

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра экономики и менеджмента

Организация оперативного управления в организации

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой, доктор пед. наук
профессор

_____ С.Л. Фоменко

« ____ » _____ 20__ г.

Нормоконтролер

_____ 20__ г.
« ____ » _____

Исполнитель:

Никифорова Кристина Евгеньевна

студент группы ББ-41, 4 курса

очного отделения

направление «38.03.02 – Управление
малым бизнесом»

Научный руководитель:

Толстых О.А.,

канд.экон.наук,

доцент кафедры ЭиМ

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава I. Теоретические аспекты оперативного управления на предприятии	6
1.1 Оперативное управление на предприятие и его функции.....	6
1.2 Организация работы по оперативному управлению.....	10
Глава II. Анализ оперативного управления в ПАО «Мегафон»	17
2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Мегафон»..	17
2.2 Основные функции оперативного управления в ПАО «Мегафон»...	28
2.3 Направления по совершенствованию оперативного управления ПАО «Мегафон».....	34
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	41
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	43
ПРИЛОЖЕНИЯ	47

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Важную роль в развитии экономики на современном этапе играет повышение научного уровня планирования и дальнейшее совершенствование его систем. Это в одинаковой степени относится как к народнохозяйственному, так и к отраслевому и внутризаводскому планированию, заключительным этапом которого есть оперативное планирование.

Оперативное управление организацией - основной элемент рациональной организации управления всей деятельностью предприятия. Оно объединяет и охватывает все стороны организации производства, являясь средством координации, обеспечивающим рациональное управление. Без него деятельность предприятия не может быть достаточно эффективной.

Проблема совершенствования управления актуальна для всего рынка услуг. Широкое использование индустриальных методов управления вносит заметные изменения в организацию труда и производства.

Быстрыми темпами развивается процесс специализации и концентрации производства, усложняются формы внутрихозяйственной и межхозяйственной кооперации труда, меняются профессионально-квалифицированный состав кадров, принципы организационного устройства организаций, а с ними и задачи, которые должно решать управление.

В настоящее время руководители и специалисты организаций серьезное внимание уделяют вопросам совершенствования систем управления на всех уровнях производства, эффективной расстановке управленческих кадров, рациональному и четкому распределению между руководителями и специалистами функций и объектов управления.

Крупные резервы дальнейшего упорядочения управленческого труда, повышения эффективности управления на предприятиях кроются в оперативном управлении производством, которое связано с организацией и осуществлением в организациях трудовых процессов. Оперативное

управление является для руководителей сложным и трудоемким участком работы. Наибольшие трудности они испытывают при поиске эффективных форм и методов выполнения в организациях оперативных планово-аналитических работ, а также работ по информационному обеспечению аппарата управления.

Данная тема актуальна для ПАО «Мегафон», так как в организации наблюдаются проблемы с выполнением заявок клиентов, что приводит к частым жалобам и оттоку клиентов к другим операторам связи. Детальный анализ организации оперативного управления в ПАО «Мегафон» позволит выделить проблемы и сформулировать мероприятия по совершенствованию организации оперативного управления на предприятии.

Противоречие исследования между необходимостью совершенствования оперативного управления в ПАО «Мегафон» и отсутствием мероприятий по его совершенствованию.

Проблема исследования: необходимо разработать мероприятия по совершенствованию оперативного управления ПАО «Мегафон».

Объект исследования: оперативное управление.

Предмет исследования: организация оперативного управления в ПАО «Мегафон».

Цель исследования: на основании анализа деятельности организации разработать мероприятия по совершенствованию оперативного управления ПАО «Мегафон».

Задачи исследования:

1. Рассмотреть теоретические аспекты организации оперативного управления на предприятии.
2. Изучить организационно-экономическую характеристику ПАО «Мегафон».
3. Проанализировать процесс оперативного управления ПАО «Мегафон».

4. Разработать направления по совершенствованию оперативного управления ПАО «Мегафон».

5. Оценить эффективность предложенных мероприятий.

В работе используется комплекс взаимодополняющих **методов исследования**: методы системного анализа, методы причинно-следственного анализа, методы сравнительного анализа, методы прямого структурного анализа, моделирование, экономико-математические расчеты.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы из 45 источников, 1 приложения. Текст работы проиллюстрирован 1 рисунком, 3 таблицами.

Глава I. Теоретические аспекты оперативного управления на предприятии

1.1 Оперативное управление на предприятии и его функции

Формализованное оперативное управление является важной составной частью руководства производственной деятельностью предприятия. Системы оперативного управления, качеством, материально-техническими запасами и техническим обслуживанием построены на одних и тех же основных принципах [13, с. 26]. Цель этой системы - обеспечение экономически эффективной реализации целей организации.

Любая система оперативного управления предприятием включает следующие основные элементы:

1. Управляемый процесс или параметр, которые должны быть определены самым тщательным образом.

2. Обратная связь. Необходимо разработать метод для измерения действительной производительности процесса. В примере 21.1. описано как устройства для считывания штрихового кода с товаров, продаваемых в супермаркете, собирают информацию о продаже товаров и по системе обратной связи направляют ее в систему планирования и контроля.

3. Сравнение. Значение действительной производительности процесса необходимо сравнить с расчетной нормой или расчетной производительностью процесса.

4. Корректирующий фактор. Необходимо иметь структуру, принимающую корректирующие действия при приеме сигнала об отклонении хода производства за допустимые пределы.

5. Планирующая система с участием человека. Необходимо определить расчетную норму производительности или эффективности контролируемого процесса [11, с. 37].

Установившееся в практике управления понятие «оперативное управление» имеет отношение к завершающей стадии этого процесса.

Оперативное управление производством характеризуется принятием управленческим персоналом решений в реально складывающейся или сложившейся производственной ситуации.

Цель оперативного управления - обеспечить эффективное осуществление производственного процесса. Оно охватывает:

- определение партии единовременно изготавливаемой продукции;
- оперативное планирование места и времени выполнения процесса изготовления продукции;
- координирование прохождения внутрипроизводственных и внешних заказов;
- выдачу нарядов на выполнение работ;
- установление сроков сдачи и поставки продукции и контроль за их соблюдением;
- обеспечение оптимальной загрузки рабочих и оборудования в производственном процессе;
- размещение заказов на материалы [1, с. 29].

В узком смысле оперативное управление обеспечивает процесс реализации краткосрочных и оперативных планов и диспетчеризацию, иными словами, сводится к принятию решений в конкретно складывающихся в данный момент условиях.

Таким образом, оперативное управление коренным образом отличается от стратегического. Эти отличия хорошо видны из табл. 1.

На межструктурном уровне оперативное управление осуществляется для решения принципиальных вопросов снятия, замены запущенных в производство изделий, включения в программу выпуска новых изделий, обеспечения внешних поставок комплектующих изделий, использования внутренних материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Таблица 1 - Сравнение стратегического и оперативного управления [13, с. 27]

Показатель	Стратегическое управление	Оперативное управление
Тип поведения	Предпринимательский	Приростной
Тип реакции	Инновационная	Производственная
Результат	Рост потенциала, повышение гибкости	Рост прибыли, удовлетворение потребностей
Факторы успеха	Успешное предвидение	Эффективное производство, активная конкуренция
Тип планирования	Программирование, стратегическое планирование	Составление графиков, бюджетов, смет
Объект информации	Проблемы, возможности	Спрос, прибыльность
Структура организации	Динамичная	Статичная
Власть	Сосредоточена в общем руководстве	Сосредоточена на производстве, менеджеров

Для оперативного управления в подразделениях характерна строгая регламентация выполнения работ во времени по каждой позиции производственной программы и номенклатурно-календарного плана в зависимости от фактически складывающейся производственной ситуации. Работы по оперативному управлению выполняются в реальном масштабе времени, не допускающем перерывов в процессе работы. Временной горизонт оперативности управления в целом может быть в пределах месяца, для участков (бригад) и рабочих мест - в интервале недели - смены. Для межцехового уровня этот интервал расширяется от месяца до года.

В настоящее время процедуры оперативного управления все больше переплетаются с технологией и регулированием (диспетчеризацией) производства. Повседневные выполняемые управленческим персоналом функции по оперативному учету, контролю и анализу хода производства являются основой для выработки вариантов регулирующих воздействий на ход производства.

Функции оперативного управления:

- координация и контроль за функционированием всей производственной структуры, включая получение и оформление заказов, выдачу их в производство, составление календарных планов и наблюдение за выполнением всех других функций оперативного управления;

- подготовка заказов включает подготовку и распределение всей необходимой документации;

- календарное планирование - установление сроков подготовки и выполнения каждого задания;

- организация производственного процесса - научно обоснованное определение того, каким образом, где и при каких издержках производства могут быть качественно изготовлены деталь, узел или все изделие в соответствии с заданными чертежами;

- контроль издержек производства - анализ сокращения и контроль издержек производства, связанных с конструированием, планированием и изготовлением или сборкой заказанных изделий;

- организация инструментального хозяйства - выбор инструментов, их конструирование, размещение заказов на инструмент, отправка, учет, хранение, выдача, ремонт и замена инструмента;

- контроль и регулирование запасов - обеспечение производства необходимыми материалами в нужном месте, в требуемом количестве и в соответствующее время;

- диспетчеризация - регулирование выполнения работы в соответствии с принятой технологией, производственными нормативами и календарным планом [13, с. 31].

Таким образом, оперативное управление производством осуществляется на основе непрерывного (повседневного) слежения за ходом производства, оказывая целенаправленное воздействие на коллективы цехов, участков (бригад), рабочих для обеспечения безусловного выполнения утвержденных производственных программ.

1.2 Организация работы по оперативному управлению

Оперативное управление – основной элемент рациональной организации управления всей деятельностью предприятия. Оно объединяет и охватывает все стороны организации производства, являясь средством координации, обеспечивающим рациональное управление. Без него деятельность предприятия не может быть достаточно эффективной.

Организация работы по оперативному управлению зависит от размеров и организационной структуры предприятия, от типа организации производства и характера технологического процесса.

Цель оперативного управления – обеспечить эффективное осуществление производственного процесса. Оно охватывает:

- оперативное планирование места и времени выполнения процесса предоставления услуги;
- координирование прохождения внутрипроизводственных и внешних заказов;
- выдачу нарядов на выполнение работ;
- обеспечение оптимальной загрузки персонала и оборудования;
- размещение заказов.

Организация работы по оперативному управлению зависит от размеров и производственной структуры предприятия, от типа организации производства и характера технологического процесса.

На предприятии в целом или в производственном отделении создается отдел оперативного управления производством, включающий следующие группы или секторы:

- сводного календарного планирования,
- централизованного контроля,
- оформления заказов,
- диспетчеризации,
- транспортировки,
- отгрузки.

Отдел оперативного управления осуществляет координацию и контакты между отделами и служит источником информации, поступающей в отделы или, наоборот, направляемой заказчикам через отдел сбыта.

В функции отдела оперативного управления в обобщенном виде входит:

- получение производственных заданий;
- планирование предоставления услуг;
- размножение копий заказов и календарных планов и их рассылка;
- диспетчеризация;
- ведение контрольной картотеки;
- оперативный контроль;
- ведение учета загрузки рабочих мест;
- предоставления услуг;
- оперативная отчетность.

Получение заданий – начальный этап работы отдела оперативного управления. Форма и порядок составления заданий зависят от типа производства на данном предприятии. Производственное задание может поступать из разных источников: от заказчика со стороны, от отдела сбыта фирмы и т. д.

Предварительное общее планирование начинается после получения заказа и переоформления его на предприятии. Оно имеет существенное значение для предприятий, работающих на основе отдельных заказов или по чертежам заказчиков, а также при производстве нестандартной продукции.

Предварительное планирование касается заказа в целом. Здесь принимается решение о возможности выполнения заказа, о сроках поставки без детализации до производства отдельной детали или узла, поскольку обычно к этому времени чертежи и технологическая документация еще отсутствуют. На стадии предварительного планирования делается общая оценка стоимости заказа с учетом сведений о ранее выполнявшихся заказах.

Размножение копий заказов и календарных планов и их рассылка. Копии заказа и календарного плана направляются во все заинтересованные отделы и группы – конструкторский и технологический отделы, отдел контроля и регулирования запасов, центральный отдел оперативного управления производством, отдел учета и издержек производства и т.д. Эти копии используются при обработке заказа на всех этапах его прохождения.

Диспетчеризация предполагает осуществление связи между заказчиком, отделом оперативного управления производством и производственными предприятиями в лице мастеров и диспетчеров.

Главный диспетчер в составе отдела оперативного управления производством: ведет учет номеров изготавливаемых деталей и сроков их производства; следит за картотекой заказов, еще не переданных в производство, где они подразделяются в порядке сроков поступления материалов и затем в порядке номеров чертежей и деталей; следит за картотекой приостановленных заказов; следит за центральной картотекой чертежей.

Ведение контрольной картотеки, где регистрируются копии всех заказов в порядке номеров чертежей и деталей. Картотека позволяет установить состояние заказа. Каждый заказ, поступающий на различные диспетчерские пункты или исходящий от них, а также возвращающийся в картотеки или технологический отдел, должен пройти через основную контрольную картотеку. Когда приходит время сдачи заказа в производство, он изымается из картотеки не пущенных в производство заказов и направляется работнику, обслуживающему основную контрольную картотеку.

Хронометраж позволяет более детально изучить какую-либо часть трудового процесса.

Хронометражом называется такой вид наблюдений, при котором изучаются циклически повторяющиеся элементы оперативной, а также

отдельные элементы подготовительно-заключительной работы или работы по обслуживанию рабочего места.

Целями хронометража являются:

- установление норм времени и получение данных для разработки нормативов по труду;
- изучение и внедрение передовых приемов и методов труда;
- проверка качества действующих норм;
- выявление причин невыполнения норм отдельными работниками;
- совершенствование организации трудового процесса на рабочем месте.

Различают три способа проведения хронометража:

- непрерывный – по текущему времени, когда замеряются все элементы оперативного времени, циклически повторяющиеся в определенном порядке;
- выборочный – когда замеряются отдельные элементы (приемы работы) операции независимо от их последовательного выполнения;
- цикловой – когда исследуются операции, имеющие очень малую продолжительность, что не позволяет делать их визуальные замеры без объединения в группы, каждая из которых периодически повторяется в каждом цикле и в определенной последовательности.

При непрерывном хронометраже отмечается момент окончания первого и всех последующих элементов операции. Конечное показание секундомера является также суммой продолжительности всех элементов операции. Это позволяет проверить правильность и достоверность проведения наблюдений.

Оперативный контроль за ходом выполнения заказов разбивается на несколько этапов: подготовка чертежей, спецификаций, технологической документации; обеспечение материалами, инструментом; сроки выполнения заказа по плану.

Учет загрузки рабочих мест ведется каждым мастером, которому передается график, показывающий загрузку рабочих мест по спущенным и

не пущенным в производство заказам, по крайней мере, за месяц вперед. Ставится задача загрузить каждое рабочее место на определенный период времени в соответствии с производственной мощностью станка.

Предоставление услуг. Все документы на предоставление услуг заполняются заранее и передаются в экспедицию для их предоставления. Единственное исключение – оформление накладных, хотя при определенных условиях и они выписываются заранее.

Оперативная отчетность включает отчеты о движении товарно-материальных ценностей, о ходе производства в сопоставлении с календарным планом, о выполнении крупных проектных работ.

Во всех организациях, предоставляющих услуги связи, оперативное управление выполняет несколько функций:

1) координация и контроль за функционированием всей производственной структуры, включая получение и оформление заказов, выдачу их в производство, составление календарных планов и наблюдение за выполнением всех других функций оперативного управления;

2) подготовка заказов, которая включает подготовку и распределение всей необходимой документации;

3) календарное планирование, т.е. установление сроков подготовки и выполнения каждого задания;

4) организация производственного процесса – научно-обоснованное определение того, каким образом, где и при каких издержках производства могут быть качественно изготовлена деталь, узел или все изделие в соответствии с заданными чертежами;

5) контроль издержек производства – анализ сокращения и контроль издержек производства, связанных с конструированием, планированием и изготовлением или сборкой заказанных изделий;

6) организация инструментального хозяйства – выбор инструментов, их конструирование, размещение заказов на инструмент, отправка, учет, хранение, выдача, ремонт и замена инструмента;

7) контроль и регулирование запасов – обеспечение производства необходимыми материалами в нужном месте, в требуемом количестве и в соответствующее время;

8) диспетчеризация – регулирование выполнения работы в соответствии с принятой технологией, производственными нормативами и календарным планом.

Выводы по главе

Оперативное управление является незаменимой и неотъемлемой частью процесса организации производства, важнейшим рычагом повседневного руководства производственной деятельностью предприятия.

Оперативное управление предполагает детальную разработку планов предприятия и его подразделений - цехов, производственных участков, бригад и рабочих мест на короткие отрезки времени - месяц, декаду, пятидневку, сутки, смену. При этом задача разработки плана органически и функционально сочетается с организацией его выполнения.

Задачи, решаемые методами оперативного управления производством позволяют установить: оптимальную очередность запуска в производство деталей разного вида; оптимальный размер партии каждого вида; оптимальные технологические маршруты движения деталей в процессе их обработки; оптимальный режим работы оборудования каждого вида. Однако при учете всех существующих факторов и возмущений, влияющих на ход производства, эти задачи настолько усложняются, что не существует эффективных числовых методов их решения. Но разработанные методики системного и статистического анализа позволяют решать эти задачи с определенным уровнем упрощений.

Итак, для достижения эффективности работы, представленной системы управления производственного предприятия, необходимо огромное внимание уделять ее основным подсистемам, которые в свою очередь также могут рассматриваться как отдельные системы управления с присущими им элементами.

Глава II. Анализ оперативного управления в ПАО «Мегафон»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Мегафон»

Название организации: Уральский филиал ПАО «МегаФон».

Юридический адрес: Российская Федерация, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Малышева, д. 122.

Миссия: «МегаФон» объединяет Россию, разрушая барьеры и развивая коммуникации, чтобы стать очевидным выбором каждого.

Правовые основания деятельности: Уральский филиал ПАО «Мегафон», именуемое в дальнейшем «Общество», учреждено на основании решения Совета директоров (Протоколом Совета директоров от «17» июня 2009 г. № 113).

Отраслевая принадлежность: предоставление услуг связи.

Организационно-правовая форма и вид собственности: Открытое акционерное общество.

Этапы истории развития организации:

16 июля 2002 года стал настоящим Днем «МегаФон» на Урале. Именно в этот день «Уральский Джи Эс Эм» начал подключение абонентов в Екатеринбурге, Нижнем Тагиле и Челябинске.

Дата начала работы сети МегаФон» в Уральской столице стала настоящим праздником для всех горожан, ведь этого дня с нетерпением ждали не только сотрудники, но и жители городов. Подтверждением этому являлись многочисленные очереди из желающих стать абонентами «МегаФон», а уже за месяц работы в сети «МегаФон» на Урале был зарегистрирован 10 - тысячный абонент. Через три месяца уже 50 000 тысяч, а в Новый 2003 год - 100 000.

На торжественном открытии центра обслуживания на улице Малышева,126 в Екатеринбурге присутствовало огромное количество почетных гостей: администрация полномочного представителя президента РФ в Уральском округе, городские власти, представители бизнес-сообщества,

и, конечно, первые абоненты сети «МегаФон». Торжество завершилось грандиозным концертом с участием популярных уральских групп - «Сплин» и «Чайф». Приятным сюрпризом для горожан стал праздничный салют на набережной городского пруда.

Основой сотовой связи «Уральского Джи Эс Эм» стала сеть базовых станций, запущенная в 2002 году. В Екатеринбурге первая из них, «Академия», начала тестовую эксплуатацию 5 июля. С тех пор до официального запуска сети станции вводились в строй каждые несколько дней, а порой и по нескольку в сутки. В уральской столице к началу работы их насчитывалось уже 15.

Параллельно с Екатеринбургом комплексы запускались в Нижнем Тагиле и Челябинске. 2 августа первая базовая станция, «Маяк», начала работу в Сургуте (ХМАО). 31 августа была запущена в эксплуатацию «Транснефть» в Ноябрьске (ЯНАО).

К запуску комплексов готовились еще с конца 2001 года. Сотрудники «Уральского Джи Эс Эм» подбирали команду, обучали персонал, ездили на стажировки к поставщику оборудования компании Siemens и в другие филиалы компании. В последние дни перед запуском сети трудиться приходилось без выходных. Работали до восьми, до девяти вечера, а иногда и дольше.

2003 год по праву можно назвать временем становления «МегаФона» на Урале. Связь «зеленого» оператора в стандарте 2G пришла в большинство областей региона. Появились выгодные тарифные предложения с бесплатными входящими, подключение стало бесплатным, появились акции с уникальным предложением – минута внутри сети всего за 0,01 у.е.

Безроуминговое пространство в пределах укрупненного региона и широкий внутрисетевой роуминг с льготной тарификацией на территории России покорили сердца жителей. В сети «МегаФон» зазвучали голоса 500 000 уральцев.

В ноябре 2003 года «МегаФон» пришел в еще один регион - республику Коми. «Плацдармом» «МегаФона» в Коми стал Сыктывкар, где были запущены девять базовых станций, которые сразу покрыли связью все районы столицы.

Привычный тогда международный код «902» был заменен на новый префикс «922». Число новых абонентов быстро росло, а количество свободных номеров - так же быстро уменьшалось. Новый префикс резко увеличил возможности для подключения и создал солидный запас на многие годы вперед. Сегодня код «922» стал неотъемлемой частью и настоящей визитной карточкой компании – такой же, как надежная связь и инновации.

2004 год характеризуется укреплением позиций МегаФона на Урале. МегаФон стал гарантом надежной связи, качественного сервиса и инновационных решений. В начале года еще не верилось, что отказ от тарификации в долларах станет реальностью. На Урале оператора выбрали уже 1 000 000 человек!

В 2004 году «МегаФон» пришел в Удмуртию. Республика стала девятым регионом, вошедшим в зону безроумингового пространства. На тот момент в Ижевске начало бесперебойной работы обеспечили одиннадцать базовых станций, центр обслуживания и семь торговых точек дилерской сети.

Новый оператор стал популярен в республике - в первые недели к сети «МегаФон» каждый день подключались более двухсот человек. За первый месяц оператор набрал более шести тысяч абонентов. Шла постоянная работа по расширению зоны покрытия, улучшению качества связи и обслуживания. Уже в 2004 году работали четырнадцать собственных центров обслуживания и четыре справочно-информационных центра. Дилерская сеть насчитывала порядка 800 точек продаж.

Если первые 500 тысяч абонентов подключились за полтора года работы, то вторые полмиллиона «пришли» всего за полгода - в три раза

быстрее. Таким образом, в 2004 году был подключен первый «миллионный» абонент.

«МегаФон» на Урале за три года работы значительно расширил границы. В 2005 году «МегаФон-Урал» продолжает увеличивать объемы строительства сети. Именно в этом году наша компания начинает дарить бонусы и предоставлять услуги передачи данных по технологии GPRS, а затем и EDGE. В сети оператора звучат голоса уже более 2 500 000 миллионов уральцев.

С 2002 года в Уральском филиале применялась простая биллинговая система, которая работала в оф-лайне. Звонки абонентов тарифицировались постфактум, через два-три часа. В конце 2005 года на смену такой системе пришла он-лайн тарификация услуг по всему Уралу. Для абонентов стало доступно гораздо большее число услуг, круглосуточно действуют сервисы тарификации и управления услугами, приема платежей.

Сотрудники справочных служб с начала июня 2002 года отвечали на вопросы абонентов. Вначале справочно-информационные группы были расположены в Екатеринбурге, Сургуте, Челябинске и Перми.

Постоянно увеличивавшееся число абонентов и введение новых услуг требовали расширения и реорганизации справочной службы. Решено было создать единый контактный центр, «под крылом» которого собрались все группы. Такой комплекс открылся в 2005 году в Екатеринбурге.

Переезд проходил ночью. Прерывать работу с абонентами было нельзя, поэтому вечерняя смена доработала в старом здании call-центра, а утренняя приступила к работе уже в новом. Всего до конца 2005 года численность сотрудников контактного центра выросла в три раза. Сегодня здесь трудятся почти 250 человек.

Именно в 2006 году стал применяться принцип «платит звонящий», появилась удобная для клиентов система самообслуживания «Сервис-Гид», а над красотами уральской земли пролетел удивительный дирижабль «МегаФон»!

Сотрудники центров обслуживания и справочной службы – это, пожалуй, первые люди, с которых начинается общение абонента с оператором. Именно от них чаще всего зависит, какое впечатление останется у человека от «МегаФона». Есть у этих сотрудников и свой собственный праздник - «День консультанта», который впервые отметили в феврале 2006 года в Екатеринбурге. Тогда 65 лучших консультантов из 10 уральских регионов наградили подарками, премиями и специальными медалями. Сейчас это традиционный праздник в компании «МегаФон».

Удивительный дирижабль и воздушный шар «МегаФона» посетили города Урала. Жители и гости Нижнего Тагила и Челябинска в утренние и вечерние часы могли наблюдать захватывающий полет гигантов воздухоплавания.

Кроме того, почетные гости смогли пролететь над городом и получить незабываемые впечатления от полета на дирижабле.

В 2007 году уральский «МегаФон» отпраздновал свой первый юбилей. По итогам 5 лет работы оператор стал одним из лидеров на рынке связи с качественным сервисом и передовыми решениями. В этот год был дан старт интернет-покупкам, входящие стали доступны при любом балансе, а в сети «МегаФон» зазвучала голоса более 3 000 000 миллионов уральцев.

Черeda праздничных мероприятий пронеслась по тем городам Большого Урала, где сеть была запущена именно пять лет назад. День рождения, когда подарки своим друзьям дарит виновник торжества, стало необычным праздником! Именно так оператор отметил свой день рождения. Увлекательный проезд в веселом праздничном автобусе с шоу-программой и подарками, акция «Счастливая пятерка» в офисах оператора с вручением ценных призов стали незабываемыми событиями года.

16 мая был запущен интернет-магазин в Екатеринбурге. Впервые абоненты смогли выбрать номер для подключения во всемирной паутине. Сейчас виртуальный магазин «МегаФона» пополнился множеством удобных функций и стал привычным способом не только выбора номеров, но

и покупки мобильного оборудования, удобного получения своих заказов для многочисленных жителей Урала!

В 2008 году уральский «МегаФон» реализовал масштабный проект по замене сетевого оборудования с Siemens на Huawei, начал продажи 3G-модемов и представил первую опцию для безлимитного выхода в сеть «Ночной Форсаж».

Все отделения Уральского филиала перешли на новое высокотехнологичное оборудование Huawei, которое имело большую емкость, пропускную способность и полностью поддерживало стандарт 3G. Проект был завершен в рекордные сроки, и уже в скором времени можно было тестировать новые возможности связи – видеообщение. Уральцы стали приобретать фирменные 3G-модемы.

Сформирован отдел гарантирования доходов и управления фродом, отдел для борьбы с мобильным мошенничеством, оперативного информирования и помощи абонентам.

Сегодня в подразделении трудятся одни из лучших программистов филиала. Здесь одними из первых в «МегаФоне» внедрили систему «FraudManagerSystem», созданную для борьбы с фродом.

В 2009 году жителям Урала стало доступно уникальное фирменное оборудование «МегаФон» - нетбук со встроенным 3G-модемом, камера мобильного наблюдения и MMS-фоторамка. Для удобства клиентов оформить покупку стало возможно через интернет-магазин.

1 сентября начал работу первый офис «МегаФон Ритейл» на Урале. Коллектив новой компании состоял всего из восьми человек, но они быстро включились в работу. Всего за год было открыто более 120 салонов связи. Продано более 47 000 телефонов и подключено более 140 000 абонентов. Сегодня в сети салонов связи «МегаФона» на Урале работает 239 магазинов.

«МегаФон» начал строительство на Урале сети третьего поколения. Уже в феврале к 3G начали подключать абонентов в Свердловской, Тюменской областях и ХМАО. Вскоре к ним присоединились Челябинский,

Пермский регион, республика Удмуртия. Работа сразу дала результаты – по сравнению с прошлыми годами трафик вырос в 10 раз. Сейчас у «МегаФона» развернута масштабная сеть 3G на Урале!

23 марта 2010 г. абоненты оператора получили возможность консультироваться через интернет. «Онлайн-консультант» экономил время, значительно облегчал поиск информации. В удобном режиме «чата» со специалистами компании можно задать любой вопрос - по обслуживанию, тарифным планам, услугам, мобильному оборудованию, получать информацию о сети третьего поколения от МегаФон.

Новую услугу быстро оценили многие абоненты. Особенно популярна она стала среди молодежи, для которой «Онлайн-консультант» превратился в самый удобный и главный способ связи со своим оператором.

8 июня 2011 г. была поставлена точка в деле объединения Уральского филиала «МегаФон» и ЗАО «Синтерра-Урал». Процесс был завершен всего за восемь месяцев – в два раза быстрее, чем обычно длятся подобные проекты у других игроков рынка. «МегаФон» с приобретением «Синтерра-Урал» вышел на рынок фиксированной связи и фиксированного широкополосного доступа, укрепив свои позиции как универсального оператора связи. Протяженность его ВОЛС увеличилась на 20%. Кроме того, филиал пополнился почти 200 квалифицированными работниками - сохранить большую часть коллектива «Синтерра-Урал» было одной из задач.

«МегаФон» представил инновационный ход в обслуживании клиентов. Подключиться к сети оператора, с удобством выбрать мобильный телефон по заданным параметрам и подобрать к нему аксессуары стало возможно с помощью современных планшетов с функционалом Интернет-магазина. Если клиент интересуется новинкой, которая в ближайшее время появится в продаже, консультант с помощью планшета сможет показать, как выглядит аппарат и описать его характеристики.

В 2012 году исполнилось 10 лет с начала работы «МегаФона» на Урале. В честь своего дня рождения оператор традиционно приготовил подарки и сюрпризы своим абонентам – выставка «В роли себя».

В сентябре 2012 года «МегаФон» приобрел группу компаний VAS Media. В настоящий момент осуществляется интеграция деятельности группы с деятельностью «МегаЛабс» - дочерней компании «МегаФона» в сфере исследований и разработок.

В ноябре 2012 года «МегаФон» успешно провел первичное публичное размещение на Московской и Лондонской фондовых биржах. Основными акционерами компании «МегаФон» являются компании группы USM Holdings Limited (около 56,32%) и компании группы TeliaSonera (около 25,17%). Остальные акции принадлежат 100%-ному дочернему обществу Компании (3,92%, из которых USM Holdings Limited имеет право приобрести до 2,5% до 2017 года); акции, находящиеся в свободном обращении на публичном рынке, составляют приблизительно 14,59% от общего количества размещенных акций.

В декабре 2012 года «МегаФон» приобрел 25% акций компании «Евросеть» - крупнейшей в России сети магазинов по продаже телекоммуникационных товаров и услуг с условием приобретения еще 25% акций в срок до декабря 2015 г.

«МегаФон» являлся Генеральным партнером XXII зимних Олимпийских игр и XI Паралимпийских игр 2014 года в Сочи. На территории проведения игр «МегаФон» построил мощную инфраструктуру связи и обеспечил спортсменов и гостей Игр качественными услугами связи, в том числе высокоскоростным интернетом 4G+.

Организационная форма структуры управления ПАО «МегаФон» - линейная (рис. 1).

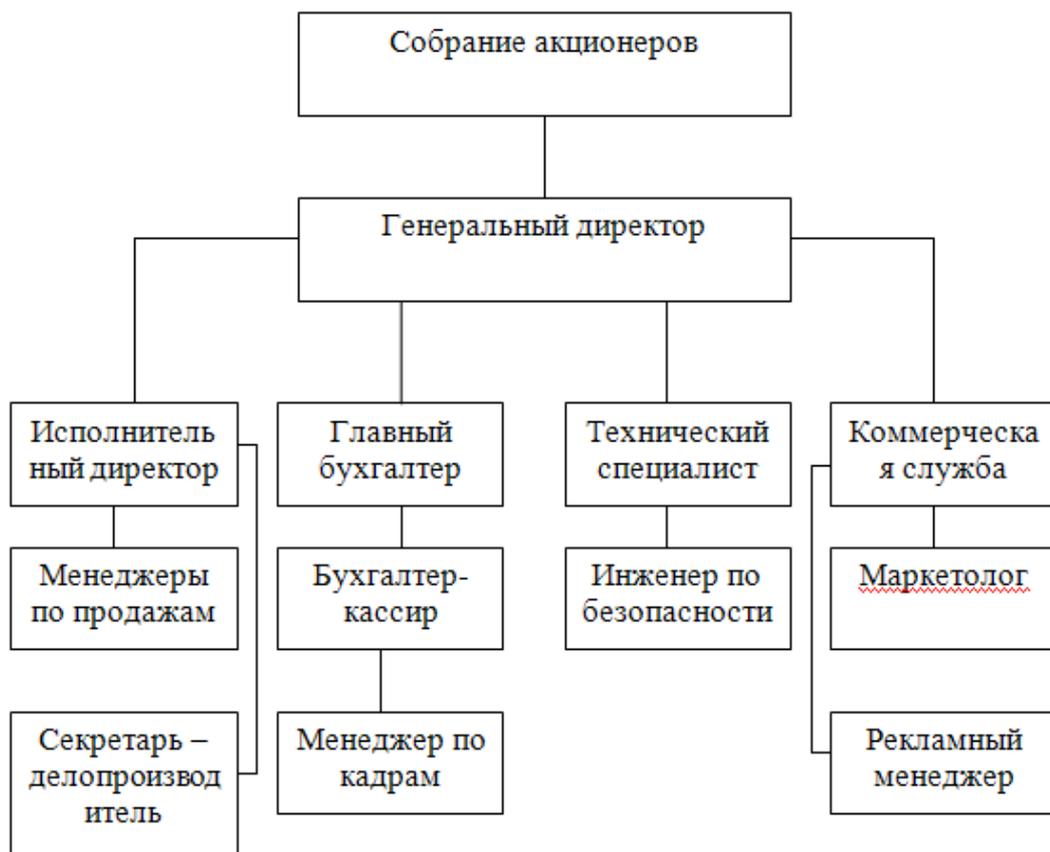


Рис 1. Организационная структура управления ПАО «Мегафон»

Линейная организационная структура, по которой осуществляется на данный момент управление ПАО «Мегафон», основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления.

Основными преимуществами такой структуры являются:

1. Удобство управления филиалами.
1. Делегирование полномочий структурных подразделений.
2. Распределение ответственности между структурными подразделениями.
3. Менее загруженность руководителя.
4. Качественное выполнение работы.

Недостатки:

1. Сложная структура организации.

2. Посредственное общение с руководством.

3. Руководитель не полностью знает дела организации.

Характеристика структурных подразделений представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика структурных подразделений

<i>Наименование подразделения</i>	<i>Функции обеспечения</i>	<i>Функции менеджмента</i>	<i>Количество сотрудников</i>
1. Руководство Директор Исполнительный директор	Контроль работы офиса Поиск поставщиков, Ценовая политика по закупкам, ценовая политика по сбыту	Разработка штатного расписания, планирование деятельности организации	2
2. Финансовая служба Главный бухгалтер Бухгалтер кассир	Заключение договоров на закупку товара, организация поставки комплектующих для производства комплектов sim-карт Заключение договоров реализации продукции покупателям	Управление финансовыми средствами, анализ финансовой деятельности, планирование объемов платежей на хоз. обеспечение, ведение бухгалтерского учета	14
3. Коммерческая служба Менеджер по продажам Маркетолог Рекламный менеджер Менеджер по кадрам	Реализация продукции покупателям Исследование потребительского рынка Заключение договоров с рекламными агентствами, контроль за реализацией рекламы Организация хранения товаров	Подбор и управление персоналом	18
4. Техническая служба Технический специалист	Организацией линии оптической связи, поддержка линий в технически-исправном состоянии, поддержка сервисного гарантийного и постгарантийного обслуживания абонентов сети оператора сотовой связи	Подбор и управление персоналом	2
5. Отдел обеспечения Секретарь-делопроизводитель	Обеспечение деятельности отделов организационной техникой, расходными материалами.	Подбор и управление персоналом	2
6. Служба безопасности Инженер по безопасности	Контроль за техническим и бытовым состоянием помещения	Подбор и управление персоналом	7

7. Диспетчерская служба	обеспечивает постоянную оперативную связь руководителя и специалистов, руководителей и других должностных лиц подразделений и служб; - своевременно доводит до исполнителей оперативные задания и распоряжения руководителей и осуществляет контроль за их выполнением; - оказывает организационную и техническую помощь звеньям и конкретным исполнителям в выполнении заданий; - принимает, обрабатывает и хранит оперативные сведения и учетные данные о ходе производства, контролирует выполнение плановых заданий отделениями, бригадами и звеньями;	Управление, распределение	86
-------------------------	---	---------------------------	----

На сегодняшний день ПАО «МегаФон» занимает уверенные позиции в числе лидеров российского рынка телекоммуникаций, являясь одним из трех крупнейших операторов мобильной связи в России. МегаФон – первый и пока единственный сотовый оператор, предоставляющий полный спектр услуг мобильной связи на всей территории Российской Федерации.

«МегаФон» открыт для постоянного диалога с акционерами. Компания предоставляет оперативную информацию обо всех значимых событиях своей деятельности! Информационная открытость, сохранение баланса интересов акционеров и Компании, профессионализм и инновационность – таковы принципы работы Компании, стремящейся повысить инвестиционную

привлекательность, доверие акционеров и инвесторов, лояльность наших клиентов.

2.2 Основные функции оперативного управления в ПАО «Мегафон»

В современных условиях предоставления услуг связи (далее – производство), где процесс опосредствуется многочисленными факторами, особо важное значение имеет оперативное управление.

В нашей работе мы рассматриваем управление в ПАО «Мегафон» Уральского федерального округа.

Диспетчерская служба ПАО «Мегафон» – орган централизованного оперативного управления производством с помощью технических средств связи, сбора и обработки информации, контроля и регулирования деятельности всех структурных подразделений предприятия.

Диспетчерская служба в ПАО «Мегафон» повышает уровень управления благодаря действенному контролю за ходом выполнения технологических процессов, освобождает руководителей и специалистов от непроизводительных затрат времени на решение оперативных вопросов, разъезды по объектам для сбора сведений, дает возможность сосредоточить их внимание на стратегических вопросах, дисциплинирует работников управления, повышает культуру их труда. Диспетчерская служба оказывает большую помощь при организации оперативной связи внутри предприятия и за его пределами. Еще больше вырастает ее роль в условиях рынка, функции диспетчеров расширяются, особенно в области внешних связей.

В ПАО «Мегафон» диспетчерская служба выполняет следующие функции:

- обеспечение постоянной оперативной связи руководителя и специалистов ПАО «Мегафон», руководителей и других должностных лиц подразделений и служб;

- своевременное доведение до исполнителей оперативные задания и распоряжения руководителей ПАО «Мегафон» и осуществляет контроль за их выполнением;

- оказание организационной и технической помощи звеньям и конкретным исполнителям в выполнении заданий;

- прием, обработка и хранение оперативных сведений и учетных данных о ходе производства;

- предоставление руководителям, специалистам и соответствующим службам ПАО «Мегафон» информации о выполнении работ, производстве продукции, обеспеченности материальными средствами и т.п.;

- организация диспетчерских совещаний, ведение необходимой диспетчерской документации.

Функции диспетчерской службы ПАО «Мегафон» на различных этапах ее развития:

1. На первом этапе они ограничивались сбором и передачей различной информации. Руководители и специалисты видели в ней лишь удобное средство связи.

2. На втором этапе подключились контрольно-учетные и аналитические функции.

3. При полном своем развитии диспетчерская служба начала выполнять различные работы по оперативному планированию и регулированию, появились права распорядительства.

При создании диспетчерской службы в ПАО «Мегафон» проводился ряд организационно-подготовительных мероприятий, включая сбор данных для проектирования, разработку проекта диспетчеризации, приобретение необходимого оборудования и материалов, подготовку работников диспетчерской службы. Объектами диспетчеризации стали все структурные подразделения и службы управления предприятием, а также мобильные агрегаты.

На должность старшего диспетчера назначен специалист, имеющий организаторские способности и опыт работы, хорошо знакомый с условиями производства на данном предприятии. Кроме того, диспетчер обязан знать технологию производства, технику и правила ее использования, планирование, уметь анализировать работу подразделений, самостоятельно решать многие оперативные вопросы.

Работники диспетчерской службы передают все указания руководителя предприятия и главных специалистов, а руководитель производственных подразделений должен своевременно и точно отвечать на вопросы диспетчера и выполнять все распоряжения, которые передаются через диспетчерскую. Главные специалисты должны своевременно информировать диспетчера об изменениях плана работ, перестановке рабочей силы и техники.

Согласно выявленным целям оперативного управления в теоретической части работы, проведем анализ реализации этих целей сотрудниками диспетчерской службы ПАО «Мегафон».

- оперативное планирование места и времени выполнения процесса предоставления услуги выполняется не в полном объеме, а именно: проводится во время получения заявки и ее дальнейшей обработки, при этом установленное время выполнения процесса не всегда соответствует с установленным сроком выполнения;

- координирование прохождения внутрипроизводственных и внешних заказов происходит не в полном объеме: в виде осуществления контроля за выполнением заявки и коррекции ее выполнения, передачи другим лицам;

- выдача нарядов на выполнение работ, т. е. распределение заявок выполняется в полном объеме;

- обеспечение оптимальной загрузки персонала и оборудования не выполняется, заявки распределяются по сотрудникам, не занятым во время их поступления, либо в стихийном порядке без учета загрузки сотрудников;

- размещение выполненных заявок происходит выполняется в полном объеме в виде отчетности руководителю и отчета клиенту.

Функционирование диспетчерской службы в ПАО «Мегафон» осуществляется по установленному графику, который составлен с учетом правил внутреннего распорядка и производственной необходимостью. Операторы работают посменно-круглосуточно.

Диспетчерская документация необходима для нормальной организации оперативного учета, анализа выполнения планов и заданий, передачи распоряжений и заявок, контроля за их выполнением. Сводки со всех подразделений предоставляются старшему диспетчеру, а после переработки идут директору.

Основным оперативным документом является Журнал диспетчерской службы, в котором фиксируются время и вид связи, кто и откуда передает информацию, ее содержание, время передачи указаний исполнителю и контроля за их выполнением, а также происшествия.

Диспетчерская служба оснащена различными техническими средствами. Необходимо выделить точные часы, термометр и барометр, телефоны, обеспечивающие связь со 2-м и 3-м отделением, а также городской. Пульт для связи со всеми кабинетами конторы. Различные схемы и табло. Также имеется связь со специалистами сотовая и по рации.

Опыт совершенствования управления на базе диспетчерской службы показывает необходимость ее поэтапного внедрения.

На первом этапе служба оперативного управления ПАО «Мегафон» осваивает выполнение следующих функций: организация и поддержание стабильной двухсторонней связи руководителей, специалистов служб, подразделений; периодический сбор и систематическая обработка оперативной информации; передача исполнителям распоряжений руководства и специалистов, контроль за их выполнением.

На втором этапе в ПАО «Мегафон» осваивается функция контроля за выполнением хода работ, за техническим состоянием и использованием

средств механизации, за реализацией продукции. Диспетчерская служба организует и участвует в работе диспетчерских совещаний, вырабатывающих решения по взаимоувязке текущих организационно-технических вопросов.

На третьем этапе диспетчерская служба становится полноправной службой, главный диспетчер переходит к выполнению прав и обязанностей заместителя руководителя ПАО «Мегафон» по оперативному управлению. На этом этапе становится возможным целесообразное перераспределение функций между специалистами служб аппарата управления, появляется необходимость рационального совмещения функций, приводящего к исключению дублирующих операций, сокращению аппарата управления.

Проведем анализ деятельности сотрудника диспетчерской службы в соответствии с регламентом специалистов по работе с Абонентами Контактного центра Уральского филиала ПАО «МегаФон» (в Приложении 1 представлено Содержание регламента специалистов по работе с Абонентами Контактного центра Уральского филиала ПАО «МегаФон»), а также на основании наблюдения за работой данного сотрудника.

1. За 2016 год было получено 359 472 заявок от клиентов в диспетчерскую службу. Средний срок выполнения заявок – 1-3 дня. Своевременно выполнены только 127 692 заявки, то есть 35,52 % от общего числа. Данный показатель является достаточно низким, что негативно влияет на репутацию ПАО «Мегафон».

2. Из-за того, что заявки обрабатываются и выполняются долго, появилась тенденция повторного обращения клиентов в диспетчерскую службу. При этом, их заявка оформляется как новая, что приводит к повторному изучению проблемы и затягиванию времени на получение ответа.

3. Работниками службы не осуществляется контроль выполнения заявок. Данная функция позволила бы оперативно обрабатывать их и давать обратную связь клиентам.

Для того чтобы оперативное управление было организовано без выделенных проблем и успешно осуществлялось, необходимо его совершенствовать.

Анализ затрат рабочего времени в ПАО «Мегафон» проведем на основе хронометража.

Нами был проведен непрерывный хронометраж главных специалистов управления ПАО «Мегафон» в УрФО, который представлен в приложении 2 и в таблице 3.

Таблица 3 - Трехдневное распределение рабочего времени технического специалиста

Операции	Дни			В среднем за день	
	1	2	3	мин	%
1. Получение информации	77	16	53	49	9,7
2. Работа с корреспонденцией	124	343	268	245	48,0
3. Наряды, оперативные и другие совещания	85	38	68	64	12,5
4. Согласование вопросов	53	38	41	44	8,6
5. Изучение информации и проектная деятельность	-	28	-	9	1,8
6. Поддержка внешних связей	57	23	-	27	5,3
7. Передвижение	61	35	46	47	9,2
8. Потери времени	39	14	21	25	4,9
Итого	496	535	497	510	100
Перерыв на обед	126	124	121	124	
Всего	622	661	618	634	

Норматив затрат рабочего времени технического специалиста составляет: получение информации - 9,7%, хотя должно быть 5,0%; работа с корреспонденцией - 48,0%, должно быть 34,4%; наряды, оперативные и другие совещания -12,5%, вместо 15,3%. Согласование вопросов занимает 8,6% рабочего времени, а должно быть 31,7%, изучение информации и проектная деятельность 1,8%, по плану – 4,6%, передвижение 9,2%, должно быть 4,2%. К тому же, в ПАО «Мегафон» наблюдаются потери рабочего времени главного экономиста в размере 4,9%.

Проведя анализ оперативного управления в ПАО «Мегафон» УрФО, были выделены следующие проблемы:

- невыполнение плана по рассмотрению заявок клиентов;
- в работе технического специалиста выявлены высокие затраты времени на сбор информации о предоставляемых услугах;
- высокая повторная обращаемость клиентами в организацию;
- отсутствие контроля при обработке заявок клиентов.

2.3 Направления по совершенствованию оперативного управления ПАО «Мегафон»

Вся производственная информация сходится в центре оперативного управления – на диспетчерском пункте. Здесь руководитель и специалисты ПАО «Мегафон» могут получить информацию в таком виде, который позволит быстро воспринять производственную обстановку и осуществить четкую координацию работы всех служб.

Ход производственных процессов стал зримым по всей своей сложности и полноте. Делай выводы, решай, принимай необходимые меры. Это обязанность руководителя и главного диспетчера. Это позволяет эффективнее влиять на процесс организации труда, сократив или исключив вообще время на непроизводительные затраты.

Система оперативного управления позволяет сберечь рабочее время, оперативно решать и устранять аварийные ситуации. Это позволило освободить директора и специалистов ПАО «Мегафон» от лишних малоэффективных затрат времени, дало возможность уделять больше внимания и времени анализу деятельности предприятия.

При совершенствовании оперативного управления ПАО «Мегафон» следует определить, какие именно данные необходимы руководству организации для выработки решения по оперативному управлению, и выявить избыточную информацию. Требуется дальнейшая работа по уточнению форм диспетчерской документации, используемой для сбора, обработки и анализа оперативной информации. Они должны быть удобными

для записи данных, позволять их хранить, систематизировать, обрабатывать и анализировать (табл. 4).

Таблица 4 – Направления по совершенствованию оперативного управления

ПАО «Мегафон» УрФО

Проблема	Причина	Решение
Невыполнение плана по рассмотрению заявок клиентов	Отсутствие документов, регламентирующих сроки обработки и выполнения заявок	Создание оперативных плановых документов
В работе технического специалиста выявлены высокие затраты времени на сбор информации о предоставляемых услугах	За счет дублирования функций нескольких специалистов происходит наложение выполняемых операций разными специалистами, что увеличивает время обработки документов	Закрепление работ между руководителями и специалистами, внесение обязанностей в должностные инструкции
Высокая повторная обращаемость клиентами в организацию	В виду долгой обработки заявок происходит дублирование заявок, что усложняет процесс предоставления данных, увеличивая обработку заявки в несколько раз	Использование специального программного обеспечения для оформления заявок
Отсутствие контроля при обработке заявок клиентов	В регламентирующих документах организации отсутствует организация контрольной функции	В специальной программе установление сроков выполнения задачи

Формы документации должны обеспечивать возможность быстрой кодировки информации и передачи ее на вычислительный центр для дальнейшей обработки. Также для успешного выполнения работ по информационному обеспечению оперативного управления целесообразно четко регламентировать деятельность диспетчерского персонала путем разработки и последующего утверждения руководителем ПАО «Мегафон» соответствующих инструкций и технологических схем.

Расчеты по определению наилучших вариантов решений в сложившейся производственной ситуации проводятся с применением различных математических, логико-математических и логических методов.

Дальнейшее совершенствование математического обеспечения диспетчерской службы ПАО «Мегафон» должно осуществляться путем практического использования расчетных методов, применяемых при обработке оперативной информации, оптимизации целевых функций, характеризующих протекание управляемых процессов, прогнозировании их протекания на ближайший период времени и при определении наилучших стратегических и тактических решений в складывающихся производственных ситуациях. Математическое обеспечение диспетчерской службы разрабатывается также для уточнения аналитических моделей управляемых процессов, используемых при оперативном контроле и управлении ими и при формализации процессов принятия решения в типичных производственных ситуациях.

Широко применяемая в настоящее время на практике журнальная форма контроля за выполнением заявок, которая применяется в ПАО «Мегафон», трудоемка. Она не обладает достаточной наглядностью, затрудняет организацию качественного контроля за своевременным выполнением поступивших заявок и анализа причин их невыполнения.

При регистрации, накоплении и соответствующей систематизации поступающих оперативных сведений в ПАО «Мегафон» целесообразно использовать специально разработанные и отпечатанные типографским способом бланки документов и информационные устройства. Наличие утвержденных форм и стандартных бланков документов определенным образом регламентирует деятельность диспетчерской службы и взаимодействующих с ней работников, а также является необходимым условием для внедрения рациональной технологии управления производством.

Кроме того, более эффективна система диспетчерского контроля за выполнением заявок, предусматривающая применение оперативных карточек, специальной картотеки и записи разговора. При этом каждая заявка, поступающая на контроль диспетчерской службе, регистрируется не в

журнале, а на отдельной оперативной карточке диспетчера, которая затем размещается для хранения в определенном отделении контрольной картотеки. На ней диспетчер фиксирует содержание заявки, а также от кого и когда она поступила, кому и когда передана для исполнения, делает отметку о выполнении или отмечает причины ее невыполнения. Для совершенствования диспетчерского контроля можно также применять телевизионные и другие средства.

Реализация регулирующих функций обеспечивает выполнение заключительной стадии акта управления. Эта группа функций создает в ПАО «Мегафон» необходимый темп труда и непрерывность производства. Процесс регулирования начинается с момента доведения до исполнителей выработанных на стадии планирования решений в виде определенных команд.

В оперативном управлении производством важную роль играет планирование. Работа каждого исполнителя, их совокупная деятельность в трудовом или производственном процессе, а также трудовые и производственные процессы должны быть заблаговременно спланированы и увязаны между собою в пространстве и во времени.

В ПАО «Мегафон» необходимо разрабатывать основные формы оперативных планов, образующих систему оперативно-календарного планирования, отражающих взаимосвязи работников управления в процессе в процессе разработки. Затем составить оргсхемы распределения обязанностей по оперативному планированию. В оргсхеме отражают переход от более общих операций планирования к частным, от рабочего плана по организации работ к суточным задачам подразделений и групп работников, конкретизируют роль руководителей и специалистов в разработке каждого планового документа.

Опыт показывает, что использование ПК в оперативном планировании позволяет снизить трудоемкость расчетных работ в 2-3 раза.

Важнейшими организационными проблемами в оперативном планировании являются стандартизация и унификация форм оперативно-плановой документации. При этом необходимо соблюдать следующие принципы:

- стремиться к сокращению форм документации, их упрощению;
- максимально отражать в форме содержание поставленной задачи;
- заменять частные показатели общими;
- ликвидировать дублирование и исключать несущественные показатели.

Использование экономико-математических методов особенно эффективно в наиболее напряженные периоды.

При оценке экономической эффективности диспетчерской службы обычно применяют такие показатели, как прирост валовой продукции, сроков выполнения работ, снижение их себестоимости и т. д.

Как показывает опыт внедрения диспетчерской службы в ПАО «Мегафон», при ее функционировании сократятся сроки выполнения заказов по организационным причинам в 1,5-2 раза и по техническим причинам на 50-70%. Это способствует сокращению продолжительностей проведения работ на 20-60%, что повлияет на повышение эффективности организации. При совершенствовании оперативного управления значительно сокращаются затраты времени руководства ПАО «Мегафон» на сбор информации о состоянии предоставления услуг.

Работники диспетчерской службы взяли на себя от 25 до 35% всех оперативных вопросов, ранее решаемых руководством ПАО «Мегафон». В связи с этим руководитель и главные специалисты ПАО «Мегафон» могут уделять больше времени решению кардинальных вопросов перспективного развития отраслей и служб.

При функционировании диспетчерской службы осуществляется оперативный контроль за получением и реализацией услуг, что позволяет

своевременно ликвидировать причины, из-за которых уменьшается количество, обеспечить своевременность предоставления услуг.

Также экономическую эффективность диспетчеризации ПАО «Мегафон» можно посчитать по следующей формуле:

$$\text{ЭДСУ} = \text{ЭГ} - \text{Ээксп} - \text{ЕН} * \text{К}$$

где: ЭДСУ – экономическая эффективность внедрения диспетчерских систем управления;

ЭГ – сумма годовой экономии;

Ээксп – эксплуатационные расходы на функционирование ДСУ;

К – дополнительные затраты на организацию системы;

ЕН – нормативный коэффициент = 0,15.

$$\text{ЭГ} = 0,2 * \frac{\text{A2} - \text{A1}}{\text{A1}} * \text{П1} + (\text{C1} - \text{C2}) * \text{A2} \quad (1)$$

где: A1 и A2 – средний объем реализованных услуг до и после внедрения ДСУ, тыс. руб.;

П1 – средняя прибыль от реализованных услуг до внедрения ДСУ, тыс. руб.;

C1 и C2 – затраты на 1 руб. реализованных услуг до и после внедрения ДСУ, тыс. руб.

$$\text{C1} = \frac{\text{C}}{\text{A1}}, \quad (2)$$

$$\text{C1} = \frac{\text{CВ}}{\text{A2}}, \quad (3)$$

где: C – средняя себестоимость годового объема реализованных услуг до внедрения ДСУ, тыс. руб.;

СВ – средняя себестоимость годового объема реализованных услуг после внедрения ДСУ, тыс. руб.

Срок окупаемости капитальных вложений:

$$\text{ТОК} = \frac{K}{\text{ЭДСУ}} \quad (4)$$

где: К – капитальные вложения при организации ДСУ;

ЭДСУ – среднегодовая экономическая эффективность.

$$4358000 - 19051000$$

$$\text{ЭГ} = 0,2 * \frac{4358000 - 19051000}{4358000} * 2107000 + (0,84 - 0,66) * 19051000 =$$

$$4358000$$

$$= 10529770 \text{ руб.}$$

$$C1 = \frac{3682007}{4358000}$$

$$C2 = \frac{12515000}{19051000}$$

$$C1 = 0,84 \text{ руб.}, C2 = 0,66 \text{ руб.}$$

$$4358000$$

$$19051000$$

$$\text{ЭДСУ} = 10529770 - 4724 - 0,15 * 20847,42 = 10529 \text{ тыс. руб.}$$

Срок окупаемости капитальных вложений:

$$30000$$

$$\text{ТОК} = \frac{30000}{10529} = 1,36 \text{ год}$$

$$10529$$

Таким образом, годовая экономия составит 10 529 770 руб., экономическая эффективность – 10 529 000 руб. Срок окупаемости предлагаемых мероприятий – 1,3 года.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблема совершенствования оперативного управления актуальна для всех отраслей, в том числе и для сферы услуг. Широкое использование индустриальных методов ведения вносит заметные изменения в организацию труда и производства.

В выпускной квалификационной работе были раскрыты основные пути совершенствования оперативного управления в ПАО «Мегафон», а также показана роль диспетчерской службы в этих условиях.

Объектом исследования было выбрано ПАО «Мегафон». Предприятие в полной мере наделено производственным потенциалом, но за последние три года наблюдается снижение предоставления услуг и тем самым ухудшение финансового состояния из-за повышения конкуренции и невозможности своевременного предоставления услуг.

Оперативное управление организации – основной элемент рациональной организации управления всей деятельностью предприятия. Диспетчерская служба – орган централизованного оперативного управления производством с помощью технических средств связи, сбора и обработки информации, контроля и регулирования деятельности всех структурных подразделений предприятия.

Функционирование диспетчерской службы осуществляется по установленному графику, который составляется с учетом правил внутреннего распорядка и производственной необходимостью. В распорядке работы диспетчерского пункта указываются время и вид выполняемой работы, ее конкретные исполнители. Операторы работают посменно-круглосуточно. Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что диспетчерская служба ПАО «Мегафон» находится на наивысшем этапе внедрения.

Как показывает опыт внедрения диспетчерской службы, при ее функционировании увеличилась скорость предоставления услуги по организационным причинам в 1,5-2 раза и по техническим причинам на 50-

70%. При организации диспетчерской службы значительно сократились затраты времени руководства ПАО «Мегафон» на сбор информации о состоянии производства.

Для успешного выполнения работ по информационному обеспечению оперативного управления необходимо четко регламентировать деятельность диспетчерского персонала путем разработки и последующего утверждения руководителем ПАО «Мегафон» соответствующих инструкций и технологических схем. Расчеты по определению наилучших вариантов решений в сложившейся производственной ситуации проводятся с применением различных математических, логико-математических и логических методов.

Совершенствование технического обеспечения диспетчерской службы ПАО «Мегафон» включает внедрение более надежных мобильных и носимых средств радиосвязи, более удобных для сбора и передачи информации средств проводной связи, средств телеконтроля и автоматического регулирования режимов производственных процессов и производственных программ.

Таким образом, все вышперечисленное показывает необходимость функционирования диспетчерской службы в ПАО «Мегафон».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аникеев, С.А. Методика разработки плана маркетинга [Текст]/ С.А. Аникеев. – М. : Форум, Информ-Студио, 2011. – 128 с.
2. Арустамов, Э.А. Предпринимательская деятельность [Текст]/ Э.А. Арустамов, А.Н. Пахомкин, Н. Тер-Самвелова. - М. : КноРус, 2015. - 206 с.
3. Асаул, А.Н. Основы предпринимательской деятельности [Текст]/ А.Н. Асаул. - СПб. : АНО ИПЭВ, 2009. – 336 с.
4. Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом [Текст]/ И.Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 2012. – 384 с.
5. Беспалов, М.В. Особенности развития предпринимательской деятельности в условиях современной России [Текст]/ М.В. Беспалов. – М. ИНФРА-М, 2014. – 232 с.
6. Брагин, В. Предпринимательская активность и средний класс. [Текст]/ В. Брагин // Вопросы экономики. – 2008. – № 7 – С.23.
7. Валдайцев, С.В. Малое инновационное предпринимательство [Текст]/ С.В. Валдайцев, Н.Н. Молчанов, К. Пецольдт. – СПб. : Проспект науки, 2015. – 538 с.
8. Верховская, О.Р. Предпринимательская активность и потенциал предпринимательства в России (по материалам проекта «Глобальный мониторинг предпринимательства», 2006–2010 гг.) [Текст]/ О.Р. Верховская // Вестник С.-Петербур. Ун-та. Серия Менеджмент. Вып. 4: 69–101.
9. Веснин, В.Р. Основы менеджмента : учебник [Текст]/ В.Р.Веснин. – М. : Издательство «Триада, ЛТД», 2012. – 446 с.
10. Волков, О. И. Экономика предприятия [Текст] : учебник / О. И. Волкова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 416 с.
11. Глущенко, Е.В. Теория управления [Текст]/ Е.В.Глущенко. - М. : Вестник, 2012.-380 с.

12. Горохов, Н.Ю., Малев В.В. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ [Текст]/ Н.Ю. Горохов. – М. : Информационно-издательский дом Филинь, 2012 – 208 с.
13. Горфинкель, В. Я. Малые предприятия: организация, экономика, учет, налоги [Текст] : учеб. пособие / В. Я. Горфинкель, В. А.. – М. : Юнити, 2011. – 357 с.
14. Давидссон, П. Исследую предпринимательство [Текст]/ П. Давидссон. – М. : ВШЭ, 2014. – 400 с.
15. Дудин, М.А. Основы предпринимательской деятельности [Текст]: учеб. пособие / М.А. Дудин. - М. : ЭЛИТ, 2013. - 352 с.
16. Зубко, Н.В. Предпринимательская деятельность [Текст]: курс лекций / Н.В. Зубко. - М. : Тетралит, 2014. - 272 с.
17. Климова, М.А. Индивидуальное предпринимательство: организация работы [Текст]/ М.А. Климова. – М. : Библиотека «Российской газеты», 2014. – 192 с.
18. Коваленко, Г. Российские предприниматели в инновационном бизнесе [Текст]/ Г. Коваленко, А. Пономаренко, Г. Семенцева // Российский экономический журнал. - 2014. - №4. - С. 19
19. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие [Текст]/ А.И. Алексеева, Ю.В. Васильев, А.В. Малеева, Л.И. Ушвицкий. - М. : Финансы и статистика, 2011. - 672 с.
20. Крутик, А. Б. Основы предпринимательской деятельности [Текст]/ А. Б. Крутик, М. В. Решетова. - СПб. : Академия, 2010. - 320 с.
21. Крутик, А. Б. Предпринимательская деятельность [Текст]/ А. Б. Крутик, М. В. Решетова. - СПб. : Академия, 2014. - 224 с.
22. Кузьмина, Е.Е. Организация предпринимательской деятельности [Текст]/ Е.Е. Кузьмина, Л.П. Кузьмина. – М. : Юрайт, 2014. – 508 с.
23. Лапуста, М. Г. Предпринимательство [Текст]/ М.Г. Лапуста. – М. : ИНФРА – М, 2012. – 496 с.

24. Ларионов, И.К. Предпринимательство [Текст]/ И.К. Ларионов. – М. : Дашков и Ко, 2014. – 192 с.
25. Менеджмент организации [Текст]/ Под ред. З. П. Румянцевой. - М. : ИНФРА-М, 2013. – 466 с.
26. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник [Текст]/ Б.З. Мильнер. – М.ИНФРА-М, 2012. – 566 с.
27. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.nalkod.ru>.
28. Новый экономический словарь [Текст]/ под ред. А.Н. Азриляна. - М. : Институт новой экономики, 2014. - 1088 с.
29. Организация предпринимательской деятельности [Текст]/ под ред. В.А. Горфинкель. – М. : Проспект, 2014. – 544 с.
30. Орлов, А. Предпринимательство в России [Текст]/ А. Орлов // Вопросы экономики. – 2010. – № 12. – С.12.
31. Памбухчиянц, О.В. Основы коммерческой деятельности [Текст]/ О.В. Памбухчиянц. – М. : Дашков и Ко, 2014. – 284 с.
32. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст]/ Ф.П. Половцева. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 224 с.
33. Попова, О. В. Оценка эффективности кооперативного взаимодействия субъектов малого предпринимательства [Текст]/ О. В. Попова // Экономика и управление. – 2010. – № 5. – С. 156 – 159.
34. Райзберг, Б. А. Основы экономики и предпринимательства [Текст] / Б. А. Райзберг. М. : Высшая школа экономики, 2007. – 344 с.
35. Радаев, В. Российский бизнес: на пути к легализации [Текст]/ В. Радаев // Вопросы экономики. – 2012. – № 1. – С. 72-75.
36. Резник, С.Д. Основы предпринимательской деятельности [Текст]/ С.Д. Резник, И.В. Глухова, Н.А. Назарова, А.Е. Черницов. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 224 с.
37. Рубин, Ю.Б. Предпринимательство [Текст]/ Ю.Б. Рубин. – СПб. : Синергия, 2014. – 864 с.

38. Руденко, А. И. Экономика предприятия в условиях рынка [Текст]/ А. И. Руденко. - М. : Экономистъ. - 2013. – 264 с.
39. Савкина, Р.В. Организаций предпринимательской деятельности [Текст]/ Р.В. Савкина, Е.Г. Мальцева. - М. : КноРус, 2011. - 216 с.
40. Савицкая, Г.В. Экономический анализ: учеб. [Текст]/ Г.В. Савицкая. – 11-е изд. – М. : Новое издание, 2012. – 651 с.
41. Тактаров, Г.А., Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски [Текст]/ Г.А. Тактаров, Е.М. Григорьева. – М. : КноРус, 2015. – 256 с.
42. Теория организации [Текст]/ под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – М. : Юрайт, 2014. – 480 с.
43. Хохлова, И.Г. Предпринимательская деятельность И.Г. Хохлова. - М. : А-Приор, 2012. - 206 с.
44. Щербатых, Ю.В. Психология предпринимательства и бизнеса [Текст]/ Ю.В. Щербатых. - СПб: Питер, 2010. - 304 с.
45. Яковлев, Г.А. Организация предпринимательской деятельности [Текст]/ Г.А. Яковлев. - М. : Инфра-М, 2010. - 320 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1 Содержание регламента специалистов по работе с Абонентами Контактного центра Уральского филиала ПАО «МегаФон»

Приложение к приказу

№ 5/2-GD-П11-010/15

От 09.11.2015

РЕГЛАМЕНТ

работы

**специалистов по работе с Абонентами Контактного
центра**

Уральского филиала ПАО «МегаФон»

г. Екатеринбург 2015

Оглавление	
СЛОВАРЬ УПОТРЕБЛЯЕМЫХ АББРЕВИАТУР	3
ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	4
ДОГОВОР ОБ ОКАЗАНИИ УСЛУГ СВЯЗИ	5
КОДОВОЕ СЛОВО.....	6
ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДОГОВОРА.....	6
Подключение физического лица.	7
Подключение юридического лица.	9
Подключение Индивидуального Предпринимателя.	10
РАСТОРЖЕНИЕ ДОГОВОРА	11
Требования к заполнению заявления на расторжение договора.	12
Способы и сроки возврата средств после расторжения Договора	12
ВОССТАНОВЛЕНИЕ НОМЕРА	13
Восстановление номера по устному обращению в КЦ	13
Стоимость услуги Восстановление номера	14
ПЕРЕОФОРМЛЕНИЕ.....	15
Варианты переоформления договора	15
Варианты присутствия лиц при переоформлении	16
СЛИЯНИЕ И РАЗДЕЛЕНИЕ ЛИЦЕВЫХ СЧЕТОВ	17
ВОЗВРАТ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ С ЗАКРЫТЫХ ЛИЦЕВЫХ СЧЕТОВ ...	17
ПЕРЕНОС ОШИБОЧНОГО ПЛАТЕЖА	19
ВЫДАЧА ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ, ВНЕСЕННЫХ В КАЧЕСТВЕ АВАНСА	20
ПРАВИЛА РАБОТЫ С ДОВЕРЕННОСТЯМИ.....	21
ТЕКУЩЕЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ФИЗИЧЕСКИХ И ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ	24
Идентификация Клиентов в КЦ	24

ОБСЛУЖИВАНИЕ В СЛУЧАЕ СМЕРТИ АБОНЕНТА	28
НЮАНСЫ ТЕКУЩЕГО ОБСЛУЖИВАНИЯ АБОНЕНТОВ	29
ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ ПО ЗАПРОСУ СПЕЦИАЛИСТОВ КОРПОРАТИВНОГО ОТДЕЛА.....	30
ОСОБЕННОСТИ ОБСЛУЖИВАНИЯ VIP-КЛИЕНТОВ (ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ), ИМЕЮЩИХ ПЕРСОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖЕРА.	31
ОБСЛУЖИВАНИЕ СОТРУДНИКА КОМПАНИИ «МЕГАФОН» НА КОММЕРЧЕСКОМ ТП	33
ПОВЕДЕНИЕ СПЕЦИАЛИСТА В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ	33
КОММЕРЧЕСКАЯ ТАЙНА	34
ПРИЛОЖЕНИЕ № 1 «СВИДЕТЕЛЬСТВО О ПРАВЕ НА НАСЛЕДСТВО ПО ЗАКОНУ»	35
ПРИЛОЖЕНИЕ № 2 «ПОРЯДОК РЕГИСТРАЦИИ ГРАЖДАН РФ И ИНОСТРАНЦЕВ»	36
ПРИЛОЖЕНИЕ № 3 ПРОТОКОЛ О ВНЕСЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ В СОГЛАШЕНИЕ МЕЖДУ ПРАВИТЕЛЬСТВОМ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ПРАВИТЕЛЬСТВОМ УКРАИНЫ О БЕЗВИЗОВЫХ ПОЕЗДКАХ ГРАЖДАН РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И УКРАИНЫ ОТ 16 ЯНВАРЯ 1997 ГОДА.....	43
ПРИЛОЖЕНИЕ № 4 СОГЛАШЕНИЕ МЕЖДУ ПРАВИТЕЛЬСТВОМ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ, ПРАВИТЕЛЬСТВОМ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН, ПРАВИТЕЛЬСТВОМ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ, ПРАВИТЕЛЬСТВОМ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ О ВЗАИМНЫХ БЕЗВИЗОВЫХ ПОЕЗДКАХ ГРАЖДАН (МИНСК, 30 НОЯБРЯ 2000 Г.) (В РЕД. ОТ 10.10.2014 Г.)	44
ПРИЛОЖЕНИЕ № 5 УЧЕТНАЯ КАРТОЧКА КЛИЕНТА	47
ПРИЛОЖЕНИЕ № 6 ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ СОГЛАШЕНИЕ О ПРАВОПРЕЕМНИКЕ	49
ПРИЛОЖЕНИЕ № 7 КОДЕКС СПЕЦИАЛИСТА КЦ	50

Приложение 2

Хронометраж рабочего времени технического специалиста

Затрачено времени		Характер операции	С кем проводится	Форма общения	Место проведения
Начало (часы)	Продолжительность (мин)				
7.00	31	Планерка	Главные специалисты	Наряд	Диспетчерская
7.31	30	Инструктаж. Получение заданий от директора	Директор	Наряд	Кабинет директора
8.01	23	Инструктаж. Раздача заданий подчиненным	Плановый отдел	Наряд	Кабинет главного экономиста
8.24	4	Личный разговор	Директор		-//-
8.28	8	Работа с документацией (подпись заявлений и т.д.)			Кабинет директора
8.36	14	Вызов к директору. Согласование организационных вопросов		Беседа	Кабинет главного экономиста
8.50	15	Продолжение работы с документацией	Главный бухгалтер		-//-
9.05	21	Работа на компьютере. Распечатка документов			Кабинет главного бухгалтера
9.26	17	Вышел к главному бухгалтеру. Согласование документов		Беседа	Кабинет главного экономиста
9.43	15	Продолжил работу с документацией			-//-
9.58	1		Рабочие		
9.59	9	Звонок из диспетчерской по поводу поездки к клиенту			Кабинет главного экономиста
10.08	9	Ожидание машины			
10.17	43	Переезд		Беседа	
11.00	57	Осмотр объекта. Обмен информацией	Директор		Кабинет директора
11.57	126	Обед			Кабинет главного экономиста
14.03	15	Работа с документацией. Подготовка приказов			-//-
14.18	6	Личный разговор			
14.24	22	Вызов к директору. Обсуждение поездки в район		Беседа	ЦРМ
14.46	11		Главные специалисты		
14.57	38	Личные дела			

15.40	1	Продолжил работу с документами			Кабинет главного экономиста
15.41	8	Звонок из диспетчерской по поводу поездки			
15.49	8	Ожидание машины			
16.01	32	Переезд Планерка. Обсуждение рабочего дня		Беседа	
16.33	12				
16.45	12	Переезд Набор необходимых данных на компьютере			
16.56		Ушел домой			

Глоссарий

<p><i>Методы управления</i></p>	<p>совокупность приёмов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных целей, т.е. способы воздействия на коллектив и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в производственном процессе</p>	<p>Руденко, А. И. Экономика предприятия в условиях рынка [Текст]/ А. И. Руденко. - М. : Экономистъ. - 2013. - 264с.</p>
<p><i>Организация</i></p>	<p>с одной стороны, совокупность предметов и средств труда, а с другой стороны - совокупность людей, объединенных для производства товаров или услуг с помощью этих предметов и средств труда</p>	<p>Организация предпринимательской деятельности [Текст]/ под ред. В.А. Горфинкель. – М. : Проспект, 2014. – 544 с.</p>
<p><i>Оперативное управление</i></p>	<p>ежедневное управление организацией на основе принятой стратегии. Оперативное управление предполагает разработку оперативных (тактических) целей и планов действий.</p>	<p>Руденко, А. И. Экономика предприятия в условиях рынка [Текст]/ А. И. Руденко. - М. : Экономистъ. - 2013. - 264с.</p>
<p><i>Оценка эффективности управления</i></p>	<p>систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами управления соотнесения их результатов с</p>	<p>Организация предпринимательской деятельности [Текст]/ под ред. В.А. Горфинкель. – М. : Проспект, 2014. – 544 с.</p>

	итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия	
<i>Персонал</i>	личный состав учреждения, предприятия; служащие, принадлежащие к одной профессиональной категории	Яковлев, Г.А. Организация предпринимательской деятельности [Текст]/ Г.А. Яковлев. - М. : Инфра-М, 2010. - 320 с.
<i>Система управления организации</i>	система, в которой реализуются функции управления	Организация предпринимательской деятельности [Текст]/ под ред. В.А. Горфинкель. – М. : Проспект, 2014. – 544 с.
<i>Экономическая эффективность</i>	результативность производства, соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда	Руденко, А. И. Экономика предприятия в условиях рынка [Текст]/ А. И. Руденко. - М. : Экономистъ. - 2013. - 264с.