предприятием.

*Оценка эффективности разработанных рекомендаций.* Мероприятие

1. Оценим эффективность предложенных мероприятий в ПАО «ВымпелКом».

Эти мероприятия включают:

1. Разработку и представление проекта положения о мотивации труда персонала;

2. Утверждение и внедрение положения о мотивации труда персонала;

3. Разработку мероприятий по развитию корпоративной культуры;

4. Организация и проведение конкурса профессионального мастерства.

Отметим, что мотивационная составляющая играет важную роль в кадровых процессах, в том числе может выступать одной из первых причин увольнения работников.

В связи с этим произведем расчет эффективности предлагаемых мероприятий.

Общие затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию системы мотивации сотрудников составляют 260 000 руб.

Общий экономический эффект от внедренных мероприятий составит:

195593,649 руб. + 380 390 руб. + 641 900 руб. = 196 615 939 руб.

Таким образом, за счет внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации сотрудников минимизируются затраты, связанные с потерей рабочего времени, снижением производительности труда персонала.

Итак, реализация мероприятий по совершенствованию системы мотивации сотрудников в ПАО «ВымпелКом» подтверждает их целесообразность, ожидаемая эффективность предлагаемых мероприятий высока.

Мероприятие 2. Стоимость программы 1С: Управление производственным предприятием 8.0 составляет 223 тыс. руб.

190593 тыс. руб. – 110352 тыс. руб. = 81897 тыс. руб.

Чистая прибыль 66907 тыс. руб.

Экономический эффект:

$$\mathcal{E} = 66907 - 66079 = 828$$

$$\text{Экономическая эффективность} = 828 / 223 = 3,7$$

По учетной политике предприятия затраты на приобретение программы являются единовременными. Срок окупаемости  $T = 1 / 3,7 = 0,3$  года.

Рекомендуемые мероприятия эффективны и могут быть использованы на предприятии.

**Заключение.** Таким образом, подведем итоги исследования.

В работе был рассмотрен анализ системы управления предприятия на примере ПАО «ВымпелКом».

В результате проведенного исследования, можно сказать, что руководству компании следует присмотреться к поставляемым товарам Смартфон Apple iPhone 6 16Gb Space Gray, Мобильный телефон Nokia 222 Black и Смартфон BQ Aquaris X5 CyanogenEditionBlack, тщательно подбирать объемы приобретения и сроки хранения на складе.

Данные востребованные товары необходимо раскладывать соответственно правилам мерчендайзинга, в «горячей зоне» торгового зала.

Такие товары как Мобильный телефон Nokia 222 Black и Смартфон BQ Aquaris X5 CyanogenEditionBlack являются недостаточно востребованными, поэтому их необходимо закупать в малых количествах, и располагать на дальней витрине.

Выявление резервов снижения себестоимости должно опираться на комплексный технико-экономический анализ работы ПАО «ВымпелКом»: изучение технического и организационного уровня производства, использование производственных мощностей и основных фондов, сырья и материалов, рабочей силы, хозяйственных связей.

Экономия, обуславливающая фактическое снижение себестоимости, рассчитывается по следующему составу факторов:

- повышение технического уровня производства (внедрение новой, прогрессивной технологии; улучшение использования и применение новых видов сырья и материалов, механизация и автоматизация производственных процессов);

- совершенствование организации производства и труда;
- изменение объема и структура продукции;
- улучшение использования природных ресурсов;
- отраслевые и прочие факторы (ввод новых отделов, производственных единиц).

Реализовав мероприятия по снижению себестоимости, ПАО «ВымпелКом» сможет значительно снизить себестоимость продаваемой продукции, высвободить дополнительные ресурсы, что, в свою очередь, вызовет увеличение прибыли и рентабельности производства.

Проанализировав экономические показатели деятельности ПАО «ВымпелКом» и подробно остановившись на анализе себестоимости продукции, при этом изучив ее по экономическим элементам затрат, статьям калькуляции, проведя факторный анализ общей суммы издержек на производство и реализацию продукции, прямых материальных затрат, затрат на заработную плату, комплексных статей себестоимости, затрат на рубль произведенной продукции, нами намечены пути, направленные на снижение себестоимости путём совершенствования управленческой структуры:

- разработка система раскладки товара в салоне связи;
- снижение транспортных расходов.

С целью совершенствования системы управления на основе снижения затрат нами предложено:

- 1) создать отдел управления себестоимостью продукции (ОУСП). Для этого нужно реорганизовать существующую структуру управления предприятием;

2) внедрить программы: 1С: Бухгалтерия, Аубі, Супер Менеджер, ИНФО - Бухгалтер, ФОЛИ, Парус–бухгалтерия, Инфин - Бухгалтерия, АВАСУС, Турбо–бухгалтер, БОСС, БЭСТ, АККОРД, которые позволят полностью автоматизировать управленческий учёт, финансовый учёт, все области планирования и другие бизнес-процессы.

3) заключить долгосрочные контракты с поставщиками телекоммуникационных услуг.