СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc508874197)

[ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ 6](#_Toc508874198)

[1.1 Понятие и сущность управленческих решений 6](#_Toc508874199)

[1.2 Модели и методы принятия управленческих решений 14](#_Toc508874200)

[ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПАО «ВымпелКом» 20](#_Toc508874202)

[2.1 Характеристика деятельности ПАО «ВымпелКом» 20](#_Toc508874203)

[2.2 Анализ принятия управленческих решений на ПАО «ВымпелКом» 27](#_Toc508874205)

[2.3 Рекомендации по совершенствованию процесса принятия управленческих решений ПАО «ВымпелКом» 30](#_Toc508874207)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 34](#_Toc508874208)

[БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 36](#_Toc508874209)

ПРИЛОЖЕНИЕ………………………...…………..………………………………38

**ВВЕДЕНИЕ**

Процесс разработки управленческого решения на сегодняшний день является одним из наиболее важных управленческих процессов. От его эффективности в большой степени зависит успех всей организации. Принятие решения представляет собой сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации.

Благодаря применению существующих моделей и методов принятия управленческих решений, организация может найти пути выхода из затяжных экономических кризисов, достичь сокращения потерь в результате неожиданно возникших изменений внешней среды, улучшить управляемость фирмой.

Таким образом, актуальность изучения вопросов, связанных с формированием методов принятия управленческих решений организации заключается в том, что именно управленческий менеджмент обеспечивает согласование целей и возможностей организации с интересами всех заинтересованных в его деятельности сторон. Он предполагает не только определение генерального курса развития компании, но и повышение мотивации, заинтересованности всех сотрудников в его реализации. Это предполагает постановку нового комплекса процессов, отражающих приоритетность целей и динамики развития, обеспечения своевременности решений и действий, предвидения будущего, анализа последствий управляющих воздействий и инноваций.

*Цель курсовой работы* – на основе анализа процесса принятия управленческих решений на ПАО «ВымпелКом» дать рекомендации по его совершенствованию.

В соответствии с целью определены следующие задачи:

1. Раскрыть сущность управленческих решений;
2. Изучить модели и методы разработки управленческих решений;
3. Провести анализ деятельности ПАО «ВымпелКом»;
4. Провести анализ принятия управленческих решений на ПАО «ВымпелКом»;
5. Предложить рекомендации по совершенствованию процесса принятия управленческих решений ПАО «ВымпелКом».

*Объектом исследования* в курсовой работе является ПАО «ВымпелКом», расположенное в г. Твери.

*Предметом исследования* является процесс принятия управленческих решений и перспективы его совершенствования.

*Методологической и теоретической основой* исследования являются общенаучные методы познания и научные подходы к изучению объектов, явлений. В работе использовались системный, маркетинговый, традиционный, инновационный и другие научные подходы исследования. Были использованы также методы и принципы предметно-логического, структурно-функционального анализа.

Информационной базой курсовой работы послужила научная, специальная, учебно-методическая литература российских и зарубежных авторов в сфере принятия управленческих решений в организации, бухгалтерская и статическая отчетность объекта исследования, статьи периодических печатных изданий, Интернет-ресурсы.

*Структура курсовой работы:* введение, две главы, заключение, библиографический список.

Актуальность темы исследования, объект и предмет курсовой работы, информационная база выполнения работы, ее структура представлены во введении.

В первой главе «Теоретические основы процесса принятия управленческих решений» определена сущность процесса принятия управленческого решения, раскрыты методы и модели принятия управленческих решений.

Во второй главе «Анализ процесса принятия управленческих решений на ПАО «ВымпелКом»» приведена характеристика предприятия, его финансового состояния, проведен анализ процесса принятия управленческих решений, а также на основании проведенного анализа даны предложения по совершенствованию данной системы.

Заключение содержит основные выводы и результаты исследования.

**ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**1.1 Понятие и сущность управленческих решений**

В современном менеджменте понятие «решение» очень многогранно. Оно включает в себя и процесс, и акт выбора, и результат выбора. Причина такого разностороннего определения заключается в том, что при каждом употреблении этого понятия в него закладывается смысл, который, в свою очередь, соответствует выбранному направлению исследований.

Каждое управленческое решение связано с экономическими, социальными, правовыми, организационными и технологическими интересами организации, что определяет их сущность.

Смысл экономической сущности управленческого решения заключается в том, чтобы его разработать и реализовать потребуются материальные, финансовые и другие ресурсы. Отсюда следует, что любое управленческое решение обладает реальной себестоимостью. В результате проделанной реализации управленческого решения возможно получение прямого или косвенного дохода [4, с. 155].

Так, принятое решение будет эффективно в том случае, если эффективность выражена отношением прямого или косвенного дохода от реализации решения к его себестоимости (затратам на разработку и реализацию).

Смысл социальной сущности управленческого решения представлен в виде процесса управления персоналом, включающий разные возможности воздействия на подчинённых, с целью согласования их деятельности.

Чтобы успешно воздействовать на сотрудников, руководителю необходимо видеть их потребности, а также интересы и стимулы, мотивационную базу, большое значение должно уделяться ценностям сотрудников, их опасениям и тревогам, и, наконец, каждый руководитель должен иметь представление о неформальной структуре рабочих групп организации. Цель социальной сущности заключается в следующем - когда происходит процесс разработки решения, главной составляющей этого процесса должно быть формирование благоприятной рабочей атмосферы, а также развитие личности, как в профессиональном, так и общекультурном плане.

Организационная сущность управленческого решения представляет собой механизм, в котором для того, чтобы его успешно разработать и реализовать потребуются определенные ресурсы и организационные возможности, например: персонал организации, её инструкции и положения, регламентирующие полномочия, права, обязанности и ответственность сотрудников, система контроля [4, с. 165].

Правовая сущность управленческого решения состоит в том, что для разработки и реализации управленческого решения необходимы законодательные акты Российской Федерации, не мало важными являются также международные обязательства, содержание уставных и иных нормативных актов предприятия.

Одним из приоритетных этапов разработки и реализации управленческого решения является возможность проверки решения на соответствие нормам законодательства, отсюда, образование критерия допустимости решения.

Технологическая сущность управленческого решения заключается в исполнении процесса управленческого решения персоналом организации, техническими и информационными средствами и ресурсами. Существуют две важные задачи реализации управленческого решения:

1. оценить существующее обеспечение,
2. сформировать необходимое технологическое обеспечение[4, с. 160].

С практической точки зрения, в управлении многократно встречаются ситуации, в которых руководителю необходимо принимать решения, при этом любая из этих ситуаций уникальна.

Процесс принятия управленческого решения классифицируют следующим образом:

1. По субъекту - число лиц, которое принимает участие в разработке управленческого решения:

а) индивидуальные, принимаемые одним человеком,

б) групповые – решения принимаемые группой лиц.

2. По объекту:

а) личные - такие решения, которые касаются интересов лица, принимающего решение, и его близкий круг людей. Такие решения сконцентрированы на достижении личных целей,

б) деловые - решения, которые принимаются непосредственно в самих организациях и касаются экономической, политической, финансовой, юридической и других сфер её жизнедеятельности [9, с. 57].

3. По уровню:

а) высший уровень - это стратегически важные решения, которые принимаются топ-менеджерами. Например, управленческая команда вместе с руководителем компании формирует новую политику компании.

б) средний уровень – эти решения принимаются менеджерами среднего звена и носят тактический характер. Например, менеджеры среднего звена отталкиваясь от данных новой политики компании детализируют стратегию и задают сроки её выполнения.

в) низший уровень – это стандартные (повседневные) решения, принимаемые руководителями подразделений и служб. На данном уровне руководители подразделений контролируют выполнение работы и докладывают о возникающих проблемах на пути к достижению поставленной цели.

4. По принципу (методам) разработки:

а) алгоритмические (в их основе лежит определённый алгоритм и имеют формализованную структуру). Для примера рассмотрим ситуацию - прием нового сотрудника на работу, при которой последует ряд алгоритмических методов: установление должностных требований, анкетирование сотрудника, отсеивание несоответствующих кандидатур, собеседование, выбор, принятие решения о приёме на работу,

б) шаблонные (или решения по аналогии) Такие решения имеют частичную формализацию, в основе лежат методы, которые успешно разрешали существовавшие ранее проблемы.

в) оригинальные - методы, которые ранее не применялись и носят оригинальный характер.

5. По уровню решаемых проблем:

а) стратегические - решения, гарантирующие решение стратегических проблем, достижение стратегических целей, которые требуют крупных и серьёзных изменений [11, с. 40]. Пример – один из конкурентов организации стал выпускать продукцию нового образца. Выпуск продукции, которая не уступала бы по качеству, невозможен из-за устаревшего оборудования, да и рыночная ниша уже занята. В такой ситуации руководство компании проводит политику по минимизации издержек и снижении цен на свою продукцию, чтобы обеспечить конкурентные преимущества именно по выпускаемой предприятием продукции, не теряя связей с дилерами и создавая свои предприятия-дилеры в других крупных городах.

б) тактические решения зависят от стратегических целей и решений, участвуя в каждом этапе их реализации. Например, для того чтобы снизить издержки менеджеры организации чаще всего ставят цель - приобретение новых технологий, при внедрении которых произошла бы минимизация издержек,

в) оперативные решения подчиняются стратегическим и тактическим решениям, помогают решать задачи оперативного управления. Примером таких решений может послужить ситуация, где управляющий поставил цель найти и пригласить на работу квалифицированных сотрудников, которых необходимо научить правильно обращаться с новым оборудованием, не отрывая от рабочего процесса, для того чтобы по максимуму использовать возможности нового оборудования [11, с. 48].

6. По эффективности:

а) оптимальные - служат гарантией достижения поставленных управленческих целей,

б) удовлетворительные решения также служат для достижения цели управления организации, но не гарантируют 100% результат,

в) неудовлетворительные - нерациональные решения, которые не дают никакого результата.

7. По преемственности:

а) приемлемые решения - подходят под все существующие правила,

б) неприемлемые решения удовлетворяют не всем имеющимся факторам, то есть их принятие может подходить под особенности внешней среды, но из-за существующего имиджа фирмы или низких показателей эффективности эти решения невозможно реализовать в работе.

8. По новизне решаемой задачи:

а) повторяющаяся задача – принятие решения для подобной задачи осуществляется по действующим и изученным инструментам шаблонной схемы,

б) новая (уникальная) задача – решение такой задачи не обходимо начать с разработки инструментария или новой технологии.

9. Также управленческие решения различают относительно их структурированности:

а) структурированные – эти решения подходят для задач, которые сочетают в себе строгое количественное описание зависимостей между решаемыми проблемами, в которых известны цель, решения, альтернативы, критерий эффективности. Например, стоит задача оптимально организовать поставку товаров на склад, при этом имеется информация о показателях отгрузки, площади склада. Решение для данной задачи будет выражаться в математическом расчете.

б) неструктурированные решения. Для данной группы задач характерна неопределенность решений, так как не ярко выражена цель решения проблемы, неясна проблема. Отсюда, большая часть факторов и взаимосвязей имеют качественное описание элементов проблемы. Для того чтобы предугадать последствия решений, необходим опыт решения подобных проблем. Такой вид принятия управленческих решений применяем в ситуациях по созданию новой стратегии компании.

в) частично структурированные решения включают в себя количественные и качественные зависимости между основными элементами проблемной ситуации. Причем последние преобладают, так как в них существует большой выбор альтернатив и не явно выражены требования к затратам и времени. Решения осуществляются на основе методов системного анализа.

10. По методам обоснования:

а) интуитивные - личные предпочтения, ощущения.

б) логические - суждение о решении той или иной проблемы посредством логического суждения,

в) рациональные - подразумевают объективный анализ проблемы, в котором используются научные методы. Так, к примеру, рациональным решением снижения издержек на производством станет тот вариант, который учтет альтернативу внедрения новых технологий, определит затраты на их внедрение, рассчитает сроки окупаемости затрат, то есть такой вариант, который обеспечит наименьшую себестоимость затрат.

11. В зависимости от формы представления управленческие решения различаются:

а) невербальное решение - это решение можно донести до исполнителей в виде жестов, мимики,

б) звуковое решение – это решение доводится до исполнителей в виде речевой модели того, что необходимо делать,

в) письменное – решение, доводимое до исполнителей в виде письменных распоряжений, указаний, инструкций,

г) Электронное решение, доводимое до исполнителей по каналам электронной коммуникации, в виде речевой, письменной или иной формы.

12. По способу мотивации:

а) принуждающие к решению. Такие решения могут нести неблагоприятные последствия при его игнорировании,

б) побуждающие решение – их выполнение будет нести позитивный характер.

13. По степени определенности информации:

а) решения, которые принимаются в условиях определённости. В данной ситуации руководитель обладает достоверной информацией о существующей проблеме, цели и последствиях решения,

б) решения, которые принимаются в условиях вероятной определённости - руководитель обладает неполной и частично недостоверной информацией о проблеме,

в) решения, которые принимаются в условиях полной неопределённости - руководитель не обладает достоверной информацией, это связано с необходимостью учёта множества факторов: социальных, экономических и политических. Такие решения принимаются на основе задач, специально разработанных под эти решения (уникальные, творческие).

14. По количеству критериев:

а) однокритериальные (или выбор по скалярному критерию эффективности) – это решения, в основе которых лежит один критерий оценки альтернативы.

б) многокритериальные – в данной группе решений лежит комплексный анализ существующих критериев возможных альтернатив, которые принимаются на основе личных предпочтений или экспертных оценок.

15. По сфере обхвата:

а) общие – применимы к общей проблеме компании,

б) частные – нацелены на конкретную проблему.

16. По продолжительности:

а) перспективные – нацелены на проблемы будущего состояния компании,

б) текущие.

16. По характеру решаемых задач:

а) организационные запрограммированные - это набор определённых и последовательных действий, которые напоминают схему решения математического уравнения. Обычно, альтернативы ограниченны по своей численности, и решение должно вписываться в рамки, установленные фирмой.

б) организационные незапрограммированные - это решения, применяемые в нестандартных ситуациях, которые ещё не повторялись и где много неизвестных составляющих. В таких ситуациях тяжело определить схему необходимых действий, поэтому руководителю необходимо сформировать новую тактику принятия решения.

в) компромиссные [11, с. 70].

С точки зрения практики редко можно встретить управленческие решения запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде, чаще все решения выбираются между крайними вариантами.

Таким образом, очевидно, что управленческие решения принимаются на различных уровнях, различными методами, и имеют различную степень эффективности. Этим обусловлено многообразие классифицирующих признаков, применимых к рассматриваемому процессу.

Для раскрытия природы управленческих решений большое значение занимает выделение факторов, которые оказывают влияние на процедуру разработки и принятия такого вида решений.

Так как принятие управленческих решений зависит не только от лица, принимающего решение и от его психологических особенностей, но и от объективных условий, в которых он находится.

Таким образом,  управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

Принятие решений является важным и серьёзным видом деятельности управленца, ведь от объективного и своевременного принятия управленческого решения зависит эффективность работы компании.

Центральное значение для правильного восприятия сути и природы управленческих решений занимает определение факторов, которые воздействуют на процесс формирования и принятия данных решений. Для того, чтобы  сделать более конкретными алгоритмы выбора оптимального решения, из нескольких альтернатив, применяются различные методы принятия управленческих решений.

**1.2 Модели и методы принятия управленческих решений**

Методы разработки управленческих решений включают в себя способы и приемы выполнения операций, необходимых в разработке управленческих   решений. К ним относятся способы анализа, обработки информации, выбора вариантов действий.

Так, выделяют следующие группы методов принятия управленческого решения:

1. Интуитивно-волевые методы используются в условиях определенности. Руководитель использует свои знания, опыт, интуицию, психологические и организаторские способности. Решения оформляются в виде письменного или устного распоряжения;
2. Методы математического анализа используется в сложных, но хорошо структурированных ситуациях, когда вся исходная информация изложена в количественной форме и имеется возможность провести необходимые  расчеты. К основным методам  математического анализа относятся: метод сравнения, балансовый метод, функционально-стоимостной анализ (ФСА), факторный анализ (с применением ЭВМ);
3. Эвристические методы применяются в ситуациях, характеризующихся новизной, высокой степенью неопределенности и риска, недостаточной полнотой и достоверностью информации. К данной группе методов можно отнести совещание, семинар, деловая беседа, «мозговой штурм»;
4. Методы экономического обоснования решений сводятся к расчетам их экономической эффективности. Выбор базы для сравнения определяется содержанием решения, это может быть:

– сравнительная экономическая эффективность – для организационно-технических решений, значимых для данного предприятия. Рассчитывается годовой экономический эффект, срок окупаемости капитальных  затрат, приведенные затраты по сравниваемым вариантам;

– интегральная экономическая эффективность [9, с. 83].

Таким образом, в зависимости от сложившейся ситуации, содержания проблемы, структуры организации, выбирают тот или иной метод принятия управленческого решения.

Помимо методов принятия управленческого решения в организации, широко применяют различные модели, позволяющие четко разобрать все аспекты функционирования объекта управления. Модель принятия управленческих решений нацелена на решение проблем организации.

Рассмотрим основные концептуальные модели, с помощью которых описывается принятие управленческих решений в организации:

1. Модель «организация-машина». Авторы этой модели – А. Файоль, Л. Урвик и другие – рассматривали организацию как безличный механизм, построенный из формализованных связей, статусов, целей в виде многоуровневой административной иерархии. Упор делается на единство командования, выделение функциональных звеньев («департаментализация») и рычагов регулирования (планирования, координации, контроля и проч.). Организация в этом смысле есть прежде всего инструмент решения задач, человек в ней выступает не как личность, а лишь как абстрактный «человек вообще». Такая почти техническая система предполагает и полную управляемость, контролируемость ее деятельности. [10, с. 22];

2. Модель «естественной» организации предложенная Т. Парсонсом, Р. Мертоном и др. Функционирование данного типа организации рассматривается как объективный, саморегулирующийся процесс, в котором субъективное начало хотя и присутствует, но не преобладает. Упорядоченность, организованность – типичное состояние системы, позволяющее ей самонастраиваться при внешнем и внутреннем воздействии. Такая модель рассматривает организацию не как управляющуюся только с помощью внешних команд и импульсов, а как специфическую социальную систему, развивающуюся в соответствии с особенными закономерностями. Эти закономерности известны лишь отчасти, отчего возникают многочисленные непредвиденные ситуации[10, с. 25];

3. Модель «организация-община». В данном подходе организация рассматривается как частный случай человеческой общности, особой социальной группы. При этом в качестве ключевых отношений рассматриваются отношения «человек-человек», «человек-группа», причем отношения эти строятся на межличностной основе взаимных привязанностей, общих интересов и т.д. Принятые в группе нормы поведения рассматриваются как основной регулятор деятельности членов организации. Структура организации строится на основе стихийно складывающихся первичных отношений между индивидами, по «шкале престижа», через процессы лидерства и т.д. Подобная организованность удовлетворяет социальные потребности индивида (в общении, признании, принадлежности) и контролирует его поведение (через общественное мнение). Эта социально-психологическая «организация в организации» мало доступна управлению, действующему прежними методами, и единственный путь воздействия на организацию лежит через включение в ее естественную систему, воздействие на мотивы, установки и прочее[10, с. 26];

4. Социотехническая модель  (А. Райе, Э. Трист),  направлена на проектирование работы таким образом, чтобы оптимизировались отношения между технической и социальной системами. В отношении существующих промышленных предприятий применение этой модели и трудно, и дорого, так как связано с проведением довольно радикальных изменений. Эффективнее эта модель может быть применена при проектировании всех работ для создающегося предприятия. Известны успехи использования этой модели на заводах компаний «Дженерал Фуд», «Дженерал Моторс», «Вольво» и др.

5. Интеракционистская модель,  (Ч. Бернард, Г. Саймон и др.): организация понимается как система  длительных взаимодействий между работниками, включающая в себя формальные и неформальные компоненты, интересы  индивидов и цели организации; в такой системе рациональность  управления лишь частична, а непредвиденные явления играют большую роль. Именно такой подход выдвигает на первый план достижение согласия между партнерами по коммуникации. А само согласие, с точки зрения последователей интеракционизма, есть установление общей картины мира или его отдельного объекта (процесса) у тех, кто объединен в коммуникативное взаимодействие. Поэтому коммуникация представляет собой такой обмен идеями, символами, значениями, ценностями, благодаря которому согласие поддерживается, развивается или разрушается [10, с. 28];

6. Институциональная модель, (Д. Норт) рассматривает организацию как политический институт, как объединение групп, каждая из которых преследует свои цели. В соответствии с институциональной моделью нормальное функционирование организации обусловливается не только рациональностью структуры, учетом социально‑психологических запросов ее членов как индивидов, но и учетом запросов социальных групп, действующих как внутри, так и вне организации. Характерные черты модели: 1. Организационные цели – достижение целей развития организации. 2. Структуры и процессы – согласование социальной, неформальной структуры с формальными структурами организации, при котором неформальным системам придается ведущее значение. 3. Характер организационного поведения - установление порядка, при котором направляющие установки социального действия признаются членами коллектива как моральные и социально важные для существования организации. 4. Тип системы управления – сочетание органических и механистических систем управления, которые взаимодействуют и в ряде случаев противоборствуют в достижении целей организации. 5. Развитие – реализация изменений, обеспечивающих преодоление внутриорганизационных противоречий и конфликтов. 6. Главные направления совершенствования – решение возникающих проблем на основе учета взаимных требований и осуществления уступок, ведущих к определенным компромиссам между группами;

7. Конфликтная модель (Р.Холл) При использовании конфликтной модели предполагается, что внутри организации сталкиваются и противодействуют друг другу противоположные цели и институции. Основной задачей при управлении взаимодействием организации с внешней средой является максимальная адаптация организации к внешней среде, снижение неопределенности положения организации, достижение ее стратегических целей [10, с. 29].

Таким образом, следует отметить, что при разработке процесса принятия управленческих решений при решении ключевых проблем организации, важно не только выявить те или иные проблемы, но и четко определить какой модели целесообразно придерживаться руководству, а также какими методами пользоваться.

В заключении главы следует сформулировать следующие выводы:

Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые, хотя и экономят время, но содержит в себе вероятность ошибок и неопределенность.

Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий.

Руководители обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления.

На эффективность управленческих решений значительное влияние оказывает информационное обеспечение, которое должно быть комплексным и охватывать весь процесс принятия решений.

Поэтому необходимым является повышение эффективности управленческих решений, что является главной предпосылкой рационального управления.

**ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПАО «ВЫМПЕЛКОМ»**

**2.1 Характеристика деятельности ПАО «ВымпелКом»**

ПАО «ВымпелКом» входит в группу компаний «ВымпелКом Лтд», являющейся одним из крупнейших мировых операторов связи. Компания «ВымпелКом» предоставляет услуги сотовой по всему миру на территории с общим населением около 739 миллионов человек [8].

По форме собственности «ВымпелКом» относят к публичному акционерному обществу, [акционеры](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%80) которого пользуются [правом](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE) отчуждать свои [акции](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F_(%D1%84%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%8B)). Отличительной особенностью данной формы собственности является обязанность по раскрытию информации в более широком формате по сравнению с непубличным [акционерным обществом](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%BA%D1%80%D1%8B%D1%82%D0%BE%D0%B5_%D0%B0%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BE%D0%B1%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE). Данная норма предназначена для повышения публичности и прозрачности процессов инвестирования в компании.

Организация насчитывает 139 филиалов и 18 дочерних компаний.

Уставной капитал компании составляет 288 538,11 рублей [8].

Компания имеет 8 учредителей:

1. ТОО «Дондо» с долей в уставном капитале 1,04% (3000 руб.);
2. Радиотехнический институт им. академика А. Л. Минца с долей в уставном капитале 1,9% (5 470 руб.);
3. АО «Росико» с долей в уставном капитале 1,04% (3000 руб.);
4. АО открытого типа «Регион» с долей в уставном капитале 1,04% (3000 руб.);
5. ТОО «Импульс КБ»с долей в уставном капитале 1,04% (3000 руб.);
6. Центр технических систем передачи информации приМИД РФс долей в уставном капитале 0,69% (2 000 руб.);
7. Межгосударственная акционерная корпорация «Вымпел» с долей в уставном капитале 1,59% (4 600 руб.);
8. Всероссийская государственная телевизионная и радиовещательная компания с долей в уставном капитале 0,69% (2 000 руб.) [8].

Компания «ВымпелКом» зарегистрирована 28.07.1993 года по адресу город Москва, ул.8 Марта, д.10, к.14 [8].

Генеральным директором компании является Йонсен Шелль Мортен.

Основным видом деятельности компании является деятельность по предоставлению услуг подвижной связи для целей передачи голоса.

Также компания работает еще по 15 дополнительным видам деятельности:

- [торговля розничная вне магазинов, палаток, рынков](http://www.rusprofile.ru/codes/479000);

- [консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления](http://www.rusprofile.ru/codes/702200);

- [деятельность рекламных агентств](http://www.rusprofile.ru/codes/731100);

- [производство электромонтажных работ](http://www.rusprofile.ru/codes/432100);

- [деятельность по предоставлению услуг телефонной связи](http://www.rusprofile.ru/codes/611010);

- [деятельность по предоставлению услуг по передаче данных и услуг доступа к информационно-коммуникационной сети Интернет](http://www.rusprofile.ru/codes/611030);

- [деятельность по трансляции телерадиоканалов по сетям кабельного телерадиовещания](http://www.rusprofile.ru/codes/611050);

- [деятельность операторов связи по присоединению и пропуску трафика](http://www.rusprofile.ru/codes/611060);

- [деятельность операторов связи по присоединению и пропуску международного трафика](http://www.rusprofile.ru/codes/611080);

- [деятельность в области связи на базе проводных технологий прочая](http://www.rusprofile.ru/codes/611090);

- [деятельность по предоставлению услуг подвижной связи для целей передачи данных](http://www.rusprofile.ru/codes/612020);

- [деятельность по предоставлению услуг подвижной связи для доступа к информационно-коммуникационной сети Интернет](http://www.rusprofile.ru/codes/612030);

- [деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов](http://www.rusprofile.ru/codes/631110);

- [научные исследования и разработки в области естественных и технических наук прочие](http://www.rusprofile.ru/codes/721900);

- [исследование конъюнктуры рынка](http://www.rusprofile.ru/codes/732010);

- [ремонт коммуникационного оборудования](http://www.rusprofile.ru/codes/951200) [8].

Таким образом, ПАО «ВымпелКом» предоставляет интегрированные услуги мобильной и фиксированной телефонии, международной и междугородной связи, передачи данных, телематических услуг связи, доступа в Интернет на базе беспроводных и проводных решений, включая технологии оптоволоконного доступа, WiFi и сети третьего и четвертого поколений.

Среди клиентов и партнеров «ВымпелКом» выделяют частные лица, малые, средние и крупные предприятия, транснациональные корпорации, операторы связи.

Как коммерческая организация ПАО «ВымпелКом» нацелена на получение максимальной прибыли.

Компания «ВымпелКом» является формальной, так как зарегистрирована в установленном порядке и представляет собой сообщество людей, связанных между собой договором о правах и обязанностях.

По территориальному характеру ПАО «ВымпелКом» можно отнести к международной компании в силу того, что она ведет деятельность не только в России, но и в 17 других странах, а также предоставляет международный роуминг более чем в 200 странах мира [8].

ПАО «ВымпелКом» является социально значимым объектом, так дает возможность людям общаться друг с другом, а также способствует внедрению передовых технологий в нашей стране. В силу того, что компания постоянно развивает существующие сервисы и предлагает клиенту новый взгляд на уже известные услуги ПАО «ВымпелКом» можно считать инновационно – активной организацией.

Среди основных целей компании ПАО «ВымпелКом» можно выделить:

1) стремление стать лидером среди операторов, предоставляющих услуги сотовой связи и беспроводного интернета;

2) расширение сетевой зоны на международном уровне;

3) проведение грамотной инвестиционной политики, позволяющей совершенствовать технологии;

4) сохранение имеющейся клиентской базы, а также ее расширение [20].

Главная цель развития бизнеса компании «ВымпелКом» принято считать реализацию успешных творческих и деловых, межличностных и корпоративных коммуникаций.

ПАО «ВымпелКом» имеет дивизиональную структуры управления, созданной по принципу разделения на территории региона. Для данной компании такая структура является наиболее рациональной, так как организация имеет очень большую зону покрытия.

Организационная структура управления ПАО «ВымпелКом» представлена на рисунке 2.1.

Совет директоров

Аппарат по финансам и экономике

Аппарат по исследованиям и разработкам

Аппарат управления персоналом

Аппарат стратегического управления

Отделение в регионе 3 и т.д.

Отделение в регионе 1

Отделение в регионе 2

Рисунок 2.1 – Организационная структура ПАО «ВымпелКом»

Источник: составлено автором

В силу того, что деятельность компании распространена на несколько регионов, в которых требуется использование различных стратегий, в компании сформированная дивизиональная структура управления по территориальному принципу.

Вся деятельность компании в определенном регионе подчиняется соответствующему руководителю, несущему за нее ответственность перед высшим руководящим органом компании. Дивизионально-региональная структура облегчает компании «ВымпелКом» решение проблем, связанных с местными обычаями, особенностями законодательства и социально-экономической среды региона. Территориальное деление создает условия для подготовки управленческого персонала отделений (дивизионов) непосредственно на месте.

Среди преимуществ рассмотренной структуры управления для ПАО «ВымпелКом» можно выделить:

- возможность уделения скрупулёзного внимания каждому конкретному продукту, потребителю и географическому региону, что дает возможность быстро реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, а также адаптироваться к ним;

- отделение оперативного управления от стратегического, в результате чего высшее руководство компании концентрируется на стратегическом планировании и управлении;

- децентрализация принятия оперативных управленческих решений позволяет приблизить руководство к проблемам рынка;

- развитая гибкость восприятия и предприимчивости руководителей отделений (дивизионов) [20].

Основным недостатком применяемой ПАО «ВымпелКом» организационной структуры управления можно считать весьма затруднительное осуществление контроля сверху вниз.

Проведем анализ финансового состояния компании ПАО «ВымпелКом». Данные для анализа получены на основе отчет о прибылях и убытках компании в период 2015-2016гг и представлены в таблице 2.1 [10].

Таблица 2.1 – Динамика финансового состояния компании ПАО «ВымпелКом» за период 2016-2017гг

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2016г,  млн. руб. | 2017г,  млн. руб. | Отклонение, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Выручка | 335 050 | 375 238 | 11,9 |
| Себестоимость услуг | 96 821 | 100 749 | 4,1 |
| Себестоимость оборудования и принадлежностей | 9 189 | 12 933 | 40,7 |
| Коммерческие, общехозяйственные, административные расходы | 106 572 | 116 039 | 8,9 |
| Износ ОС | 50 699 | 58 781 | 15,9 |
| Амортизация нематериальных активов | 6 939 | 9 892 | 42,5 |
| Прочие расходы | 5 125 | 6 507 | 26,9 |
| Прибыль (убыток) по операционной деятельности | 79 705 | 70 337 | -11,8 |
| Финансовые расходы | 29 104 | 26 805 | -7,9 |
| Финансовые доходы | 13 930 | 2 391 | -82,8 |
| Отрицательные курсовые разницы | 21 486 | 18 236 | -15,2 |
| Прочие внеоперационные расходы (доходы) | 4 473 | -3 063 | -168,4 |
| Доля в прибыли совместных компаний по методу долевого участия | -518 | 1 173 | 226,4 |
| Прибыль до налогообложения | 47 000 | 25 797 | -42,5 |
| Налог на прибыль | 9 742 | 4 358 | -42,5 |
| Чистая прибыль | 37 258 | 21 439 | -42,5 |

Источник: составлено автором

Анализ финансовых показателей показал, что компания ПАО «ВымпелКом» по итогам 2017 года значительно сократила объем чистой прибыли (на 42,5%). Данная ситуация произошла по причине роста операционных расходов (на 10,7% относительно 2016 года), а также значительного изменения в рамках внеоперационных доходов (расходов).

Таким образом, деятельность ПАО «ВымпелКом» направлена на удовлетворение потребителей в области предоставления услуг мобильной и фиксированной телефонии, международной и междугородной связи, передачи данных, телематических услуг связи, доступа в Интернет на базе беспроводных и проводных решений. Компания занимает лидирующие позиции на рынке, среди конкурентов и имеет обширный обхват зоны покрытия.

Наличие достаточно большого количества филиалов в регионах создает необходимость применять дивизионную структуру управления компанией, которая позволяет компании конкретизировать стратегические цели в зависимости от региональных и территориальных особенностей филиала.

Анализ финансового состояния компании показал, что ПАО «ВымпелКом» имеет тенденцию сокращения доли прибыли (на 42,5% относительно предыдущего года) основной причиной сложившейся ситуации следует считать значительные изменения в части внеоперационных расходов.

Специфика рынка телефонии обуславливает необходимость управления, основанного на тщательном анализе внешней и внутренней среды компании.

Определим экономическую эффективность трудовых ресурсов предприятия. Динамика изменений трудовых ресурсов пивоваренного завода «Афанасий» в период 2014 по 2016 года представлена в Приложении 1.

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов показал, что рассматриваемая организация имеет тенденцию сокращения доли чистой прибыли по сравнению с 2016 годом. Однако следует отметить, что руководство принимает активные меры по улучшению условий труда. Так, в 2017 году размер оплаты труда сотрудников компании был увеличен на 6,4% (в среднем на 2 000 рублей).

Таким образом, следует отметить, что компания должна уделить особое внимание процессу принятия управленческих решений относительно повышения своей конкурентоспособности, что позволит ей увеличить прибыль.

**2.2 Анализ принятия управленческих решений ПАО «ВымпелКом»**

Руководство компанией сотовой связи «ВымпелКом» осуществляется путем принятия различных управленческих решений. Управленческие решения основываются на достоверной информации и принимаются на основе экономического анализа и многовариантного расчета, а также анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий. Процесс принятия управленческого решения включает следующие стадии:

- подготовку решения;

- принятие решения;

- реализацию решения.

На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения. Как правило, сбором данной информации занимается лица, компетентные в каждом конкретном вопросе. Например, появился клиент, который тратит много средств на интернет, но практически не пользуется мобильной связью. Для такого клиента целесообразно разработать такой трафик, который позволил ему эффективно тратить свои денежные средства. Так, руководитель соответствующего отдела ставит задачу о необходимости сформировать индивидуальные условия для такого клиента.

Стадия принятия решения заключается в разработке и оценке альтернативных решений, которые проводятся на основе многовариантных расчетов; отбор оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения. Руководитель отдела рассматривает все варианты альтернативных решений и принимает решение, учитывая при этом мнение сотрудников.

На стадии реализации решения принимаются меры по конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за его выполнением, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения.

В целях реализации решения, директор, прежде всего, определяет комплекс работ и ресурсов и распределяет их по исполнителям и срокам, т.е. кто, где, когда и какие действия должен предпринять, и какие необходимы ресурсы. Директор отслеживает выполнение решение, оказывает в случае необходимости помощь и вносит коррективы.

Таким образом, можно сделать вывод, что компанией «ВымпелКом» используется метод принятия решений, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки большого количества информации, помогающий обосновать принимаемые решения.

Следует отметить, что стратегические, наиболее важные решения, принимаются директором единолично. Тактические решения принимаются начальниками структурных подразделений, а текущие проблемы решают на местах.

Как отмечалось, в процессе принятия управленческих решений помимо директора участвуют руководители и специалисты всех подразделений компании. В связи с этим целесообразно рассмотреть функции основных служб управления предприятием.

Директор осуществляет руководство текущей деятельностью компании на основе единоначалия в рамках компетенции, определяемой Уставом.

Коммерческий директор принимает решения по коммерческим вопросам организации, контролирует работу по заключению договоров с поставщиками и покупателями, организации сбыта товаров и услуг, определению ценовой политики и рекламной деятельности.

Начальник отдела кадров организует работу по оформлению приема, перевода и увольнения работников в соответствии с требованиями трудового законодательством РФ, учет личного состава, оформление трудовых книжек, ведение документации и отчетности по кадровым вопросам.

Главный бухгалтер возглавляет работу бухгалтерии, специалисты которой начисляют и выплачивают заработную плату, производят расчеты с бюджетом и налоговыми органами, участвуют в проведении инвентаризации имущества и финансовых обязательств, определяют результаты инвентаризации и отражают их в учете, составляют бухгалтерскую и статистическую отчетность.

В процессе хозяйственной деятельности постоянно возникают ситуации, когда необходимо сделать выбор одного из нескольких возможных вариантов при принятии определенного управленческого решения с целью достижения намеченных целей и одновременно с этим не выйти из конкурентной борьбы.

Помимо конкурентных отношений компании ПАО «ВымпелКом», рассматриваемый оператор мобильной связи взаимодействует с многими компаниями отрасли с целью получения взаимовыгоды. Ярким примером взаимовыгодного взаимодействия компаний одной отрасли является сеть YOTA. В планах у компаний взять уже существующую инфраструктуру и развиваться на ее основе, снижая тем самым издержки.

Процесс принятия управленческих решений тесно связан и с вопросами взаимодействия с конкурентами. Так, ПАО «ВымпелКом» не только конкурирует, но и активно сотрудничают с другими компаниями мобильной связи, выступая надежным партнером в бизнесе уже много лет. Более того, общая зона покрытия и роуминг также демонстрируют примеры активного сотрудничества с компаниями мобильных телекоммуникаций.

Придерживаясь идеи, что активная работа с партнерами - это основа стратегии успешного развития бизнеса во всем мире, «ВымпелКом» постоянно взаимодействует с организациями различных видом деятельности, например, бонусная программа «Малина», партнерство с поставщиками мобильного конвента, стратегическое партнерство с ООО «Альфа Групп», IBM, партнерство с Федерацией тенниса в России.

Таким образом, следует отметить, что ПАО «ВымпелКом» по вопросам повышения конкурентоспособности использует метод принятия решений, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки большого количества информации, помогающий обосновать принимаемые решения. В процессе принятия решений учувствуют директор компании, выполняя главенствующую роль при выборе оптимального решения, коммерческий директор проводит анализ эффективности всех предложенных вариантов, начальники структурных подразделений – разрабатывают сценарии развития бизнеса. Таким образом, компания получает наиболее эффективное решение по вопросу повышения конкурентоспособности компании.

**2.3 Рекомендации по совершенствованию процесса принятия управленческих решений ПАО «ВымпелКом»**

В условиях жесткой конкуренции, компании необходим переход к новой маркетинговой стратегии, ориентированной на расширение рынка сбыта.

Можно предложить несколько вариантов развития компании, с целью укрепления ее конкурентоспособности, а именно:

1. постоянно внедрять новые услуги мобильного интернета, в силу того, что спрос на него непрерывно растет;
2. такая возможность как благоприятные демографические изменения, совместно с большой зоной покрытия позволяют компании охватить практически все населенные пункты, соответственно увеличить число абонентов, что, в конечном счете, приведет к увеличению прибыли;
3. возможность снижения уровня конкуренции позволит компании закрепить за собой имидж наиболее престижного оператора;
4. возможность снижения уровня налогов и сборов может повлечь снижение цен на продукты компании, что приведет к увеличению прибыли за счет стимулирования спроса;
5. снижение цен на взаимодополняющие товары и услуги позволит компании увеличить спрос на свои базовые услуги.

Важно отметить, что каждый из предложенных вариантов требует слаженной организации со стороны руководства, то есть четкой координации принятия управленческого решения.

Рассмотрев примеры, которые приведены в предыдущем параграфе, можно сделать вывод, что основная часть решений принимается или непосредственно директором, или по согласованности с ним, а это затягивает работу принятия решений. Отсюда важно увеличить функционал начальников отделов и добавить возможность самостоятельного принятия управленческого решения, таким образом, делегировать им требующиеся полномочия.

Чтобы исключить риск принятия и последующей реализации халатного и меркантильного управленческого решения, нужно увеличить ответственность за нарушение. Одновременно с этим мы предлагаем разделить принимаемые управленческие решения по уровням и по функциональным обязанностям.

Прежде чем начать реализацию управленческого решения необходимо провести организационно - распорядительные мероприятия, которые включат в себя следующие действия:

1) оформить документацию о начале выполнения работ;

2) провести контрольные мероприятия правового характера на соответствие реализации деятельности законодательству и уставным документам фирмы;

3) назначить специалиста по инновационным проектам, подготовить приказ, должностную инструкцию;

4) обсудить с исполнителями управленческого мероприятия неуточненные детали для успешного выполнения работ [25].

Принятое решение, даже если оно верное, не всегда сможет реализоваться так, как было задумано. Как следствие, цель принятия решения может быть не достигнута. Чтобы определить, достигнута ли цель, необходимо осуществлять контроль.

Важной составляющей принятия управленческих решений является оценка проделанной работы. К сожалению, в компании недостаточно развита оценка результативности управленческих решений, так как она имеет скорее формальное значение и на практике редко применяется.

Отсюда важно разработать показатели, с помощью которых будет возможна оценка эффективности принятия управленческих решений.

Этими показателями могут послужить:

1. рост экономических показателей;
2. увеличение зоны покрытия сотовой связи;
3. рост конкурентных преимуществ;
4. повышение качества предлагаемых услуг;
5. экономия трудовых и материальных ресурсов;
6. облегчение работы персонала;
7. повышение заинтересованности в работе;
8. улучшение климата в коллективе.

Таким образом, показатели будут применяться в зависимости от вида принимаемого управленческого решения.

Чтобы повысить эффективность управления организации в целом, необходимо определить наиболее важные организационные положения, чтобы субъекты, принимающие решения, смогли на них опираться.

На повышение принятия управленческих решений сильное воздействие осуществляет информационное обеспечение, которое должно быть всесторонним и всесторонне рассматривать реализацию принятого решения.

Таким образом, все перечисленные мероприятия направлены на организацию работы системы принятия управленческих решений.

Важным аспектом в управленческой деятельности является осуществление контроля за качеством выполнения поставленных задач. В связи с этим в ходе проделанной работы была предложена система оценки эффективности принятия управленческих решений.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе выполнения работы были исследованы особенности принятия управленческих решений на базе ПАО «ВымпелКом»».

В первой главе работе изучены теоретические аспекты процесса разработки управленческих решений в организации. Рассмотрены понятие, сущность принятия управленческого решения, классификация управленческих решений, а также разобраны существующие методы и методики процесса принятия управленческого решения.

Принятие решения представляет собой выбор среди имеющихся вариантов действий, направленных на решение какой-либо проблемы, поэтому процесс принятия решения включает множество элементов, но обязательно в нем присутствуют такие, как проблемы, цели, альтернативы и решения.

При разработке процесса принятия управленческих решений при решении ключевых проблем организации, важно не только выявить те или иные проблемы, но и четко определить какой модели целесообразно придерживаться руководству, а также какими методами пользоваться.

На эффективность управленческих решений значительное влияние оказывает информационное обеспечение, которое должно быть комплексным и охватывать весь процесс принятия решений. Поэтому необходимым является повышение эффективности управленческих решений, что является главной предпосылкой рационального управления.

В ходе анализа, приведенного во второй главе работы, были получены следующие результаты:

Анализ финансовых показателей показал, что компания ПАО «ВымпелКом» по итогам 2017 года значительно сократила объем чистой прибыли (на 42,5%). Данная ситуация произошла по причине роста операционных расходов (на 10,7% относительно 2016 года), а также значительного изменения в рамках внеоперационных доходов (расходов).

Таким образом, деятельность ПАО «ВымпелКом» направлена на удовлетворение потребителей в области предоставления услуг мобильной и фиксированной телефонии, международной и междугородной связи, передачи данных, телематических услуг связи, доступа в Интернет на базе беспроводных и проводных решений. Компания занимает лидирующие позиции на рынке, среди конкурентов и имеет обширный обхват зоны покрытия.

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов показал, что рассматриваемая организация имеет тенденцию сокращения доли чистой прибыли по сравнению с 2016 годом. Однако следует отметить, что руководство принимает активные меры по улучшению условий труда. Так, в 2017 году размер оплаты труда сотрудников компании был увеличен на 6,4% (в среднем на 2 000 рублей).

Анализ управленческой деятельности, позволил сделать вывод, что компания ПАО «ВымпелКом» использует метод принятия решений, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки большого количества информации, помогающий обосновать принимаемые решения.

Важным аспектом в управленческой деятельности является осуществление контроля за качеством выполнения поставленных задач. В связи с этим в ходе проделанной работы была предложена система оценки эффективности принятия управленческих решений, которая должна включать в себя оценку по таким показателям как: рост экономических показателей, повышение качества предлагаемых услуг, экономия трудовых и материальных ресурсов, облегчение работы персонала, повышение заинтересованности в работе, улучшение климата в коллективе.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. О защите прав потребителей: Федеральный закон Рос. Федерации №2300-1 от 07.02.1992 г. – Информационно-справочная система «Гарант». – 2018.
2. Арустамов, Э. А. Организация предпринимательской деятельности. / Э. А. Арустамов, А. Н. Пахомкин, Т. П. Митрофанова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2011. – 244с.
3. Балдин, К. В. Управленческие решения. / К. В. Балдин, В. Б. Уткин, С. Н. Воробьев. – М: Юнити Дана, 2014. – 236 с.
4. Багриновский, К. А. Современные методы управления технологическим развитием / К. А. Багриновский, М. А. Бендиков, Е. Ю. Хрусталев. - М.: РОСПЭН, 2011. - 272с.
5. Бережной, В. И. Принятие управленческих решений. / В. И. Бережной. - Ставрополь.: Книга Ком, 2013.-143 с.
6. Брасс, А. А. Основы менеджмента. / А. А. Брасс. – Минск, 2015. – 250 с.
7. Варфоломеев, В. И. Принятие управленческих решений. / В. И. Варфоломеев. - М.: КУДИЦ ОБРАЗ, 2011. - 288 с.
8. Карточка компании ПАО «ВымпелКом»: [Электронный ресурс] // Центр раскрытия корпоративной информации / Годовая отчетность ПАО «ВымпелКом» - Свободный доступ из сети Интернет. – <http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=4464&type=3>.
9. Кабушкин, Н. И. Управленческие решения. / Н. И. Кабушкин. - М.: ОСТОЖЬЕ, 2014. – 184с.
10. Карась, Л. Ю. Системный анализ и принятие решений в деятельности менеджера. / Л. Ю. Карась. - М.: Дашков и Ко, 2013. – 151 с.
11. Карданская, Н. Л. Принятие управленческого решения. /Н. Л. Карданская. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 311 с.
12. Круглов, М. И. Стратегическое управление компанией: учебник для вузов. / М. И. Круглов. -М.: РДЛ, 2012. - 372 с.
13. Кулагин, О. А. Принятие решений в организациях. /О. А. Кулагин. - СПб.: Искра, 2011. – 148 с.
14. Ларичев, О. И. Теория и методы принятия решений. / О. И. Ларичев. – М: Новая Университетская Библиотека, 2014. – 368 с.
15. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: «Дело», 2015. – 702 с.
16. Платов, В. Я. Современные управленческие технологии. / В. Я. Планов. М.: Дело, 2010. – 372 с.
17. Титова, Н. Л. Разработка управленческих решений: курс лекций. / Н. Л. Титова. - М., 2014. – 168 с.
18. Тихомиров, Ю. А. Управленческое решение. / Ю. А. Тихомирова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 341 с.
19. Трояновский, В. М. Разработка управленческого решения. / Трояновский В.М. Ростов на Дону.: РДЛ, 2013. – 524с.
20. Фахрутдинова, А. З. Разработка управленческого решения. /А. З. Фахрутдинова. – Новосибирск: СибАГС, 2011. – 140 с.
21. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения. / Р. А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 314 с.
22. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2016. - 468 c.
23. Ширяев, В.И. Управление предприятием: Моделирование, анализ, управление / В.И. Ширяев, И.А. Баев, Е.В. Ширяев. - М.: КД Либроком, 2015. - 272 c.
24. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 c.
25. Понятие управленческих решений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.upreshenia.ru/ponyatie-upravlencheskix-resheni>.

**ПРИЛОЖЕНИЕ**

Приложение 1 – Основные показатели эффективности использования персонала ПАО «ВымпелКом» за 2016-2017 годы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Алгоритм расчета, источник информации | 2015 год | 2016 год | Абсолютное отклонение, тыс. руб. | Относительное отклонение, % |
| 1. Выручка, млн. руб. | Налоговая декларация | 335 050 | 375 238 | +40 188 | +11,9 |
| 1. Себестоимость, млн. руб. | 96 821 | 100 749 | +3 928 | +4,1 |
| 3. Чистая прибыль, млн.  руб. | Налоговая декларация | 37 258 | 21 439 | -15 819 | -42,5 |
| 4.Стоимость ОС, тыс. руб. | Баланс | 392 793 | 489 128 | +96 335 | +24,52 |
| 5.Среднесписочная численность работников, чел. | Формы статистической отчетности | 228 | 232 | +4 | +3,1 |
| 1. Численность на начало года, чел. | Формы статистической отчетности | 227 | 230 | +3 | +2,3 |
| 1. Численность на конец года, чел. | Формы статистической отчетности | 229 | 232 | +3 | +2,3 |
| 1. Коэффициент оборота по приему, % | (Численность принятых работников/ССЧ) \*100 | 3,1 | 3,8 | +0,7 | +22,5 |

Продолжение приложения 1

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 9. Коэффициент оборота по выбытию, % | (Численность уволенных работников/ССЧ) \*100 | 0,7 | 2,2 | +1,5 | +100 |
| 10. Коэффициент текучести кадров, % | (Численность уволенных по причинам текучести кадров/ССЧ) \* 100 | 0,7 | 2,2 | +1,5 | +100 |
| 11. Средний возраст работающих | Формы статистической отчетности | 36 | 38 | +2 | +5,5 |
| 12. Общие затраты на персонал, тыс. руб. | Данные бухгалтерского учета | 98 496 | 106 395,2 | +7 899,2 | +8,1 |
| 13. Затраты в расчете на одного работника, тыс. руб. | Стр. 12 / стр. 5 | 432 | 458,6 | +26,6 | +6,1 |
| 14. Расходы на оплату труда, тыс. руб. | Данные бухгалтерского учета | 84 816 | 91 872 | +7 056 | +8,3 |
| 15. Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб. | Стр. 14 / стр. 5 | 372 | 396 | +24 | +6,4 |
| 16. Среднемесячная заработная плата одного работника, руб. | Стр. 15/ 12 | 31 000 | 33 000 | +2 000 | +6,4 |

Окончание приложения 1

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 17. Производительность труда  в стоимостном выражении,  тыс. руб. | Стр. 1 / стр. 5 | 13 832 | 16243 | +2 411 | +17,4 |
| 18. Объем чистой прибыли в расчете на одного работника, тыс. руб. | Стр. 3 / стр. 5 | 636,7 | 2,5 | -634,2 | -100 |

Источник: составлено автором