

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.02 Менеджмент  
Кафедра менеджмента

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Совершенствование системы управления подразделения АО «Связной-Логистика»</b>

УДК 005.52:005.21

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А2А1	Дунаева Дарья Владимировна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Древаль Анатолий Николаевич	к.т.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Креницына Зоя Васильевна	к.т.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н.		

Томск - 2017г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.02 Менеджмент  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой  
Чистякова Н.О.  
\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

### ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

**Бакалаврской работы**

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
З-3А2А1	Дунаевой Дарье Владимировне

Тема работы:

<b>Совершенствование системы управления подразделения АО «Связной-Логистика»</b>
Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

#### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<b>Исходные данные к работе</b> <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.)</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Данные официального сайта АО «Связной-Логистика».</li><li>2. Отчетность по подразделению АО «Связной-Логистика» в городе Томске.</li><li>3. Наблюдения за деятельностью подразделения АО «Связной-Логистика» в городе Томске.</li><li>4. Отчет по производственной практике.</li><li>5. Отчет по преддипломной практике.</li><li>6. Книги различных авторов по теме, выбранной для исследования.</li><li>7. Статьи в сети Интернет по вопросам, посвященным новшествам в сфере управления компаниями и их подразделениями.</li></ol>
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Общие теоретические основы управления подразделениями крупных компаний.</li><li>2. Система управления подразделением на примере подразделения АО «Связной-Логистика» в городе Томске.</li><li>3. Предложения по совершенствованию работы структурного подразделения АО «Связной-Логистика» в городе Томске.</li><li>4. Социальная ответственность.</li></ol>
<b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Рисунок 1 – Основные этапы контроля деятельности структурного подразделения Рисунок 2 – Новые необходимые задачи для реализации цели увеличения продаж по подразделению

	<p>Рисунок 3 – Организационная структура подразделения компании по городу Томску</p> <p>Рисунок 4 – Периодичность пересмотра системы мотивации с помощью КРІ, %</p> <p>Рисунок 5 – Формирование мотивации на базе показателей КРІ</p> <p>Рисунок 6 – Типовая формула премирования для каждого сотрудника подразделения АО «Связной-Логистика»</p> <p>Рисунок 7 – Этапы бенчмаркетинга в подразделении</p> <p>Рисунок 8 – Динамика основных финансовых показателей деятельности подразделения при применении предлагаемых мероприятий, тыс. руб.</p> <p>Рисунок 9 - Затраты АО «Связной-Логистика» на реализацию программ политики социальной ответственности за 2014 — 2016 гг., млн. руб.</p> <p>Рисунок 10 - Затраты АО «Связной-Логистика» на реализацию программ политики социальной ответственности за 2017 — 2019 гг., млн. руб.</p> <p>Таблица 1 – Пакет документов для подразделения – с целью повышения продаж</p> <p>Таблица 2 – Пример «взвешивания» (выбор приоритетов) КРІ для менеджера по продажам</p> <p>Таблица 3 – КРІ менеджера по продажам</p> <p>Таблица 4 – Диапазон значений КРІ</p> <p>Таблица 5 – Предлагаемая шкала для оценки степени достижения (выполнения) КРІ</p> <p>Таблица 6 – Процентное соотношение элементов компенсационного пакета и годовой премии сотрудников подразделения в зависимости от уровня должности</p> <p>Таблица 7 – Предлагаемые критерии для проведения внутреннего бэнчмаркетинга</p> <p>Таблица 8 – Пример сравнения по выбранным критериям деятельности подразделений по городу Томску и по городу Кемерово</p> <p>Таблица 9 – Ожидаемые результаты от применения предлагаемых мероприятий</p> <p>Таблица 10 – Ожидаемые показатели деятельности подразделения по городу Томску при применении предлагаемых мероприятий</p>
--	--

### Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

(с указанием разделов)

<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
<b>Социальная ответственность компании</b>	Креницына Зоя Васильевна

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
---	--

### Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Древаль Анатолий Николаевич	к.т.н.		

### Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А2А1	Дунаева Дарья Владимировна		

## Оглавление

Реферат	6
Введение	7
1 Общие теоретические основы управления подразделениями крупных компаний	10
1.1 Особенности управления подразделением в составе крупной компании	10
1.2 Бизнес-процессы в подразделении	13
1.3 Особенности управления персоналом подразделения	18
2 Система управления подразделением на примере подразделения АО «Связной-Логистика» в городе Томске	22
2.1 Характеристика деятельности компании и ее структурного подразделения	22
2.2 Внешняя и внутренняя среда подразделения	29
2.3 Экономическая характеристика деятельности подразделения	44
2.4 Действующая система КРІ	51
3 Предложения по совершенствованию работы структурного подразделения АО «Связной-Логистика» в городе Томске	56
3.1 Совершенствование действующей системы КРІ и мотивации на основе КРІ	56
3.2 Использование бэнчмаркетинга	63
3.3 Улучшение финансовых показателей деятельности подразделения	69
3.4 Положительные эффекты от реализации мероприятий и расчет затрат на предлагаемые мероприятия	70
4 Социальная ответственность	74
Заключение	87
Список используемых источников	90
Приложение А Графический материал теоретического раздела	92

Приложение Б (обязательное) Расчетные таблицы для анализа	94
Приложение В Предлагаемые показатели КРІ для основных должностей подразделения	105

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа содержит 110 страниц, 10 рисунков, 31 таблицу, 28 использованных источника, 3 приложения.

Ключевые слова: компания, управление, подразделение, эффективность, KPI, оптимизация, АО «Связной-Логистика», социальная ответственность компании.

Объектом исследования является: АО «Связной-Логистика».

Цель работы – рассмотрение эффективности управления структурным подразделением компании и выработка предложений по совершенствованию имеющейся системы управления подразделением.

В процессе исследования проводились: рассмотрение деятельности и оценка работы структурного подразделения АО «Связной-Логистика» в городе Томске.

В результате исследования: проведена оценка эффективности работы указанного подразделения компании, выявлены проблемы, предложены направления их решения.

Степень внедрения: предлагаемые к внедрению решения способны устранить выявленные проблемы, что может быть применено в деятельности подразделения АО «Связной-Логистика» в городе Томске.

Область применения: управление структурным подразделением АО «Связной-Логистика» в городе Томске.

Экономическая эффективность/ значимость работы: предлагаемые к внедрению направления решения проблем способны устранить выявленные в результате исследования проблемы, что, в свою очередь, повысит экономическую эффективность функционирования указанного подразделения.

В будущем планируется: внедрить предлагаемые направления в деятельность подразделения АО «Связной-Логистика» в городе Томске.

## Введение

В современном мире результаты работы компании зависят не только от качества ее продукции или предоставляемых услуг. Для того, чтобы компания могла добиться успеха, требуется грамотное и правильное руководство бизнес-процессами и персоналом. Таким образом, построение эффективной системы управления – одна из первоочередных, и одна из самых трудных задач руководства компании.

И особенно трудно выполнить данную задачу, если в структуре компании есть обособленные подразделения. В этом случае задача формирования эффективной системы управления компанией усложняется (особенно для такой страны, как Россия) за счет возникновения следующих факторов, влияющих уже на работу обособленных подразделений, а именно:

- этно-социальные особенности региона, в котором действует обособленное подразделение;
- уровень жизни населения региона и его менталитет;
- наличие конкурентов у компании в данном регионе;
- уровень профессиональной компетенции у руководящего состава обособленного подразделения.

Таким образом, очевидно, что для такой страны, как Россия, руководство обособленными подразделениями имеет свои особенности для каждого из них, и типовой подход здесь не работает.

Также необходимо отметить, что для любой крупной компании работа ее обособленных структурных подразделений имеет важное значение, поскольку от результативности деятельности каждого подразделения зависит работа компании в целом. При этом практика деятельности обособленных подразделений такова, что практически нет таких подразделений (у любой компании), где не было бы проблем: низкие уровни продаж, текучесть кадров, убыточность работы подразделения и пр.

В связи с вышесказанным, тема, выбранная для исследования не только интересна для изучения, но и полезна с практической точки зрения, поскольку результаты исследования и внесенные предложения могут впоследствии быть использованы для улучшения работы подразделения.

Целью работы является предложение вариантов по совершенствованию деятельности обособленного подразделения на примере АО «Связной» (АО «Связной-Логистика»).

В соответствии с поставленной целью, в задачи работы входит:

1) теоретическое рассмотрение основ эффективного управления обособленным подразделением крупной компании;

2) рассмотрение деятельности АО «Связной» (АО «Связной-Логистика») и его обособленного подразделения;

3) по результатам рассмотрения деятельности обособленного подразделения предложить направления деятельности по росту эффективности его работы;

4) спрогнозировать положительные (и, при их наличии, отрицательные) эффекты по результатам внесенных предложений;

5) рассчитать экономическую эффективность по результатам внесенных предложений.

Объект исследования в работе – эффективность работы обособленного подразделения.

Предмет исследования в работе – совершенствование эффективности обособленного подразделения АО «Связной» (АО «Связной-Логистика»).

Работа представлена четырьмя разделами. В первом разделе работы на теоретическом уровне рассмотрены общие основы организации работы обособленных подразделений крупной компании.

Во втором разделе работы рассмотрена деятельность АО «Связной» (АО «Связной-Логистика») в целом и его обособленного подразделения в городе Томске.

В третьем разделе работы на основе полученных в ходе выполнения второго раздела данных предложены действия, направленные на рост эффективности работы структурного подразделения АО «Связной» (АО «Связной-Логистика»), а также проведен расчет затрат на предложенные мероприятия и их экономической эффективности.

Практическая значимость работы выражается в возможности применения на практике предложенных в работе направлений деятельности, направленных на рост эффективности работы подразделения АО «Связной» (АО «Связной-Логистика») в городе Томске.

Методы, используемые в работе: наблюдение, изучение литературы, анализ, обобщение.

При написании работы были использованы следующие источники:

- 1) монографии специалистов в сфере управления;
- 2) статьи в периодических печатных изданиях;
- 3) статьи и аналитические обзоры на порталах, в блогах и на форумах, посвященных проблемам управления, в сети Интернет;
- 4) данные официального сайта АО «Связной» (АО «Связной-Логистика»);
- 5) данные, предоставленные подразделением АО «Связной» (АО «Связной-Логистика») в г. Томск.

## **1 Общие теоретические основы управления подразделениями крупных компаний**

### **1.1 Особенности управления подразделением в составе крупной компании**

Структурное подразделение – это структурная часть компании, которая выполняет определенные производственные или функциональные задачи в рамках устава и должностных инструкций работников.

Структурное подразделение не может быть рассмотрено в отдельности от компании, ведь оно не наделено юридической или экономической самостоятельностью. В соответствии с законодательством, можно выделить следующие особенности деятельности структурных единиц – они показаны на рисунке в Приложении А.

Деятельность структурного подразделения осуществляется на основании специального положения, которое разрабатывается руководством предприятия в соответствии с установленными законодательными нормами [4]. Документ содержит в себе следующие основные разделы:

- 1) общие положения, в которых производится описание самого предприятия, а также намерений о создании определенной организационной структуры;
- 2) обзор численности и состава персонала как в целом, так и по каждому подразделению;
- 3) функции, которые должно выполнять структурное звено;
- 4) определение целей его деятельности, а также постановка задач, которые обеспечат их достижение;
- 5) назначение руководства подразделений, а также определение круга их полномочий;
- 6) описание механизмов взаимодействия между структурными подразделениями, а также с руководящими органами;

7) определение ответственности подразделения в целом, а также руководителя и отдельных работников лично;

8) порядок ликвидации структурного звена с указанием процедуры, а также существенных причин [15].

Чтобы обеспечивать непрерывную эффективную работу, структурное подразделение должно соответствовать ряду обязательных требований – рисунок Приложение А:

1) подчинение должно быть централизованным, то есть каждый из работников должен быть подотчетным непосредственно руководителю данного структурного звена, который, в свою очередь, регулярно предоставляет отчетность генеральному директору;

2) работа подразделения должна быть гибкой, с возможностью быстро реагировать на любые изменения как внутри организации, так и во внешней среде;

3) работа каждой структурной единицы должна быть строго специализированной (то есть звено должно отвечать за определенную сферу деятельности);

4) нагрузка на одного руководителя не должна быть слишком большой (не более 20 человек, если речь идет о среднем звене);

5) независимо от своего функционального предназначения, подразделение должно всячески обеспечивать экономию финансовых ресурсов.

Каждое структурное подразделение организации призвано выполнять определенные функции, отраженные в соответствующем положении. Их содержание зависит от сферы и рода деятельности звена [11]. При разработке функций руководство должно основываться на следующих требованиях:

1) формулировка функций подразумевает одновременную постановку задач для их достижения;

2) обозначение функций в документе осуществляется в убывающем порядке (от основных к побочным);

3) функции разных структурных подразделений не должны пересекаться между собой и повторяться;

4) если у звена есть определенные связи с другими структурными единицами, то их функции должны быть согласованы во избежание противоречий;

5) все функции подразделений должны иметь четкое числовое или временное выражение, чтобы обеспечить возможность оценки качества работы;

6) при разработке функций нужно обращать внимание на то, чтобы они не выходили за рамки полномочий или прав руководства [9].

Как и компания в целом, все его звенья нуждаются в эффективном управлении. Непосредственную ответственность за выполнение этой задачи несет руководитель структурного подразделения. Необходимо отметить, что методика и модели управления могут быть выбраны локальным начальством самостоятельно или же делегированы сверху.

В зависимости от сферы деятельности подразделения, а также рамок ответственности руководителя, последний имеет право делегировать некоторые полномочия своим подчиненным. При этом должна соблюдаться строгая система отчетности и контроля. Итоговая ответственность за результаты работы лежит исключительно на руководителе.

Контроль за деятельностью подразделения должен быть организован следующим образом – рисунок 1:



Рисунок 1 – Основные этапы контроля деятельности структурного подразделения

1) в начале периода руководитель осуществляет планирование, что закрепляется в соответствующих документах;

2) далее идет непрерывный мониторинг результатов работы, чтобы иметь возможность вовремя среагировать на отклонения;

3) в конце отчетного периода проводится проверка на соответствие результирующих показателей плановым [28].

## **1.2 Бизнес-процессы в подразделении**

Бизнес процессы в конкретном подразделении строятся на основании поставленных руководством задач (определенных функций, процессов) [17].

Рассмотрим в качестве примера набор задач – рисунок в Приложении А – для руководителя подразделения. Цель – увеличение объема продаж.

Основная проблема с применением данного документа у реального руководителя, особенно нового, – как реализовать ключевые разделы [2].

Эти свои задачи руководители знают (прочитали должностные инструкции). А вот как их сделать правильно и результативно – как правило, нет.

Алгоритмы ключевых бизнес-процессов желательно нарисовать в виде схем. Схемы полностью определяют содержание и этапы работы, позволяют закрепить ответственных, осуществить обучение и определяют точки контроля этих процессов.

Для того чтобы реализовать задачу увеличения продаж, необходимо выполнить большое количество подпроцессов [27]. Следовательно, необходимо добавить новые задачи, часть из которых указана на рисунке 2.

Совместив централизованные задачи от руководства и их детализацию, выполненную руководителем подразделения самостоятельно, он получит окончательный перечень функций (задач, работ). Однако для принятия результативных управленческих решений руководитель подразделения (особенно новый) должен понимать специфику работы компании в целом и возглавляемого им подразделения в частности.

Компетентный руководитель подразделения знает (локализация):

1. БП и организацию работы своего подразделения.
2. Потребности клиентов и руководства компании.

3. Максимум для возглавляемого им подразделения и скорость работы сотрудников.

4. Показатели качества работы.

5. Оптимальные точки контроля.

6. Средства мотивации персонала подразделения.

7. Какую отчетность, и в какие сроки необходимо составить и отправить руководству компании [13].

Инструктаж новых сотрудников	Контроль за повышением квалификации сотрудников
Разработка методологии продаж	Утверждение ежемесячных планов продаж
Подготовка отчетов для руководства	Ежедневный контроль выполнения плана
Контроль режима рабочего времени	Разбор жалоб
Поощрение сотрудников из бюджета подразделения	Проведение собеседований с потенциальными кандидатами в сотрудники
Расчет заработной платы	Отчеты по столкновениям с конкурентами

Рисунок 2 – Новые необходимые задачи для реализации цели увеличения продаж по подразделению

Мощность и скорость являются важными показателями работы подразделения. В целом на долгосрочный период интереснее показатель мощности – сколько работы, и за какое время коллектив подразделения сможет сделать. Скорость важна как показатель отдельных видов работы, по которым установлены высокая важность и короткие сроки [7].

Основные показатели работы подразделения, используемые вышестоящим руководством, тесно связаны между собой. Мощность учитывается при планировании работы подразделения. При достаточной мощности подразделению можно ставить дополнительные задачи развития, включая проекты. При планировании работ подразделения с высокой скоростью работы можно рассчитывать, что подразделение сможет решить поток проблем, который встанет перед ним в планируемый период.

В своей работе руководителю подразделения необходимо многократно измерять скорость ключевых бизнес-процессов, например, начиная от времени

подготовки договоров юристами и заканчивая средним временем сложной продажи продавцами. Без этого измерения нет базы для улучшения бизнес-процессов [3].

Разница в возрасте, подготовке, мотивации и иные показатели могут приводить к разным скоростям работы сотрудников. В нормальных условиях разница может быть до 2 – 2,5 раз (не беря в сравнение вновь пришедших сотрудников по очевидной причине). Если скорости работы разных сотрудников отличаются более существенно, то это действительно означает отсутствие единой технологии работы и системы обучения персонала.

Новому руководителю для понимания ситуации с показателями работы подразделения не обойтись без проведения экспериментов по мощности и скорости.

С учетом часто встречающихся проблем российского бизнеса – незнании технологий, низкой исполнительности, негативных внешних факторов и потока проблем и ошибок – качество работы подразделения при низком уровне контроля и мотивации имеет снижающуюся со временем функцию.

Из физики известно понятие полураспада вещества. Аналогии этого понятия применяются и в коммерческой деятельности к бизнес-процессам и знаниям, необходимым для успешной работы [12].

Период полураспада бизнес-процессов в подразделениях российских компаний при отсутствии руководства, по оценкам экспертов, может составлять от 4 до 6 недель. Но такая ситуация встречается не везде. В продвинутых компаниях ключевые подразделения либо имеют в своем штате заместителей руководителя, которые не допускают провала бизнес-процессов, либо имеют отлаженную систему контроля – с той же целью.

Тем не менее, ситуации с провалом основных бизнес-процессов в подразделении по самым разным причинам происходят. Бывает смена руководителя, бывают тяжелые конфликты, бывает массовое увольнение. Процедура вывода бизнес-процессов из пике известна: составление планов на

короткие периоды, постоянная постановка задач с промежуточным контролем и подведением итогов, большее внимание персоналу [18].

В большом коллективе система управления должна воплотиться в систему документов. Приведем пример пакета документов для подразделения (по продажам) – таблица 1.

Таблица 1 – Пакет документов для подразделения – с целью повышения продаж

Регламент работы подразделения	Программы обучения
Планы продаж	Коммерческие предложения
Должностные инструкции: – продавца – менеджера по продажам	Регламенты коммуникаций: – первого (холодного) звонка; – входных звонков и т.д.
Описание вакансии продавца и менеджера по продажам	Анкеты для клиентов
Система мотивации	Стандарты презентаций
Индивидуальные коммерческие предложения	Описание ассортимента. Если есть сетевые брошюры – то с пометками аксакалов
Отчеты	Контрактные документы
Регламенты борьбы с возражениями	Стандарт отстройки от конкурентов
Инструкция по CRM <sup>1</sup> , работе с бюджетом доходов (БД)	Стандарты качества обслуживания

Алгоритм построения системы работы и управления подразделением может осуществляться в следующей последовательности:

1. Выделение ключевых операций.
2. Письменное документирование декомпозиции операций с уровнем детализации до: понятности, выделения отдельного исполнителя, выделения проблем.
3. Выстраивание системы измерителей.
4. Ориентация на реального клиента.
5. Вычисление скорости и мощности (сотрудник, подразделение + эталоны).

<sup>1</sup> Система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM, CRM-система, сокращение от англ. Customer Relationship Management) – прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами), в частности для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путём сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процессов и последующего анализа результатов.

6. Определение основных ошибок и проблем (простои, суперзагрузки, жалобы).

7. Определение взаимодействий.

8. Диспетчерская функция [26].

При этом упомянутые выше равномерность бизнес-процессов и работы – важный показатель деятельности подразделения компании. Равномерность – это забота и о производственных активах, и о людях. Равномерность обеспечивает качество продукции (товаров, работ, услуг). Авралы снижают качество. Например, в советское время, когда основной маркой машины были «Жигули», опытные автомобилисты знали важное правило – не покупай машину, сделанную в конце квартала.

Важным является правило закрепления за каждой работой, задачей, проектом единоличной ответственности. Если в рамках подразделения руководитель поручает срочную работу 2 – 3 сотрудникам, один из них должен быть назначен старшим. В любой рабочей группе должно быть ответственное лицо.

Кроме того, для молодых руководителей подразделений важен принцип – не мешать опытным и результативным работникам работать. Как правило, ошибки руководителя подразделения при работе с такими сотрудниками следующие:

– «делайте, как я сказал!»;

– увеличение количества отчетов от таких сотрудников;

– все дополнительные задачи поручаются именно таким сотрудникам

[8].

Руководителю подразделения, особенно молодому или новому, необходимо помнить, что работа с персоналом и становление сильного результативного коллектива – дело длинное. Редко этот процесс может быть выполнен менее чем за 2 этапа и 9 – 12 месяцев. Такие длинные задачи нужно воплощать в планах с привязкой по месяцам и неделям. Обязательно нужно время на развитие и время на людей.

Даже при самой неправильной системе общекорпоративной мотивации у толкового руководителя подразделения всегда найдется повод замотивировать своих работников, например: отпустить работника на учебу; отпуск в удобное время; дополнительный выходной, дать возможность сотруднику решить наиболее срочные дела в рабочее время [16].

Процесс повышения эффективности работы подразделения требует соблюдения нескольких правил. Если рассматривать такую важную работу в компании как продажи, то правила, с учетом специфики деятельности, таковы.

1) с продавцами обсуждается их работа, ошибки и проблемы. Внешних причин плохих продаж (рынок, реклама, склад, бухгалтерия и т.п.) не существует. Иначе не будет работы над собой – будет рассказ о внешних трудностях. Если продавцы отработали все свои вопросы на 90 % – значит, наступило время руководителю подразделения подумать о внешних факторах;

2) процесс улучшения продаж – это на 99 % процесс исправления плохого. Выявили негатив – исправляем;

3) крайне важно детализировать причины невыполнения плана для каждого продавца. Этому бизнес-процессу сотрудников необходимо учить [6].

### **1.3 Особенности управления персоналом подразделения**

Любой опытный руководитель знает простое правило о том, что люди чаще всего оправдывают ожидания. Что руководитель от человека ожидает, то и получает в ответ. Например, если руководитель не делегирует полномочия, значит, он не доверяет своим подчиненным. Такой руководитель взваливает решение всех вопросов на себя, и со временем, он будет не эффективен, у него появится масса проблем. Если у руководителя нет времени и желания на развитие подчиненных, ему не стоит ждать от них инициативы и вовлеченности. При этом если развитие персонала не вошло в приоритетные задачи руководителя, то и шансы решить другие задачи снижаются [10].

Есть вполне очевидные признаки того, что в подразделении происходит не управление людьми, а управление проблемами:

- большое количество совещаний;
- бесконечный рабочий день, но руководитель подразделения все равно многое не успевает, поэтому работает в основном, на «закрытие протокольных поручений». Работа начинает носить формальный характер;

- большинство поручений в собственных протоколах сводится к формулировке «предоставить информацию», а не решить конкретную задачу. Предполагается, что получив информацию, руководитель подразделения сам решит проблему и примет решение. Это свидетельствует о переоценке руководителем своих возможностей;

- постановка задач подчиненным напоминает мелкие поручения. Каждый подчиненный видит только узкую часть большой задачи, не информирован обо всех целях подразделения, действует исходя из той информации, которую имеет. Это не может развивать сотрудников и готовить их к решению более сложных задач;

- работа носит несистемный, неплановый краткосрочный характер, напоминает «тушение пожаров». Обобщения и извлечения опыта из проблем и ошибок не происходит. Через некоторое время проблема повторяется, а руководитель подразделения попадает в «замкнутый круг»;

- при отсутствии руководителя подразделения (командировка, отпуск, больничный, обучение и пр.) ключевая работа встает;

- подчиненные не растут профессионально и демотивированы. У руководителя подразделения отсутствуют потенциальные преемники, он держится «за свое место», боится подбирать в команду сильных людей [21].

Панацеей от этих бед являются следующие инструменты:

Во-первых, управление должно происходить на основе поставленных целей. Руководитель подразделения должен:

- определить конкретную (измеримую) общую цель, так, чтобы можно было проверить (измерить), достигнута она или нет;

- определить задачи для подчиненных, причем они обязательным образом должны работать для/на достижения(е) общей цели;
- сформировать ожидаемые результаты, их целевые характеристики и критерии оценки;
- распределить по подчиненным и убедиться в том, что они поняли и приняли задачу [24].

Во-вторых, руководитель должен осуществлять проектирование и планирование работы своего подразделения:

- определить оптимальную численность, нормы выполнения работ, критерии оценки эффективности;
- распределять и закреплять полномочия и ответственности сотрудников внутри подразделения.

В-третьих, руководителю подразделения необходимо:

- оптимально распределять зоны ответственности, поручения между подчиненными;
- осуществлять мониторинг, анализ и контроль.

При этом не надо стремиться проконтролировать все, лучше сосредоточиться на наиболее важных моментах.

В-четвертых, руководитель подразделения должен:

- производить оценку выполненных работ и давать работникам обратную связь;
- мотивировать и развивать сотрудников, выступая в роли наставника для своих подчиненных;
- помогать своим сотрудникам определять зоны роста/развития.

При этом надо самому развиваться, следить за трендами в отрасли, развивать свои лидерские и управленческие компетенции [14].

Все эти правила и нормы при грамотном использовании работают как единая система. Часто руководители подразделений (и компаний в целом) воспринимают новые инструменты управления как нечто, требующее дополнительных усилий и времени. Однако перечисленные выше задачи,

наоборот, позволяют организовать работу таким образом, что у руководителя подразделения появляются резервы времени [25].

На начальном этапе внедрения представленных задач требуются немалые усилия, чтобы настроить работу всего подразделения и свою лично как «часы»: потратить время на проектирование, планирование, формирование графиков, планов/отчетов и т.д. Но через некоторое время затраченные усилия принесут положительные результаты.

Таким образом, по результатам рассмотрения теоретического раздела работы можно сделать следующие выводы:

Структурное подразделение компании – это ее основная рабочая ячейка, которая выполняет те или иные функции, регламентированные соответствующим положением. Необходимо отметить, что структурные подразделения целесообразны только в рамках крупной компании, поскольку в небольших компаниях полномочия могут быть распределены между отдельными работниками.

Особое внимание необходимо уделять вопросу организации руководства структурным подразделением. При этом руководство структурного подразделения, хоть и имеет широкие полномочия касательно его управления, но, тем не менее, обязано неукоснительно выполнять все распоряжения и требования руководства компанией.

В управленческой практике значительных особенностей руководства структурным подразделением не существует, и руководитель структурного подразделения подчиняется тем же основам менеджмента, что и руководитель компании в целом. При этом ключевыми моментами организации системы управления структурным подразделением являются: персонал, управление продажами, отчетность подразделения в головной офис.

## **2 Система управления подразделением на примере подразделения АО «Связной-Логистика» в городе Томске**

### **2.1 Характеристика деятельности компании и ее структурного подразделения**

«Связной» (АО «Связной-Логистика») – крупнейший в России мультиканальный ритейлер федерального масштаба. Начал свою работу в России в 1995 году. На территории России открыто порядка 2 800 магазинов «Связной», которые ежедневно посещает более 1,5 млн. человек.

В 2002 году был создан интернет-магазин «Связной», который является одним из крупнейших игроков в онлайн-ритейле.

В магазинах АО «Связной-Логистика», помимо мобильных телефонов, смартфонов и услуг операторов сотовой связи, представлены следующие товарные категории: планшетные компьютеры, устройства для доступа в интернет (модемы), фото- и аудио/видео аппаратура, smart wearables, аксессуары.

АО «Связной-Логистика» предоставляет расширенный спектр услуг, включая дополнительные гарантии на устройства, настройку и установку приложений, оплату Интернета, цифрового ТВ, коммунальных платежей и многого другого.

Кратко рассмотрим историю компании.

Компания создана в 1995 г.

Максим Ноготков основал компанию «Максус», основным видом деятельности, которой являлись оптовые поставки телефонов стандарта DECT и персональной аудиотехники в Москве. В этот период времени в компании работали всего 5 сотрудников.

В 2000-2001 гг. были подписаны первые прямые контракты с ведущими производителями персональной аудиотехники и средств связи, такими как Siemens, Motorola, Philips и Ericsson.

Руководство компании приняло стратегическое решение о концентрации усилий в области развития розничных продаж. АО «Связной-Логистика» приобрел сеть магазинов «Артэкс», которая занималась продажей мобильных телефонов, и активно начал открывать новые магазины.

В 2002 г. состоялся официальный запуск сети центров мобильной связи под новым брендом — АО «Связной-Логистика». К этому моменту компания насчитывала 81 магазин в Москве и Московской области.

Открылся первый центр мобильной связи АО «Связной-Логистика» в Санкт-Петербурге, и была запущена первая масштабная рекламная кампания «Взрослые игрушки».

В 2003 г. опубликован первый цветной ежемесячный каталог мобильных телефонов АО «Связной-Логистика» по российскому розничному рынку. К 2011 году тираж каталога достиг 2 млн экземпляров.

Запущен интернет-магазин [www.svyaznoy.ru](http://www.svyaznoy.ru).

В 2003 – 2006 гг. компания начала экспансию в регионы, открывая новые салоны сотовой связи по всей России – от Калининграда до Владивостока.

Компания открыла несколько учебных центров по всей России.

Сеть АО «Связной-Логистика» получила звание «Лучшей розничной сети России-2006». Исследование проводилось компанией Mobile Research Group и порталом Mobile-Review.com.

АО «Связной-Логистика» победил в номинации «Лучший проект формата салон мобильной связи» премии Best Retail 2006, учредителем которой выступила Национальная Торговая Ассоциация.

В 2004 г. АО «Связной-Логистика» занял второе место в категории «Торговые Сети и Центры» на премиях «Бренд года/EFFIE».

В 2005 г. запущен контент-провайдер под брендом «Связной Загрузка», который позволил АО «Связной-Логистика» впервые в России предложить клиентам широкий выбор мобильных телефонов с дополнительной функциональностью и простым доступом к мобильному контенту.

В 2007 г. компания вышла на рынок мобильной розницы Белоруссии.

АО «Связной-Логистика» получил премию в номинации «Лучшая сеть салонов связи» Всероссийского конкурса «Золотые сети-2007».

В 2008 г. стартовала программа лояльности «Связной-Клуб», которая к концу 2011 года стала крупнейшей бонусной программой по числу участников (15,5 миллиона клиентов).

АО «Связной-Логистика» получил премию в номинации «Самые динамичные» на основании рейтинга российских розничных сетей, составленного журналом Retailer Magazine.

В 2009 – 2010 гг. реализован масштабный проект ребрендинга.

АО «Связной-Логистика» занимает 20-е место среди лучших брендов России по оценке консалтингового агентства Interbrand в 2010 году. Отдельно был отмечен быстрый рост ценности бренда.

АО «Связной-Логистика» получил премию в номинации «Услуги» в конкурсе «Выдающиеся достижения в области маркетинга и ритейла» в 2010 году.

В 2011 г. в Москве открылся первый в России shop-in-shop с широким ассортиментом устройств на базе операционной системы Android.

Произошел запуск мультимедийного портала, предлагающего широкий выбор цифрового контента, представленного контент-провайдером «Связной Загрузка».

АО «Связной-Логистика» назван победителем премии, организованной журналом SEO, в номинации «Лучшая диверсификация бизнеса».

В 2012 г. АО «Связной-Логистика» заключил прямой договор поставки с Apple, став единственным независимым ритейлером, имеющим подобный контракт.

АО «Связной-Логистика» вывел на рынок услугу получения кредита наличными совместно со своими партнерами.

АО «Связной-Логистика» был назван наиболее эффективным мобильным ритейлером. Компания возглавила рейтинг TOP-100

INFOLine&Retailer Russia в категории «Выручка в пересчете на квадратный метр».

Интернет-магазин АО «Связной-Логистика» стал финалистом в трех номинациях премии Online Retail Awards 2012: как наиболее оперативный, инновационный и клиентоориентированный магазин.

АО «Связной-Логистика» получил награду «Хрустальная гарнитура», которая вручается лучшим контактными центрами, менеджерам и проектам в России и СНГ. АО «Связной-Логистика» получил награду в двух номинациях – «Оператор года» и «Лучшая HR-практика».

В 2013 г. – старт сотрудничества НПФ «Сбербанка», у клиентов появилась возможность приобретать пенсионные продукты в «Связном».

15 февраля 2013 года – в Новосибирске открылся первый монобрендовый магазин «Связного» и компании Apple под брендом C-store.

За 2013 год сеть магазинов Apple Premium Reseller под брендом C-Store выросла до 15 салонов. Суммарный оборот всей сети C-store в 2013 году составил 603 млн. рублей.

Контакт-центр АО «Связной-Логистика» получил награду «Хрустальная гарнитура» сразу в трех номинациях: «Лучшая маленькая смена – группа контроля качества», «Тренер года», «Лучший большой контактный центр».

В 2014 г. АО «Связной-Логистика» и Microsoft объявили о запуске совместного проекта в сфере розничных продаж. В 50 магазинах ритейлера открыты специальные зоны экосистемы Windows.

Сеть Apple Premium Reseller под брендом C-Store от АО «Связной-Логистика» расширилась до 31 магазина.

АО «Связной-Логистика» стал лауреатом премии «Права потребителей и качество обслуживания» в номинации «Розничная торговля: специализированная сеть магазинов». В рамках награждения победителей национального конкурса Loyalty Awards 2014, программа лояльности «Связной-Клуб» одержала победу сразу в 4-х номинациях:

- «Лучшая маркетинговая кампания», реализованная в рамках программы лояльности;
- «Ко-брендинговая карта года»;
- «Лучшая программа лояльности непродуктового ритейлера»;
- «Премия за эффективное использование аналитики в программе лояльности».

Интернет магазин Svyaznoy.ru стал лучшим интернет-магазином в сегменте «Электроника/бытовая техника», а также завоевал звание лучшего интернет-магазина года по результатам ежегодной профессиональной премии «ONLINE RETAIL RUSSIA AWARDS».

Контакт-центр АО «Связной-Логистика» получил награду «Хрустальная гарнитура» в номинации «Лучшая практика улучшения, программа модернизации».

В 2015 г. АО «Связной-Логистика» стал лауреатом премии «Хрустальная Гарнитура-2015» в номинации «Командный лидер года».

Также высокую оценку жюри АО «Связной-Логистика» получил в следующих номинациях:

- «Лучшая небольшая команда»;
- «Лучшая команда бэк-офиса в контакт-центре».

АО «Связной-Логистика» вошел в ТОП-15 лучших работодателей по итогам ежегодного исследования «Рейтинг работодателей России», организатором которого выступает компания HeadHunter. Среди телекоммуникационных компаний АО «Связной-Логистика» опередил только МТС, среди ритейлеров – только ИКЕА.

В 2016 г. президентом ритейлера «Связной» стал Евгений Давыдович.

В феврале 2016 г. АО «Связной-Логистика» запустил собственное мобильное приложение, в котором доступен весь ассортимент ритейлера.

АО «Связной-Логистика» стал лауреатом рейтинга работодателей «Индекс Лидерства» в номинации «Торговля товарами длительного

пользования». Данный рейтинг проводится ежегодно изданием «Элитный Персонал» и сайтом Rabota.ru.

Как видно из краткого исторического экскурса, компания действует на рынке свыше 20 лет, при этом сети ее обособленных подразделений постоянно расширяется.

Рассмотрим миссию и видение компании:

«Мы – команда, любящая свое дело и нацеленная на результат. В быстро меняющемся мире мы предвосхищаем потребности людей и создаем для них полезные и удобные продукты и сервисы. Наша цель – делать жизнь наших клиентов, сотрудников, партнеров интереснее и ярче. Наше предназначение – постоянный поиск лучших решений. Наше кредо – всегда отвечать за свои слова и действия. Нам доверяют миллионы людей».

У АО «Связной-Логистика» следующие ценности:

1. Инновационность:

«Мы открыты новому и постоянно развиваем свои знания. В поиске лучших решений мы никогда не останавливаемся. Мы умеем использовать на благо бизнеса и клиентов самые современные технологии».

2. Ответственность:

«Мы принимаем взвешенные решения. Мы реализуем их в интересах клиента и компании, используя ресурсы максимально эффективно.

Мы готовы решать любые задачи. Мы не боимся признавать свои ошибки и исправлять их немедленно».

3. Вовлеченность:

«Это 100 % вклад в развитие компании в каждую минуту времени. Это вдохновение, которое каждый получает от общих амбициозных целей. Это твоя поддержка команде даже за пределами зоны твоих профессиональных компетенций. Это любовь к общему делу и драйв, который приносят нам улыбки клиентов».

4. Открытость и доверие:

«Нам нечего скрывать. Каждый день мы ведем конструктивный диалог друг с другом, с клиентами и партнерами и учимся у них. Мы делимся информацией, знаниями, успехами и победами. Мы уважаем каждого участника нашей команды и каждого участника рынка.

Нас характеризует: ответственность перед клиентами; высокая деловая репутация в течение многих лет, качество товаров и услуг; профессионализм, эффективность и высокий уровень обслуживания».

АО «Связной-Логистика» – это не только одна из крупнейших российских розничных сетей, но и компания, уделяющая особое внимание работе с корпоративными клиентами. Мы всегда готовы прийти на помощь директорам компаний, менеджерам по закупкам, руководителям отдела маркетинга и сделать их работу легче и приятнее.

К каждому клиенту компания стремится найти индивидуальный подход, что является залогом успешного и долговременного сотрудничества.

Для удобства коммуникации за каждым корпоративным партнером закреплен персональный менеджер для решения всех вопросов, связанных с оформлением заказа и обслуживанием.

Топ-менеджмент компании следующий:

1. Генеральный директор – Евгений Давыдович.
2. Финансовый директор – Ирина Ованова.
3. Коммерческий директор – Дагмара Иванова.
4. HR-директор – Анна Паршина.
5. Директор по продажам – Давид Борзилов.
6. Директор по телекоммуникационным и финансовым услугам – Даниил Поколотный.
7. Исполнительный директор – Дмитрий Малов.
8. Директор по недвижимости и развитию сети – Алексей Вуколов.

Обособленное подразделение компании было открыто в г. Томске в 2002

г.

## 2.2 Внешняя и внутренняя среда подразделения

В городе Томске торговая сеть АО «Связной-Логистика», помимо интернет-магазина, включает 9 магазинов:

1. ул. Беринга, № 10, ТЦ Манеж (Пн-Вс – с 09:00 до 21:00).
2. Иркутский тракт, 112 (Пн-Пт – с 10:00 до 19:45), Сб-Вс – с 10:00 до 18:45).
3. Комсомольский проспект, 136, ТЦ Изумрудный город (Пн-Вс – с 10:00 до 22:00).
4. Комсомольский проспект, 53, корпус А (Пн-Вс – с 09:00 до 21:00)
5. проспект Ленина, 84 (Пн-Вс – с 09:00 до 21:00)
6. проспект Ленина, 217, ТЦ Мегаполис (Пн-Вс – с 09:00 до 21:00).
7. проспект Мира, 36 (Пн-Вс – с 10:00 до 22:00).
8. проспект Мира, 19 (Пн-Вс – с 09:00 до 21:00).
9. ул. Нахимова, 15, корпус А (Пн-Вс – с 09:00 до 21:00).

На деятельность подразделения оказывают влияние как внешние, так и внутренние факторы.

К внешним факторам следует отнести:

влияние государства (налоговые ставки, правила ведения бизнеса, уровень контроля: налоговики, пожарные и пр.);

- темп инфляции и динамика курса доллара;
- уровень занятости населения в городе Томск;
- уровень жизни населения города Томска;
- уровень конкуренции на рынке, на котором действует подразделение.

К внутренним факторам деятельности подразделения относятся:

- организационная структура подразделения;
- ассортимент и ассортиментная политика компании, которой следует и подразделение;
- персонал, работающий в подразделении, и кадровая политика компании;

– маркетинг и ценовая политика компании, которая действует и в подразделении.

Рассмотрим влияние внешних и внутренних факторов на деятельность подразделения компании в Томске.

Для того, чтобы получить разрешение на торговлю (свидетельство о внесении в Торговый реестр), подразделение предоставило следующий пакет документов:

- 1) заверенную нотариально копию Устава компании;
- 2) свидетельство о постановке на учет в ФНС;
- 3) данные о руководителе и главном бухгалтере, банковские реквизиты;
- 4) договор аренды помещения, в котором будет производиться торговля;
- 5) санитарный паспорт помещения, где будет производиться торговля;
- 6) заключения государственного пожарного надзора и санитарно-эпидемиологической службы;
- 7) договор с коммунальной службой, занимающейся вывозом мусора;
- 8) список продукции для торговли.

Разрешение на розничную торговлю – это документ уведомительного характера. Заявление об уведомлении о начале работы предоставляется в Роспотребнадзор.

С определенной периодичностью происходят проверки деятельности подразделения перечисленных выше контролирурующих органов.

В соответствии с ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» предусматривает получение лицензии, если компания собирается реализовывать полиграфическую продукцию, лом цветных и черных металлов, фармацевтическую и медицинскую продукцию, специальные технические средства, предназначенные для получения негласной информации, а также боеприпасы. Поскольку перечисленными выше видами товаров компания и ее подразделение в городе Томске не торгует, лицензия на торговлю не требуется.

К важнейшим из факторов ведения бизнеса в данной сфере относятся уровень инфляции и динамика курса доллара.

В настоящее время уровень инфляции, как показывают официальные данные, составляет, в среднем 0,4 % в неделю. Ранее прогноз предполагал, что уровень с начала 2017 г. не превысит 10 %. Но любой эксперт скажет, что ждать процент ниже 15 не стоит, и пока нет никаких предпосылок, которые могли бы привести к снижению этой тенденции, что учитывается компанией (и, соответственно, всеми ее структурными подразделениями) при формировании бюджетов и ценовой политики.

Также рассматриваемая компания напрямую зависит от курса доллара. Это связано с тем, что поставки ведутся, в основном, из-за рубежа, а расчеты с поставщиками товаров ведутся в долларах. В результате колебания курса доллара компания достаточно часто вынуждена производить переоценку стоимости товаров. Кроме того, при формировании бюджетов и ценовой политики компания уделяет значительное внимание колебаниям курса доллара.

Известно, что в настоящее время самый важный фактор, который определяет движение рубля по отношению к доллару и евро, это цена нефти. Около половины федерального бюджета формируется за счет поступлений от экспорта. Как следствие – рубль очень сильно реагирует на цены на нефть. Нефть укрепляется – рубль укрепляется, и наоборот.

От ослабления рубля выигрывает федеральный бюджет, потому что меньшее число нефтедолларов меняется на большее число рублей. Почти половина наполнения бюджета – валютная выручка, а все расходы бюджета – рублевые.

В результате, по мнению экспертов в обозримом будущем (от двух до пяти лет) все трудности бюджета будут решаться за счет девальвации рубля, то есть – рубль будут ослаблять. При этом известно, что вслед за ростом курса доллара растут цены в магазинах.

Причина проста – официально треть, а неофициально около 40 – 44 % в городах потребительской корзины – это импорт. При это во многих товарах,

которые россияне на бытовом уровне считают чисто российскими, присутствует определенная доля валютной стоимости.

Именно поэтому компания (а, следовательно, и его подразделения) при формировании бюджетов и ценовой политики учитывает влияние изменений курса доллара.

Также немаловажным фактором внешнего влияния на деятельность любого подразделения компании является уровень занятости и уровень жизни в регионе деятельности подразделения.

Согласно статистическим данным, на начало 2017 г. в Томской области зарегистрировано 41,2 тыс. человек безработных<sup>2</sup>.

Эксперты в области экономики также полагают, что в 2017 году по вопросам безработицы в РФ улучшение ситуации не произойдет. При этом, многие полагают, что она будет дополнительно расти. Ресурсов на новые рабочие места взять негде. Статистика будет скакать также на протяжении всего года, но не в положительную сторону. Экономисты полагают, что из нынешних безработных найти себе работу сможет только 10 %.

Рост безработицы в регионе влечет снижение уровня покупательной способности населения, что отразится на снижении объемов реализации.

С целью сохранения (оптимально – роста) объемов продаж компания будет вынуждена побеждать у своих конкурентов в конкурентной борьбе.

На начало 2017 г. на рынке Томской области действуют множество мелких и крупных продавцов сотовых телефонов – от ИП до крупных федеральных сетей. Анализ основных (наиболее крупных) конкурентов компании (и его подразделения в Томске) представлен в таблице Приложения Б.

В таблице представлены критерии, по которым дана экспертная оценка (от 0 до 5).

---

<sup>2</sup> Росстат РФ по Томской области. Официальный сайт:  
[http://tmsk.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/tmsk/ru/statistics/employment/](http://tmsk.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/tmsk/ru/statistics/employment/)

Из таблицы видно, что у рассматриваемой компании есть только несколько действительно серьезных конкурентов, к которым можно отнести: Техноград, Евросеть, E2E4.

Кроме того, в последнее время серьезную конкуренцию всем компаниям, занимающимся продажей сотовых, является китайский интернет-гипермаркет Али-экспресс.

В связи с кризисом многие потребители все чаще (в основном, по ценовому признаку) выбирают китайского производителя. Примером может служить набирающая популярность марка Хаоми.

В этой ситуации компании целесообразно наладить контакты с данным производителем, и организовать торговлю продукцией набирающей популярность компании.

Кроме того, из таблицы видно, что многие компании, несмотря на наличие периодически проводимых акций (которые подразумевают снижение цен на ту или иную модель), не выпускает дисконтных карт. При этом в ситуации обострения конкурентной борьбы наличие дисконтных карт у компании – дополнительное преимущество.

Рассмотрение внутренних факторов, оказывающих влияние на компанию и ее подразделение в г. Томске, начнем с рассмотрения организационной структуры – рисунок 3.

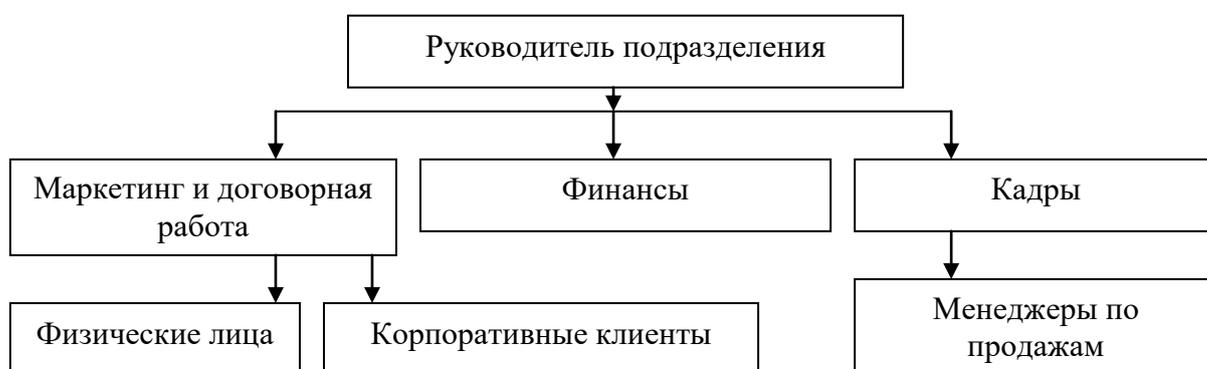


Рисунок 3 – Организационная структура подразделения компании по городу Томску

Из рисунка 3 видно, что деятельность подразделения организована по функциональному принципу. Так, наиболее важными для организации работы подразделения являются: кадры, финансовая сторона работы, маркетинг и организация договорной работы, которая включает организацию работы с поставщиками и организацию поставок товаров в подразделение.

Деятельностью подразделения в целом руководит управляющий по подразделению. Именно на него возложен контроль за всеми сторонами деятельности подразделения – от поступления товаров до урегулирования претензий со стороны покупателей; все аспекты кадровой работы; все аспекты организации торгового процесса.

Деятельностью по маркетингу и договорной работы занимается заместитель управляющего по подразделению. В его обязанности входит: организация договорной работы, организация маркетинга в подразделении, организация процесса поставок товаров в подразделение, мерчендайзинг.

Финансовой стороной вопроса занимается бухгалтер подразделения. В его обязанности входит: организация и проведение работы по расчету с поставщиками, кассовые и банковские операции, учет товаров (поступление, наценка, реализация), учет торговой наценки, учет издержек обращения, учет расчетов с персоналом, а также составление требуемой от головного офиса отчетности.

Кадровой работой в подразделении занимается специалист по кадрам. В его должностные обязанности входит: организация процесса по подбору и найму персонала, оформление всей документации по движению персонала (прием и увольнение, больничные листы, отпуска и пр.), подготовка всех необходимых данных по персоналу для подачи в налоговую инспекцию, во внебюджетные фонды и пр.

В должностные обязанности менеджеров по продажам входит: непосредственная работа с покупателями (заинтересовать, рассказать все о товаре, рассказать все о товаре-конкуренте, подвести покупателя к покупке, оформить покупку).

Особенность маркетинга заключается в том, что у подразделения есть два направления:

- розничная торговля (физические лица и корпоративные клиенты);
- интернет-магазин.

В компании действует программа «Связной-Клуб». Это бонусная программа для постоянных покупателей. С каждой покупки в АО «Связной-Логистика» или у более 70 партнеров на карту возвращается до 15 % плюсами. Плюсы – это скидки в магазинах компании.

Такие скидки накапливаются при покупке в магазинах АО «Связной-Логистика» и у партнеров «Связного-Клуба». Список партнеров компании размещен в электронном виде по адресу [sclub.ru](http://sclub.ru).

Покупатель при оплате покупок в магазинах АО «Связной-Логистика» предъявляет карту на кассе. При покупках в интернет-магазине при оформлении заказа вводится номер карты (или называется номер оператору при заказе по телефону).

При последующих покупках карта также предъявляется на кассе в «Связном», и если у покупателя есть желание истратить накопленные бонусы, он сообщает об этом кассиру, или указывает номер карты и нужное количество плюсов для списания при заказе на сайте компании.

Кроме того, эффективным маркетинговым ходом является предоставление компанией дополнительных услуг, а именно:

- 1) удобство доставки (широкий выбор способов получения заказа);
- 2) в г. Томске есть 9 пунктов самовывоза (при заказе через интернет-магазин);
- 3) разнообразие (7 способов) оплаты понравившихся товаров;
- 4) качественное гарантийное обслуживание (а также помощь с ремонтом, гарантированная замена сломанного аппарата; замена аппарата на время ремонта);

5) помощь с оформлением кредита (можно в течение 5 минут получить (при минимальном наборе документов) онлайн-кредит на приобретение нужных товаров).

Маркетинг розничных продаж в подразделении компании включает в себя следующие основные элементы:

#### 1. Правильная выкладка.

Первое, на что обращают покупатели внимание при входе в магазин – это само помещение и размещение продукции в нем. И здесь подразделение применяет приемы мерчендайзинга. Торговая площадь, хоть и невелика по размерам, – максимально открыта для взгляда покупателя. Мелкие товары размещены в центре торгового зала, а крупные – недалеко от входа и по периметру помещения. Это делается для того, чтобы не создавать нагромождение в центре магазина.

Большую роль также играет доступность товара для рассмотрения. С этой целью мелкие товары не выкладываются высоко (покупатель не станет за ними специально тянуться). Общий вид выложенных товаров всегда ровный, без сваливания в кучу. Хотя в последнее время и модна «палетная выкладка», создающая эффект распродажи, в компании этот вид выкладки товара не применяется (из-за боязни отпугнуть покупателей и испортить впечатление от магазина в целом).

#### 2. Продажу известных марок.

Иметь в ассортименте множество продукции от известных раскрученных фирм – очень выгодно. Для некоторых покупателей наличие техники популярной марки порой важнее тех функций, что она выполняет, так что спрос на «знаменитые» товары стабильный. К тому же, производители сами их рекламируют, устраивая периодически промо-акции в магазинах, где представлена их продукция. Это выгодно и компании – не нужно дополнительно тратиться на рекламу.

Товары малоизвестных фирм (например, уже приведенный выше бренд Хаоми) тоже могут хорошо продаваться, ведь их стоимость, как правило, ниже

брендовых, но при условии соседства с продукцией известных марок, что и учитывается в компании при выкладке товаров.

### 3. Расчет колебаний покупательской активности.

Компании известно, что товары особенно хорошо продаются по выходным, вечером и перед праздниками. В реализации любых товаров есть своя сезонность, и поэтому основным методом увеличения продаж является распродажа перед праздниками большого ассортимента товаров. Особенно все активно покупают перед Новым годом (а также 14 февраля, 23 февраля и 8 марта), когда люди заняты поисками подарков.

### 4. Акции и подарки.

Это беспроигрышный метод привлечения внимания клиентов и стимулирование их покупательской деятельности. Все люди любят получать подарки, или когда-то что-то достается бесплатно (почти бесплатно).

Эффективным методом по увеличению продаж являются акции «Купите две вещи, третью – в подарок» и т.д. Как правило, довольные покупатели после приобретения техники с выгодой или, к примеру, получив подарок, рассказывают своим знакомым о магазине. Это привлекает новых клиентов и, соответственно, увеличивает прибыль.

### 5. Грамотный персонал.

Уровень компетентности продавцов по вопросам представленных в ассортименте товаров во многом определяет успех продаж в компании. Многие покупатели теряются в выборе или при решении купить ту или иную вещь, хотят подробно узнать о ее характеристиках. Поэтому продавцы компании с помощью специальных курсов и тренингов, получают достаточный объем знаний, необходимых для того, чтобы ответить клиентам магазина на их вопросы о товаре, помочь сделать оптимальный выбор из большого модельного ряда.

Для этого компания постоянно повышает уровень квалификации персонала, проводит обучение торгового персонала.

### 6. Дополнительные услуги.

Предоставление дополнительных услуг покупателям также является эффективным методом увеличения продаж. Магазин компании предоставляет услуги по доставке, а также перепрошивке устройств.

В последнее время все популярнее становится услуга страхования покупателем приобретенного товара от поломки. Клиенты хотят быть уверены в приобретаемых товарах, и охотнее их покупают, если знают, что в случае неисправности технику можно бесплатно отремонтировать.

Основные правила маркетинга интернет-магазина подразделения следующие:

1. Не давить на посетителя.

Процесс покупки должен проходить легко и непринужденно. Не нужно «вырывающих глаз» надписей о немедленной покупке или скидке. В то же время, все элементы заказа легко читаются и не вызывают вопросов.

При добавлении в корзину товара, он может находиться там ограниченное время. Объясняется это тем, что товаров мало, а заказов достаточно много. Покупатель первым подтвердивший свой заказ, первым получает необходимый товар. Также интернет магазин предоставляет легкую возможность возврата купленного товара.

2. E-mail маркетинг.

Подписанные на рассылку покупатели не остаются без внимания, и раз в месяц получают на свои электронные ящики сообщения о новых поступлениях, акциях, новинках или распродажах. Также интернет магазин имеет свои страницы в социальных сетях для уведомления подписчиков об обновлениях и акциях.

3. Отметка качества товара.

«Знак качества» – это пиктограмма или иконка, которую пользователь может видеть в общем списке товаров или в карточке товара. Эта иконка выгодно отличает данный товар от его аналогов и увеличивает продажи конкретной позиции.

4. Скидка \* % при покупке второго товара.

Этот ход в маркетинге интернет магазина широко используется в обычных супермаркетах. Также его можно использовать и в различных интернет магазинах. Особенно актуальна данная скидка будет на категорию товаров, которые залежались на складе. Например, скидка действует, если человек покупает любой товар плюс товар из определенной категории.

#### 5. Купи два (или более товаров) и получи гарантированный подарок.

При покупке комплекта определенной группы товаров целесообразно предлагать покупателю товар из той же категории. При этом компания избегает «скрытых условий». Если компания предлагает подарок при покупке двух товаров, то при покупке четырех товаров, покупатель должен получить два подарка. Все должно быть по-честному (для того, чтобы обычный покупатель стал постоянным клиентом).

#### 6. Три товара по цене двух.

Данный маркетинговый ход, также, как и предыдущий, помогает превратить обычного покупателя в постоянного. Здесь есть небольшое отличие от покупки с подарком. Если покупатель берет три товара с условием, что получит третий бесплатно, то цены этих товаров должны идти в порядке убывания для того, чтобы эта продажа не стала убыточной. Этот нюанс всегда оговаривается в условиях акции. Также компания продает товары, которые не пользуются спросом, даже с отрицательной прибылью (для того, чтобы больше денег шло в оборот).

#### 7. Контраст (сравнение товаров на примере контраста)

Покупатели обычно делают выбор интернет-магазина, в котором купят тот или иной товар, сравнивая цены, характеристики, условия доставки или возврата, близость расположения предпочитаемой курьерской службы. Также покупателям следует облегчать выбор, предложив удобную систему сравнения товаров. Обычно из двух аналогов выбирают тот, у которого больше характеристик, более качественное описание относительно менее дорогого аналога. Поэтому компания сделала в своем интернет магазине удобную систему сравнения товаров, а также фильтрацию по самым главным критериям.

## 8. Отзывы клиентов.

Отзывы повышают доверие к конкретному товару, а также к интернет магазину в целом. При этом необходимо заметить, что около 70 % отзывов в интернет магазинах отрицательные, поэтому компания не наращивает количество положительных записей. Довольные покупатели должны сами их оставлять.

## 9. Дефицит – показать, что товар в ограниченном количестве.

Человеку легче сделать выбор конкретного товара, когда он видит, что его количество ограничено. Этот момент эмоционально приближает потенциального покупателя к покупке в интернет-магазине компании.

## 10. Подарок.

Подарки всегда ассоциируются с праздником, то есть по умолчанию настраиваются на позитив, связанный с интернет-магазином компании. Использование маркетинга подарков создает для покупателя очевидную материальную ценность, даже если его уровень материальных доходов значительно превосходит ценность этого подарка, он всегда будет склонен воспользоваться подаренным предметом.

## 11. Качественное описание товара.

В первую очередь качественное описание товара направлено на выставление в выгодном свете и продажу этого самого описываемого в интернет-магазине товара. То есть, по сути это тот самый рекламный продающий текст. От грамотного и качественного описания зависит конверсия сайта.

Однако, текст описания товара должен быть не только продающим, но и SEO-текстом<sup>3</sup>, содержащим определенное количество ключевых слов, которые необходимы для попадания конкретной страницы с товаром на первые страницы поисковых систем.

---

<sup>3</sup> SEO текст — это текстовое содержимое страницы сайта с вхождением в него ключевых слов, оформленных по определенным SEO правилам, с целью привлечения на страницу посетителей из поисковых систем.

В зависимости от ассортимента магазина требуется от сотен до тысяч описаний, созданием которых занимаются наемные копирайтеры.

Как правило, в описании товара около 800 символов.

## 12. Позиционирование.

Грамотное позиционирование всегда увеличивает количество конверсий в интернет-магазине компании. Ведь привлекается именно тот трафик, который актуален для продаваемого компанией товара. Люди понимают – зачем они сюда пришли и что здесь делать. Конкретика всегда помогает в продажах.

Еще одним важным фактором внутреннего окружения компании является ассортиментная и ценовая политики.

Ассортимент подразделения включает:

- телефоны и связь;
- планшеты и ридеры;
- ноутбуки и компьютеры;
- офисная техника;
- фото- и видеокамеры;
- аудио, видео и техника для дома;
- гаджеты, товары для игр и автомобилей.

Ассортимент товаров компании включает свыше 400 брендов и более 5 000 наименований. Все подразделения компании имеют одинаковый ассортимент и ценовую политику.

Наценка на сотовые: на самую дешевую модель 0 – 50 руб., на большинство моделей 15 – 35 %. Наценка на аксессуары 200 – 1 000 %.

Прибыль от сотовых/аксессуаров и подключений: 60 / 40 %.

Главное и основное – продать не просто телефон, а телефон с аксессуарами и услугами (подключение, карта памяти, защитная пленка на экран, чехол).

Из аксессуаров наибольшей популярностью пользуются зарядные устройства, батареи питания для телефонов, карты памяти, гарнитуры. Чехлы, стилусы и брелки продаются не очень хорошо.

Одним из наиболее значительных факторов внутреннего окружения компании является ее персонал.

Как правило, сотрудник трудоустраивается через 2 – 3 недели после собеседования.

Период обучения для сотрудников розницы длится от 1 до 1,5 недель.

Длительность стажировки – от 1 до 3 недель.

Заработная плата в компании не фиксированная и не имеет верхнего предела. Складывается она из нескольких частей: оклад, проценты от продаж, премии за уровень знаний и квалификации, дополнительные бонусные программы. Средний размер дохода сотрудников розницы составляет 30 000 – 40 000 рублей.

Внутри компании возможен практически неограниченный карьерный рост, особенно для сотрудников центров мобильной связи АО «Связной-Логистика». Согласно внутренней статистике компании, около 95 % руководителей компании, в том числе и ряд топ-менеджеров, начинали свой карьерный путь в АО «Связной-Логистика» с продавца. При этом карьерный рост возможен только при прохождении дополнительного обучения и тренингов в Учебном центре.

Ежегодно в компании проводится очень много акций и конкурсов для сотрудников: они могут выиграть ценные призы, отдых за рубежом, получить денежные призы. Самая крупная мотивационная программа – игра «Энергия «Связного»».

АО «Связной-Логистика» предоставляет своим сотрудникам возможность получать качественное медицинское обслуживание на базе ведущих клиник по программам добровольного медицинского страхования. Все сотрудники компании могут пользоваться специальными кредитными предложениями от наших банков-партнеров: ипотека, автокредитование, потребительские кредиты и др. на льготных условиях. Также разработаны корпоративные предложения по различным видам страхования. Сотрудникам

доступны услуги мобильной связи по корпоративным ценам, а также скидки на услуги ряда фитнес-клубов.

На основании рассмотрения факторов внешнего и внутреннего окружения подразделения компании в городе Томске, проведем также оценку сильных и слабых его сторон, возможностей и угроз работы подразделения компании – таблица Приложения Б.

Таким образом, из таблицы видно, что рассматриваемое подразделение имеет как большие возможности для развития, так и значительные угрозы для своего развития.

Использование всех преимуществ в сочетании с сильными сторонами деятельности подразделения, снижение влияния отрицательных факторов и устранение угроз позволят развиваться и побеждать в конкурентной борьбе.

Из таблицы также видно, что возможностей и сильных сторон у компании и ее подразделения в Томске больше, чем слабых сторон и угроз.

Руководству компании и ее подразделения в Томске известно, что в сложившейся конкурентной ситуации можно выигрывать только будучи на шаг впереди своих конкурентов. Благодаря развитой логистике компания доставляет товары по всей России (и всей Томской области) в кратчайшие сроки. В магазины АО «Связной-Логистика» доставка бесплатная. Также есть возможность получить товар в день оплаты.

Именно поэтому компания всегда старается предложить каждому клиенту максимально выгодное сотрудничество. При заказе больших партий действуют индивидуальные цены.

Компанию и ее подразделение в Томске характеризует: ответственность перед клиентами; высокая деловая репутация в течение многих лет, качество товаров и услуг; профессионализм, эффективность и высокий уровень обслуживания.

### **2.3 Экономическая характеристика деятельности подразделения**

Анализ динамики и структуры персонала проведем на основании таблицы Приложения Б. Из расчетов видно, что на конец 2015 года общая численность персонала составляет 36 человек, на конец 2016 года – 42 человека.

Большая часть сотрудников подразделения относится к категории «основные работники» – 28 человек на конец 2016 года. Кроме того, значительный удельный вес занимают вспомогательные работники – 7 человек на конец 2016 года.

Анализ показателей, характеризующих движение и эффективность использования трудовых ресурсов представлен в таблице Приложения Б. Из расчетов видно, что в рассматриваемом периоде произошло увеличение численности персонала (на 3 человека на конец 2015 года и 6 человек на конец 2016 года). Рост численности персонала связан с увеличением объемов деятельности. За счет роста численности персонала произошло увеличение среднегодовой численности – на 4 человека (11,43 %).

Подразделение имеет высокие показатели приема персонала (20 и 23 % на конец 2015 и 2016 годов). При этом значение коэффициента оборота по выбытию на конец 2016 года ниже показателя 2015 года (8 и 11 % соответственно). За 2016 год произошло снижение значения коэффициента текучести кадров (на 3 %), что связано с увеличением численности персонала и снижением количества выбывших за 2016 год.

В 2015 – 2016 годах производительность труда (в абсолютном и относительном выражении) увеличивалась быстрее, чем происходил рост среднего размера оплаты труда, что положительно характеризует деятельность подразделения. В целом можно сказать, что, несмотря на имеющиеся недостатки, подразделение стремится эффективно использовать находящиеся в его распоряжении трудовые ресурсы.

Анализ динамики и структуры основных средств подразделения проведем на основании таблицы Приложения Б.

Из расчетов видно, что на конец 2015 года стоимость основных средств подразделения составляет всего 88 тыс. рублей. На конец 2016 года первоначальная стоимость основных средств подразделения возросла на 91 тыс. руб. (103,41 %) и составляет 179 тыс. рублей. В составе основных средств подразделения за рассматриваемый период имеются только две статьи: «машины и оборудование» – 159 тыс. руб. на конец 2016 года, а также «производственный и хозяйственный инвентарь» – 20 тыс. руб. на конец 2016 года.

Наибольший удельный вес в структуре основного капитала подразделения занимают машины и оборудование. При этом на конец 2016 года их доля возросла на 5,87 %, составив 88,83 %. Следовательно, большая часть основных средств подразделения относится к активной части.

Общий уровень износа по основным средствам подразделения на конец 2015 года составлял 40,91 %, на конец 2016 года – 41,89 %. При этом по группе «машины и оборудование» уровень износа за 2015 год составил 75,00 %, за 2016 год – 39,00 %. Снижение уровня износа по данной группе основных средств связано со значительным их обновлением в 2016 году.

Анализ показателей движения, технического состояния и эффективности использования основных средств подразделения проведем в таблице Приложения Б. Из расчетов видно, что в рассматриваемом периоде произошло увеличение первоначальной, остаточной стоимости основных средств, объемов их приобретения и выбытия. Кроме того, произошло увеличение суммы амортизации. Данные факторы повлияли на изменение значений всех показателей, отраженных в таблице Приложения Б.

В целом можно сказать, что подразделение стремится эффективно использовать имеющиеся на его балансе основные средства.

Анализ финансового состояния подразделения целесообразно начинать с формирования уплотненных (аналитических) балансов – таблица Приложения Б.

Из таблицы видно, что по сравнению с 2014 годом валюта баланса подразделения на конец 2016 года возросла на 1633 тыс. руб. (37,65 %). При этом по итогам 2015 года стоимость валюты баланса снизилась на 1140 тыс. руб. (26,29 %), а по итогам 2016 года – возросла на 2773 тыс. (8,74 %).

В составе актива баланса наибольший удельный вес занимают оборотные активы (98,26 % на конец 2016 года), а наименьший – внеоборотные активы (1,74 % на конец 2016 года). В рассматриваемом периоде произошло незначительное увеличение удельного веса внеоборотного капитала (на 0,41 % за 2015 – 2016 года), и, соответственно, снижение удельного веса внеоборотного капитала. Изменение соотношения «оборотный – внеоборотный капитал» связано с ростом валюты баланса и увеличением стоимости основных средств в составе внеоборотных активов.

В структуре оборотного капитала в рассматриваемом периоде занимают следующие статьи: «дебиторская задолженность» и «запасы и затраты». При этом на конец периода произошло увеличение остатков по указанным статьям.

В целом структуру актива баланса подразделения можно считать нерациональной: преобладают медленно реализуемые активы, а доля наиболее ликвидных активов невелика. Это снижает ликвидность подразделения.

В составе пассива баланса наибольший удельный вес занимают заемные и привлеченные средства. При этом на конец рассматриваемого периода произошло увеличение суммы кредиторской задолженности. Несмотря на рост стоимости собственного капитала (за счет роста сумм нераспределенной прибыли), структуру пассива баланса подразделения можно считать нерациональной: преобладание заемных и привлеченных средств, низкая доля собственных средств.

Такая структура пассивов снижает показатели ликвидности и финансовой устойчивости, делает подразделение зависимым от кредиторов и менее мобильным.

В развитие анализа динамики и структуры баланса проведем анализ его ликвидности – таблица Приложения Б.

Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие неравенства:

$$A_1 \geq P_1 \quad (1)$$

$$A_2 \geq P_2 \quad (2)$$

$$A_3 \geq P_3 \quad (3)$$

$$A_4 \leq P_4 \quad (4)$$

Из расчетов видно, что в рассматриваемом периоде балансы подразделения не являются абсолютно ликвидными. Так, по итогам деятельности 2014 – 2015 годов не выполняются первое и второе неравенства, по итогам 2016 года – первое неравенство. У подразделения не хватает наиболее и быстро реализуемых активов для немедленного погашения всех требований кредиторов.

Далее рассчитаем и проанализируем динамику показателей платежеспособности – таблица Приложения Б.

Из расчетов видно, что в рассматриваемом периоде подразделение имеет слабые показатели платежеспособности. На это повлияли следующие факторы:

- нерациональная структура актива и пассива баланса;
- превышение суммы заемных и привлеченных средств над суммой собственного капитала;
- темпы роста собственного капитала ниже темпов роста заемных и привлеченных средств;
- темпы роста наиболее ликвидных активов ниже темпов роста медленно реализуемых активов.

Низкие показатели платежеспособности отрицательно характеризуют деятельность подразделения.

Анализ показателей финансовой устойчивости подразделения проведем в таблице Приложения Б.

Из расчетов видно, что в рассматриваемом периоде подразделение имеет невысокие показатели финансовой устойчивости. Это связано со значительным объемом заемных и привлеченных средств, находящихся в пассиве, а также с незначительной величиной собственного капитала. В рассматриваемом периоде значения всех показателей данной группы находятся ниже установленных для них нормативов. Подразделение не является финансово устойчивым и практически полностью зависит от кредиторов.

В развитие анализа актива и пассива баланса проведем анализ его дебиторской и кредиторской задолженностей. Анализ дебиторской задолженности представлен в таблице Приложения Б.

Из расчетов видно, что по итогам деятельности подразделения за 2016 год произошло резкое увеличение остатка дебиторской задолженности – на 921 тыс. руб. (959,38 %). Это связано с отгрузкой в последние дни 2016 года крупной партии готовой продукции подразделения, платежи за которую не успели поступить на расчетные счета.

В состав дебиторской задолженности подразделения включены следующие статьи: «покупатели и заказчики» и «прочие дебиторы» (подотчетные лица по выданным им в подотчет денежным средствам).

Наибольший удельный вес в структуре дебиторской задолженности в течение всего анализируемого периода занимают покупатели и заказчики. Так, на конец 2016 года их доля в общей сумме дебиторской задолженности составляет 95,58 %, сократившись (в счет увеличения доли по прочим дебиторам) на 1,30 %.

В целом рост остатка дебиторской задолженности является негативным моментом в деятельности подразделения (фактически подразделение кредитует своих покупателей), так как отвлекает средства из оборота, заставляет фирму изыскивать недостающие средства на стороне (в виде роста собственных обязательств, а также долгосрочных и краткосрочных кредитов).

Анализ кредиторской задолженности подразделения представлен в таблице Приложения Б.

Из расчетов видно, что в анализируемом периоде произошло резкое увеличение текущих обязательств подразделения. По итогам деятельности подразделения за 2016 год остаток кредиторской задолженности увеличился на 2974 тыс. руб. (345,01 %).

В состав кредиторской задолженности подразделения входят обязательства перед: поставщиками и подрядчиками (за оказанные услуги, выполненные работы, поставленные сырье и материалы), бюджетом, персоналом (по оплате труда), прочими кредиторами (подотчетные лица, погашение кредитов и др.).

Наибольший удельный вес в структуре обязательств подразделения занимают «поставщики и подрядчики» (75,23 % на конец 2016 года). В рассматриваемом периоде удельный вес по данной статье сократился на 2,61 %. При этом произошло увеличение удельного веса по статье «расчеты с персоналом» (на 4,31 %).

В целом рост остатка кредиторской задолженности является негативным моментом в деятельности подразделения, так как снижает показатели платежеспособности, финансовой устойчивости и независимости организации, делает ее более зависимой от кредиторов.

Анализ динамики основных финансовых показателей деятельности подразделения представлен в таблице Приложения Б. Из расчетов видно, что в течение рассматриваемого периода происходило постоянное увеличение объемов деятельности подразделения (происходил рост выручки от реализации).

Рост выручки от реализации сопровождался увеличением таких показателей деятельности подразделения, как: «себестоимость», «валовая прибыль», «налогооблагаемая (балансовая) прибыль», «налоговые платежи» и «чистая прибыль».

Наибольший прирост значений указанных показателей произошел в 2016 году. Рост объемов выручки и чистой прибыли являются положительными для деятельности подразделения.

Далее проанализируем структуру выручки от реализации по покупателям – таблица Приложения Б.

Из таблицы видно, что в анализируемом периоде большая часть реализованной продукции приходится на физических лиц (60,23 % на конец 2016 года).

На долю юридических лиц и индивидуальных предпринимателей на конец 2016 года приходится по 15,27 и 24,50 % соответственно. По итогам 2016 года произошло снижение удельного веса по физическим лицам – на 4,66 %, что привело к росту доли по индивидуальным предпринимателям и юридическим лицам – на 2,87 и 1,79 % соответственно.

Анализ показателей рентабельности представлен в таблице Приложения Б.

Из расчетов видно, что на конец рассматриваемого периода произошло снижение значений большинства показателей данной группы, на что оказали влияние следующие факторы: незначительное увеличение чистой прибыли и невысокий ее уровень в структуре пассивов, рост валюты баланса и показателей, участвующих в расчетах. В целом в рассматриваемом периоде подразделение имеет невысокие показатели рентабельности. На конец 2016 года значение коэффициента устойчивости экономического роста имеет отрицательную тенденцию.

Анализ показателей деловой активности представлен в таблице Приложения Б. Из расчетов видно, что в рассматриваемом периоде произошло улучшение значений практически всех показателей данной группы. На это повлиял, в первую очередь, рост выручки от реализации. В целом на конец 2016 года подразделение имеет довольно средние показатели деловой активности.

Для улучшения результативности работы подразделения необходимо:

- контролировать увеличение остатков запасов – не допускать их чрезмерного роста, так как это ведет к потере мобильности и снижению ликвидности;
- сокращать величину остатков дебиторской задолженности и не допускать ее дальнейшего роста;
- снижать величину кредиторской задолженности;
- привлекать заемные средства на долгосрочной основе;
- увеличивать выручку от реализации;
- снижать издержки обращения;
- оптимизировать уровень оборотного, внеоборотного, собственного и заемного капиталов.

## **2.4 Действующая система КРІ**

Системы оценки эффективности персонала, основанные на КРІ, приобретают все большую популярность в России. Главные преимущества подобных механизмов – в рациональном отражении деятельности компаний.

Такая система применяется и в АО «Связной-Логистика» (а также во всех подразделениях компании).

Для АО «Связной-Логистика» КРІ (KPIs) – это английская аббревиатура от «key performance indicators», по-русски именуется как КПЭ – ключевые показатели (иногда – параметры) эффективности. Но в исходном заграничном звучании употребляется как норма. КРІ – это система, позволяющая оценивать эффективность работы сотрудников фирмы на предмет достижения целей (стратегических и тактических).

Внедрение КРІ в АО «Связной-Логистика» решает следующие важные задачи:

1. Мотивация сотрудников. Согласно проведенным исследованиям, внедрение оплаты работы персонала по ключевым показателям эффективности

повышает эффективность работы сотрудников минимум на 10 %, в среднем на 20 – 30 %.

2. Трансляция приоритетов и задач компании. Часто даже самые грамотные и опытные работники не понимают, что именно им нужно сделать для достижения целей компании. Внедрение системы показателей позволило компании точно транслировать сотрудникам приоритеты бизнеса.

3. Мониторинг эффективности работы компании в целом и каждого ее обособленного подразделения. Корректно разработанная и внедренная система обеспечивает компании непрерывный мониторинг состояния дел во всей организации, что помогает своевременно выявлять и устранять сбои.

4. Привлечение и удержание профессиональных специалистов. Система мотивации на основе ключевых показателей эффективности устанавливает на предприятии так называемую социальную справедливость в оплате труда. Прикладывающие наибольшие усилия и приносящие наиболее весомый результат сотрудники получают повышенную зарплату. Таким образом, сохраняя общий уровень оплаты труда, можно эффективно удержать ценных работников в компании.

5. Оптимальное использование фонда оплаты труда. Система оплаты, сформированная на основе ключевых показателей эффективности, позволяет предприятию значительную часть оплаты труда персонала перевести в изменяемую часть зарплаты, поставив ее в зависимость от итогов работы. Таким образом, фонд оплаты труда из источника затрат превращается в средство повышения эффективности работы и мотивации для сотрудников. При действенной системе KPI каждый работник понимает связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями компании. Система мотивации, ориентированная на стратегию, в конечном итоге состоит из набора ключевых показателей эффективности, за выполнение которых сотрудник отвечает, и оценка их выполнения влияет на итоговую оплату труда.

В АО «Связной-Логистика» стандартная мотивационная формула оплаты труда имеет вид:

$$\text{Зпл} = \text{О} + \text{Пч}, \text{ где} \quad (5)$$

Зпл – заработная плата;  
О – оклад;  
Пч – постоянная часть.

В отличие от фиксированной заработной платы, переменная часть оплаты на базе КРІ стимулирует более качественное выполнение функциональных обязанностей работников и способствует быстрому достижению стратегических целей компании.

В системе КРІ компании можно выделить следующие универсальные показатели эффективности:

1. Процессные: свидетельствуют о результативности процесса и показывают, как проходит обработка клиентских запросов, разработка и вывод новых продуктов на рынок.

2. Клиентские: удовлетворенность клиентов, работа с рынками сбыта, количество привлеченных клиентов.

3. Финансовые: определяют внешнеэкономическое состояние организации. К числу таких можно причислить доход компании, товарооборот, рыночная стоимость товара, финансовый поток.

4. Критерии развития: отражают динамику развития предприятия. Это: производительность сотрудников, текучка кадров, расходы на каждого сотрудника, мотивация персонала.

5. Показатели внешней среды: колебания стоимости, конкуренция, сложившийся уровень цен на рынке. Должны учитываться при разработке целевых показателей.

КРІ для менеджеров по продажам следующие:

- 1) количество новых клиентов не меньше N;
- 2) объем продаж не ниже R;
- 3) сумма среднего договора по клиенту в пределах P.

КРІ для сотрудника техподдержки. Его функции на рабочем месте заключаются в консультировании действующих клиентов и помощи потенциальным покупателям. В этом случае минимальным набором КРІ будут:

количество и качество консультаций, уровень удовлетворенности клиентов, совершенные клиентами после консультации покупки.

В рассматриваемом подразделении система КРІ внедрена с начала 2015 г.

Необходимо отметить, что после внедрения системы показателей ответственным лицам важно постоянно проводить мониторинг ее актуальности, так как в компании (и ее подразделениях) могут меняться бизнес-процессы, стратегические задачи, внешнее окружение.

Каждый индикатор результативности следует пересматривать на регулярной основе, так как какие-то индикаторы могут потерять актуальность, другие приводить со временем к нежелательным результатам.

Любая система КРІ имеет конечный жизненный цикл. В начале своего функционирования, когда показатель эффективности вводится, он стимулирует персонал и эффективность работы возрастает. Но со временем его мотивирующее действие ослабевает, тогда наступает необходимость его пересмотреть, заменить или вообще отменить. Подобные изменения набора показателей на регулярной основе в КРІ случаются примерно раз в год. Чаше приходится менять систему и пересматривать показатели, например раз квартал, в рамках основных подразделений для оперативного управления акцентами сотрудников.

В рассматриваемом подразделении индикаторы системы КРІ ни разу не пересматривались (с момента внедрения системы).

Таким образом, по результатам рассмотрения деятельности обособленного подразделения АО «Связной-Логистика» в городе Томске можно сделать следующие выводы:

- 1) рынок, на котором действует рассматриваемое подразделение, высококонкурентен. Для того, чтобы компания в целом и рассматриваемое подразделение могли удерживать рынок, необходимы новые технологии маркетинга и продаж. При этом особое внимание необходимо уделить торговле

через интернет, так как современная ситуация такова, что жизнь смещается постепенно именно туда;

2) действующая в компании система мотивации имеет, в основном, материальный уклон. При этом несправедливо забыты моральные методы мотивации. Кроме того, материальные методы стимулирования и мотивации сотрудников иногда переизбыточны, что также требует корректировки;

3) действующая в подразделении система КРІ не пересматривалась ни разу с момента ее внедрения, и, соответственно, требует корректировки с поправкой на текущее положение дел;

4) действующая система КРІ слабо увязана с мотивацией, что требует исправления.

### 3 Предложения по совершенствованию работы структурного подразделения АО «Связной-Логистика» в городе Томске

#### 3.1 Совершенствование действующей системы КРІ и мотивации на основе КРІ

Любой КРІ имеет свой жизненный цикл. Сначала, когда показатель вводится, он стимулирует сотрудников, и эффективность работы возрастает. Однако со временем его воздействие ослабевает, и тогда его необходимо освежить, пересмотреть или вообще отменить. Поэтому компания должна непрерывно анализировать эффективность системы мотивации на базе КРІ.

Диаграмма частоты пересмотра КРІ представлена на рисунке 4.

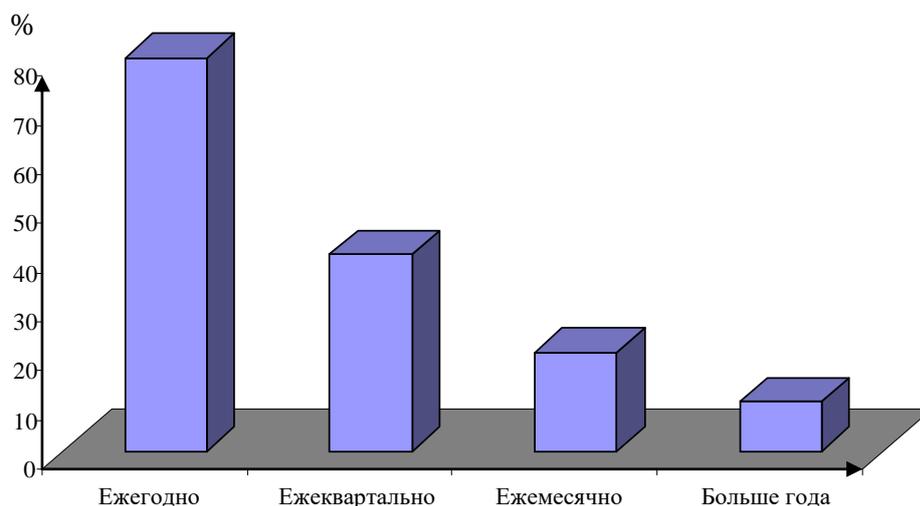


Рисунок 4 – Периодичность пересмотра системы мотивации с помощью КРІ, %

Как правило, в торговых компаниях изменение набора показателей происходит не чаще одного раза в год. Более часто рассмотрение и установление новых показателей должно осуществляться по следующим причинам: изменение функций сотрудника; изменение стратегических приоритетов; стабильность и улучшение используемых показателей.

В некоторых компаниях разрабатывается «Регламент процесса постановки и согласования КРІ».

В таких компаниях, где работают более 100 человек (например, АО «Связной-Логистика»), пересмотр показателей КРІ происходит, как правило, не чаще, чем раз в год (поскольку такой процесс является весьма трудоемким).

Возможность пересмотра показателей должна быть вызвана одной из вышеперечисленных причин и зависеть от уровня автоматизации всего процесса. Более часто пересматривать показатели, например в течение квартала, можно в рамках определенных основных подразделений для оперативного управления и манипулирования акцентами сотрудников.

В рассматриваемом подразделении АО «Связной-Логистика» необходимость пересмотра системы КРІ вызвана необходимостью стабилизации и роста основных показателей деятельности подразделения:

- 1) увеличения выручки;
- 2) снижение текучести кадров;
- 3) снижение издержек обращения;
- 4) общий рост эффективности использования ресурсов подразделения (материальных, финансовых, трудовых).

Кроме того, необходимо отметить, что КРІ должны быть установлены не для всех сотрудников в целом, как это есть в подразделении в настоящее время, а для каждой категории сотрудников — свои собственные.

С этой целью для каждой категории персонала должны быть при формировании новой системы КРІ прописаны свои стратегические цели, а важность каждой цели должна быть «взвешена».

Практические принципы уравнивания целей и КРІ, которые следует использовать при формировании новых показателей, следующие:

1. Чем важнее цель, КРІ, тем больше ее вес.
2. Веса надо расставлять, начиная с более важных КРІ.
3. Плохо измеряемые, нерелевантные, общие цели, КРІ, не должны иметь большой вес (максимум 15 – 20 %).
4. Цели, КРІ, не должен быть «тяжелее» 50 % и «легче» 5 %.
5. Сумма весов всех задач должна быть не меньше и не больше 100 %.

Практический пример матрицы КРІ для менеджера по продажам представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Пример «взвешивания» (выбор приоритетов) КРІ для менеджера по продажам

Номер КРІ	Название КРІ	Вес КРІ, %
КРІ 1	Прирост объема продаж (по сравнению с планом)	40
КРІ 2	Срок оборачиваемости дебиторской задолженности (для корпоративных клиентов)	25
КРІ 3	Количество новых клиентов	15
КРІ 4	Процент удовлетворенности клиентов	10
Итого		100

Рассмотрим, как рассчитываются диапазоны значений, и для чего они необходимы в системе КРІ. Как основание для расчетов возьмем данные, представленные в таблице 2, – таблица 3.

Таблица 3 – КРІ менеджера по продажам

Номер КРІ	Название КРІ	Вес КРІ, %	Формула расчета квартальной премии за выполнение каждого КРІ
КРІ 1	Прирост объема продаж (по сравнению с планом)	40	$B * 0,40 * K_1$
КРІ 2	Срок оборачиваемости дебиторской задолженности (для корпоративных клиентов)	25	$B * 0,25 * K_2$
КРІ 3	Количество новых клиентов	15	$B * 0,15 * K_3$
КРІ 4	Процент удовлетворенности клиентов	20	$B * 0,20 * K_4$
Итого		100	КП

Формула расчета квартальной премии (КП) для менеджера по продажам:

$$КП = B \times 0,4 \times (K_1 \times 0,40 + K_2 \times 0,25 + K_3 \times 0,15 + K_4 \times 0,20), \text{ где } (6)$$

Б – базовый должностной оклад;

0,4 – размер премии от базового должностного оклада;

К1, К2, К3, К4 – коэффициент выполнения КРІ;

0,40; 0,25; 0,15; 0,20 – удельный вес каждого КРІ.

При этом К1, К2, К3, К4 определяются расчетным путем в конце квартала:

К1 – определяется в зависимости от отношения фактического значения всей выручки от продаж с НДС за отчетный период к аналогичному значению

за соответствующий период прошлого года, умноженного на 100 (сто) процентов минус 100 (сто) процентов. Диапазон измеряется в процентах – таблица 4.

Таблица 4 – Диапазон значений КРІ

Название КРІ	Прирост продаж (выручка от продаж с НДС)				
	< 20	20 - 29	30 - 39	40 - 50	> 50
Диапазоны значений, %					
К1	0,0	0,4	0,7	1,0	1,3

Из представленного примера видно, что предлагаемая система КРІ сможет выражать желания компании через «целевые» и «пороговые» значения. Целевое значения КРІ может определяться желательным состоянием любого показателя в заданный промежуток времени.

К примеру, для рассматриваемого примера целевым значением может быть 50 %-ный прирост продаж.

Целевые же значения могут поступать из разных источников, например таких, как: ежегодные бюджеты, прогнозы, стратегические планы, данные бенчмаркинга, результаты анализа действий конкурентов, собственные прошлые результаты («история продаж»), например за прошлый год, прошлый месяц или прошлую неделю.

Целевые значения необходимо использовать вместе с пороговыми значениями, определяющими нижнюю и верхнюю границы диапазона допустимых значений показателя. Со своей стороны, пороговые значения определяют верхние и нижние границы – диапазон приемлемых значений данного показателя на некоторый период времени. Как правило, пороговые значения регулируются; например, пороговые значения выбранного показателя (например, К1) могут быть периодическими, обычно через месяц, сближаться, пока не будет достигнуто желательное конечное состояние или целевое значение.

Для всех категорий персонала подразделения АО «Связной-Логистика» формирование мотивации на базе КРІ должно состоять из трех основных

частей – рисунок 5: константной части, переменной части, а также нерегулярных премий.



Рисунок 5 – Формирование мотивации на базе показателей КРІ

Оклад – это базовый должностной оклад (ставка), который выплачивается сотруднику за должностное соответствие и выполнение сотрудником своих функциональных обязанностей. Оклад выплачивается согласно соответствию сотрудника согласно штатному расписанию.

Переменная часть – это часть денежного вознаграждения, которая выполняет роль четкой привязки мотивации сотрудников к результатам их деятельности через КРІ.

При этом под результатом понимается достижение как количественных, так и качественных показателей по КРІ. Соотношение между постоянной и переменной частями (базовым окладом и премией) различается в зависимости от позиции сотрудника и принадлежности тому или иному подразделению или бизнес-процессу.

Переменная часть выплачивается за достижение результатов по КРІ и включает в себя:

- ежемесячные премии за достижения КРІ, которые можно и важно определять каждый месяц и в соответствии с достижением начислять премию;
- ежеквартальные премии за достижения КРІ, которые можно и важно определять только раз в квартал и в соответствии с достижением начислять премию;

– полугодовые и годовые премии за достижения КРІ, которые определяют только раз в полгода или в год и в соответствии с достижением КРІ начисляют премию.

Типовая формула премирования для каждого сотрудника подразделения по предлагаемой системе представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Типовая формула премирования для каждого сотрудника подразделения АО «Связной-Логистика»

При разработке компенсационного пакета необходимо придерживаться следующих правил:

1. Переменная часть компенсационного пакета должна ориентировать сотрудника на достижение нужного компании результата, поэтому заработная плата и иные денежные выплаты должны увязываться с КРІ как самого подразделения компании, так и самого сотрудника.

2. Переменная часть компенсационного пакета должна сочетать в себе жесткость правил определения вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внешней и внутренней ситуации в подразделении компании.

3. Переменная часть компенсационного пакета не должна ухудшать положение сотрудника в материальном плане, наоборот, при разработке и внедрении такой системы сотрудника должна быть возможность увеличить свое вознаграждение.

4. Переменная часть компенсационного пакета должна сопровождаться продуманным механизмом информирования сотрудников о новых правилах вознаграждения, о достижении уровня КРІ и постоянным мониторингом эффективности компенсационного пакета.

Условия премирования учитывают особенности достижения каждого из КРІ (переменной части компенсационного пакета) и отражают требования к исполнителю по его достижению – таблица 5.

Таблица 5 – Предлагаемая шкала для оценки степени достижения (выполнения) КРІ

КРІ «Процент выполнения плана продаж»							
Факт / план, %	Менее 92	От 92 до 95	От 95 до 98	От 98 до 100	От 100 до 105	От 105 до 125	От 125 и выше
К1	0	0,4	0,7	1,0	1,2	1,3	1,0

В зависимости от данных условий разрабатывается шкала премирования, которая устанавливает, кому, при каких условиях достижения показателя, в каком размере на основании формулы КРІ начисляют премиальные выплаты.

К1 – переводной коэффициент (из типовой формулы премирования, зависящий от степени (процента) фактического выполнения сотрудником КРІ).

Также можно предложить применение дополнительных поправочных коэффициентов к представленной формуле премирования. К примеру, если просроченная дебиторская задолженность более 1 000 000, тогда  $x = 0$ , то вся формула премирования умножается на этот поправочный коэффициент.

По предлагаемой системе процентное соотношение элементов компенсационного пакета и годовой премии в зависимости от уровня должности может иметь следующий вид – таблица 6.

Приведем предлагаемые показатели КРІ для основных должностей подразделения (с их расшифровкой) – таблица Приложения В.

Таблица 6 – Процентное соотношение элементов компенсационного пакета и годовой премии сотрудников подразделения в зависимости от уровня должности

Должность / элемент компенсационного пакета	Компенсационный пакет – месяц, %	Годовая премия, %
Руководитель подразделения	50	50 и выше
Заместители руководителя	75	15 - 25
Менеджеры по продажам	90	10 - 15

Еще одним перспективным направлением улучшения деятельности подразделения является более активное использование бэнчмаркетинга.

### 3.2 Использование бэнчмаркетинга

В то время как одни компании тратят огромные средства на разработку новейших технологий, другие изучают опыт конкурентов и успешно внедряют чужие профессиональные секреты в своем бизнесе.

Активное привлечение опыта других организаций дает массу возможностей: позволяет улучшить организацию бизнеса в целом, сократить затраты, повысить прибыль, оптимизировать управленческую структуру и выбрать эффективную стратегию деятельности. При этом данное утверждение может относиться как к компании в целом, так и к любому ее структурному подразделению.

Поскольку сравнение в бенчмаркинге проходит и количественное (по показателям), и качественное (по структуре и содержанию процессов и функций на предприятии), то сличать можно практически все.

Объектом бенчмаркинга может быть и бизнес-процесс, и продукт, и технология.

Мониторинг конкурентов в различных плоскостях дает уникальную информацию, которая может быть учтена при принятии важных стратегических решений.

При этом для проведения бенчмаркинга подразделению АО «Связной-Логистика» в городе Томске необходимо последовательно пройти шесть обязательных этапов – рисунок 7.

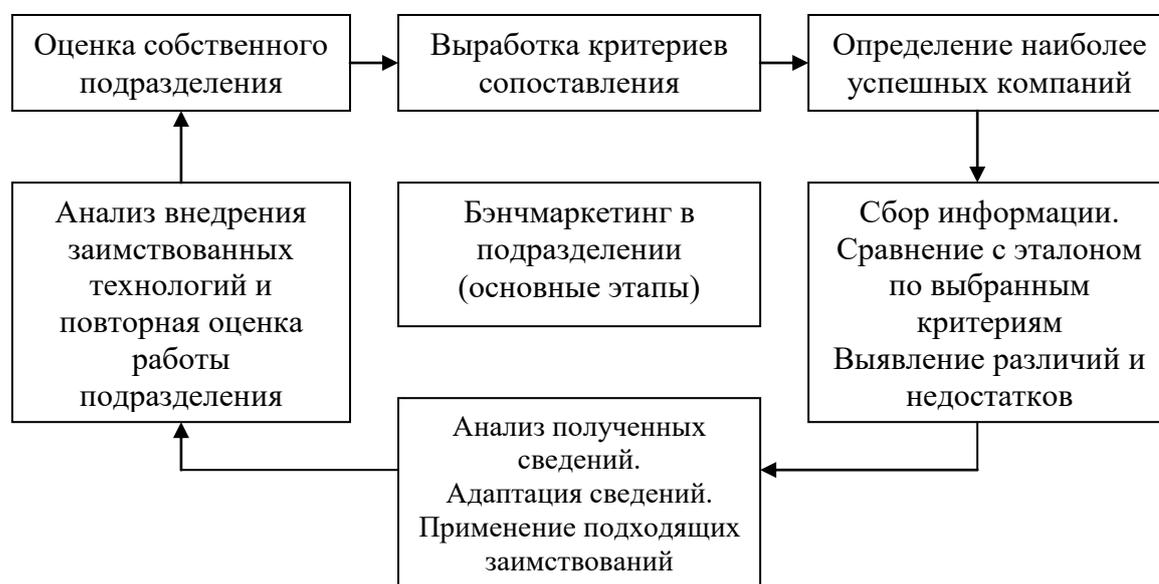


Рисунок 7 – Этапы бенчмаркетинга в подразделении

Первый – это оценка собственного подразделения. В этот момент осуществляется диагностика деятельности подразделения, а также сбор информации, которая послужит базой для сравнения. Необходимо оценить, как работает в подразделении система управления, определить ключевые факторы эффективности (KPI) бизнеса, например, такие как качество, стоимость, спектр оказываемых услуг.

Далее необходимо обозначить предмет для сопоставления. Это может быть как бизнес-процесс, так и услуга или продукт. Предмет должен быть тесно связан с ключевыми факторами эффективности. Этот этап – второй – может вызвать наибольшую сложность у подразделения, поскольку в подразделении есть определенные проблемы в структурировании бизнес-процессов, непонимание того, какие из них являются основными. Когда приоритеты будут расставлены, процесс бенчмаркинга пойдет гораздо проще.

Третий шаг – поиск и определение наиболее успешных компаний (и их подразделений). Это процесс трудоемкий, и от него во многом зависит успех

начинания. На данном этапе важно разделить конкурентный и общий бенчмаркинг. Если будет выбрана компания (ее подразделение) из иной сферы деятельности, можно использовать мониторинг СМИ, личные связи, знакомства на выставках и семинарах. Потенциальным объектом для бенчмаркинга могут стать партнеры, поставщики, дистрибьюторы и иные контрагенты подразделения АО «Связной-Логистика» по городу Томску, которые заинтересованы в успехе всей бизнес-цепочки.

Четвертый этап. Управляющий подразделением (или его заместитель) должны заняться сбором информации. Необходимо определить основные показатели, влияющие на сравниваемый процесс (услугу, продукт), например: скорость выполнения заказов, квалификация персонала, соотношение персонала и объема оказываемых услуг. Затем эти показатели сопоставляются с показателями «эталонной» компании (или ее подразделения). Проводится детальная фиксация различий, а также преимуществ и недостатков по всем выбранным параметрам.

После сбора информации следует пятый этап – анализ полученных сведений, адаптация их к условиям работы подразделения и, наконец, внедрение результатов. Для успешного проведения этого процесса исследования необходимо четко осознавать несколько принципиальных моментов. Поскольку «слепое» копирование чужого опыта вряд ли приведет к успеху, а таких примеров немало, важным шагом на данном этапе должна стать адаптация полученных знаний к существующей в компании структуре управления, корпоративной культуре и другим компонентам деятельности подразделения. Возможно, различия в бизнес-практике подразделения АО «Связной-Логистика» в городе Томске и принятого в качестве эталона предприятия могут быть слишком велики. Тогда реализовать проект улучшений будет весьма сложно. Это говорит о неверном выборе «эталонного» предприятия и необходимости поиска других вариантов.

Важно проанализировать стоимость перестройки бизнес-процессов и возможные выгоды от их внедрения.

Понятно, что при существенных затратах на внедрение с невятной потенциальной прибыли пересматривать действующие процедуры нецелесообразно. Вместе с тем браться за проведение бенчмаркинга имеет смысл только при готовности к изменению сложившейся бизнес-практики.

Последний этап бенчмаркинга – это анализ внедрения заимствованных технологий и повторная оценка работы подразделения. Оценка необходима, так как позволяет сформировать комплексную картину эффективности проведенного бенчмаркинга, а также судить о необходимости дополнительных исследований и иных улучшений в подразделении АО «Связной-Логистика» в городе Томске. Если подобные оценки станут регулярными, это поможет значительно улучшить все показатели работы рассматриваемого подразделения.

В идеале для проведения бенчмаркинга в рассматриваемом подразделении потребуется дополнительная штатная единица.

Еще одно перспективное направление – внутренний бенчмаркинг, в процессе которого можно проводить сравнение работы не разных компаний, а разных подразделений АО «Связной-Логистика». При этом внутренний бенчмаркинг — явление более распространенное и опробованное, поскольку данные для сравнения могут быть более глубокими, а их получение – легким.

Внутренний бенчмаркинг позволяет решить или даже предотвратить ряд проблем. Приведем пример. В 2013 – 2014 годах крупным производителем стекла – Группой компаний AGC – была развернута программа внутреннего бенчмаркинга по основному продукту, – флоат-стеклу. Был заключен договор со специальным агентством по бенчмаркингу, разработавшим программу, собирающую результаты на 17 производственных линиях. Система КРІ включала в себя разносторонние аспекты, начиная от уровня зарплат, количества персонала, цен на сырье и энергоносители и заканчивая качественными показателями эффективности производства. В результате были выделены заводы с лучшим опытом работы по одному или нескольким

показателям, и их достижения были взяты как ориентир для других предприятий группы.

Применительно к рассматриваемому подразделению в качестве критериев сравнения можно предложить следующие ориентиры – таблица 7.

Таблица 7 – Предлагаемые критерии для проведения внутреннего бэнчмаркетинга

Предлагаемый критерий	Характеристика критерия
Конверсия	Соотношение количества покупок к количеству посетителей магазина
Средний чек	Является показателем эффективности работы торгового персонала
Продажи с квадратного метра торговой площади	Необходимо мониторить этот показатель для того, чтобы понимать — насколько эффективно используются торговые площади
Объем продаж (выручки) в рублях	Является показателем эффективности работы торгового персонала
Объем продаж (выручки) в натуральном выражении	
Возвраты в рублях	Является показателем эффективности ассортиментной политики и политики качества
Возвраты в % к товарообороту	
Уровень издержек обращения	Позволяет реально оценивать рост издержек при росте бизнеса. Нормальный уровень — 20 - 25 %. Если показатель не превышает норматива, значит, все организовано правильно
Зарплатоемкость	Соотношение уровня оплаты персонала и выручки

На практике сравнение по различным критериям подразделения АО «Связной-Логистика» с подразделением, например, по городу Кемерово, может выглядеть следующим образом – таблица 8.

По данным, представленным в таблице 8, видно, что по подразделению города Томска, в сравнении с аналогичным подразделением по городу Кемерово:

- значительно ниже уровень конверсии, но выше средний чек;
- в городе Томске выше уровень продаж с квадратного метра, но ниже уровень выручки по году в целом;

Таблица 8 – Пример сравнения по выбранным критериям деятельности подразделений по городу Томску и по городу Кемерово

Критерий сравнения	Подразделение по городу Томск	Подразделение по городу Кемерово
Конверсия, %	30,5	41,0
Средний чек, руб.	1 258,0	1 120,7
Продажи с квадратного метра торговой площади, руб.	5 243,5	4 855,6
Объем продаж (выручки), тыс. руб.	5 997,3	6 824,4
Объем продаж (выручки) в натуральном выражении, ед.	48 249	60 249
Возвраты в рублях, тыс. руб.	482,5	1 205,0
Возвраты в % к товарообороту	0,01	0,02
Уровень издержек обращения, %	28,4	24,6
Зарплатоемкость, %	12,8	11,5

- в городе Томске ниже уровень возвратов;
- в городе Томске уровень издержек обращения превышает установленные нормативы (20 – 25 %), чем по городу Кемерово. При этом в городе Томске зарплатоемкость, несмотря на более низкий уровень выручки, чем в Кемерово, уровень зарплатоемкости выше.

С учетом проведенного сравнения, подразделению в городе Томске необходимо:

- повышать уровень конверсии;
- повышать уровень выручки;
- привести в соответствие уровень издержек обращения и зарплатоемкости.

В перспективе, когда данное предлагаемое мероприятие станет частью процесса управления, можно будет перейти к следующему этапу, и проводить комбинированный бэнчмаркетинг, сочетающий в себе элементы внешнего и внутреннего бэнчмаркетинга.

### **3.3 Улучшение финансовых показателей деятельности подразделения**

Для улучшения результативности работы подразделения с финансовой точки зрения необходимо:

- контролировать увеличение остатков запасов и затрат - не допускать их чрезмерного роста, так как это ведет к потере мобильности и снижению ликвидности;
- сокращать величину остатков дебиторской задолженности и не допускать ее дальнейшего роста;
- снижать величину кредиторской задолженности;
- увеличивать выручку от реализации;
- снижать себестоимость;
- не допускать расходов и убытков от прочей реализации;
- увеличивать доходы и доходы от прочей реализации;
- найти оптимальный уровень оборотного, внеоборотного и заемного капиталов.

Увеличение выручки от реализации подразделения возможно за счет:

- расширения сферы и объемов деятельности;
- расширение объемов потребительского кредитования при продаже товаров;
- заключения взаимовыгодных договоров о сотрудничестве с организациями, действующих на смежных рынках;
- приобретение более дешевых товаров (без потери их качества), что может повысить обороты по продажам;
- проведение различных акций, стимулирующих рост продаж.

Снижение расходов по подразделению возможно за счет:

- проведения инвентаризации расходов подразделения и выявление неоправданных и непроизводительных расходов, их устранение;
- разработки программы сокращения затрат по подразделению;

– сокращения административных расходов.

Для снижения суммы дебиторской задолженности подразделению при работе с корпоративными клиентами необходимо:

- не отпускать товары в долг;
- заключать договора, где четко оговорены сроки оплаты за поставляемые товары и санкции за нарушение сроков оплаты;
- реализовать имеющуюся задолженность покупателей любому желающему (юридическому или физическому лицу);
- обратиться в суд;
- потребовать от покупателей обмена имеющейся задолженности на вексель, предусматривающий уплату процентов и др.

Для снижения кредиторской задолженности подразделению необходимо:

- вести переговоры по списанию кредиторской задолженности за счет передачи прав на дебиторскую задолженность.

### **3.4 Положительные эффекты от реализации мероприятий и расчет затрат на предлагаемые мероприятия**

С учетом предлагаемых направлений, планируется, что на 2017 год должны произойти следующие положительные изменения по подразделению – таблица 9.

При этом, как положительный момент можно отметить, что подразделение при применении предлагаемых нововведений не понесет дополнительных затрат. Все необходимые работы по применению новшеств могут быть выполнены должностными лицами по штату подразделения в рамках исполнения ими своих должностных обязанностей.

Таблица 9 – Ожидаемые результаты от применения предлагаемых мероприятий

Предлагаемое нововведение	Ожидаемые положительные эффекты
Новая система КРІ	Оптимизация оплаты труда
Мотивация с использованием новой системы КРІ	Рост мотивации персонала (15 %) Рост производительности труда (на 5 %)
Использование бэнчмаркетинга, в том числе внутреннего	Рост конверсии (10 %) и среднего чека (5 %) Рост выручки (5 %)
Совершенствование финансовой работы	Рост выручки (10 %) Снижение уровня издержек обращения (7 %) Улучшение основных финансовых показателей (платежеспособность, финансовая устойчивость, рентабельность, деловая активность)

Прогнозируется, что в 2017 году в результате применения предлагаемых нововведений будут получены следующие показатели – таблица 10.

Таблица 10 – Ожидаемые показатели деятельности подразделения по городу Томску при применении предлагаемых мероприятий

Показатели	2016 год	2017 год*	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение, %
Конверсия, %	30,50	33,55	3,05	10,00
Средний чек, руб.	1 258,00	1 320,90	62,90	5,00
Численность персонала, чел.	42,00	42,00	-	-
Выручка, тыс. руб.	5 997,30	6 896,90	899,59	15,00
Издержки обращения, тыс. руб.	1 703,20	1 583,98	-119,22	-7,00
Уровень оплаты труда, тыс. руб.	767,60	826,70	59,10	7,70
Прибыль от продаж, тыс. руб.	4 294,10	5 312,92	1 018,82	23,73
Налоговые платежи, тыс. руб.	858,82	1 062,58	203,76	23,73
Чистая прибыль, тыс. руб.	3 435,28	4 250,34	815,06	23,73
Активы, тыс. руб.	5 970,00	5 970,00	-	-
Производительность труда, тыс. руб./чел.	142,79	164,21	21,42	15,00
Издержкостоемость, %	28,40	22,97	-5,43	-19,13
Зарплатоемость, %	12,80	11,99	-0,81	-6,35
Рентабельность активов, %	57,54	71,19	13,65	23,73
Рентабельность продаж, %	71,60	77,03	5,43	7,59

По результатам данных, представленных в таблице 10, видно, что применение предлагаемых мероприятий уже в 2017 году произойдет увеличение выручки от реализации, снижение затрат на ведение бизнеса, а также рост производительности труда и всех показателей рентабельности.

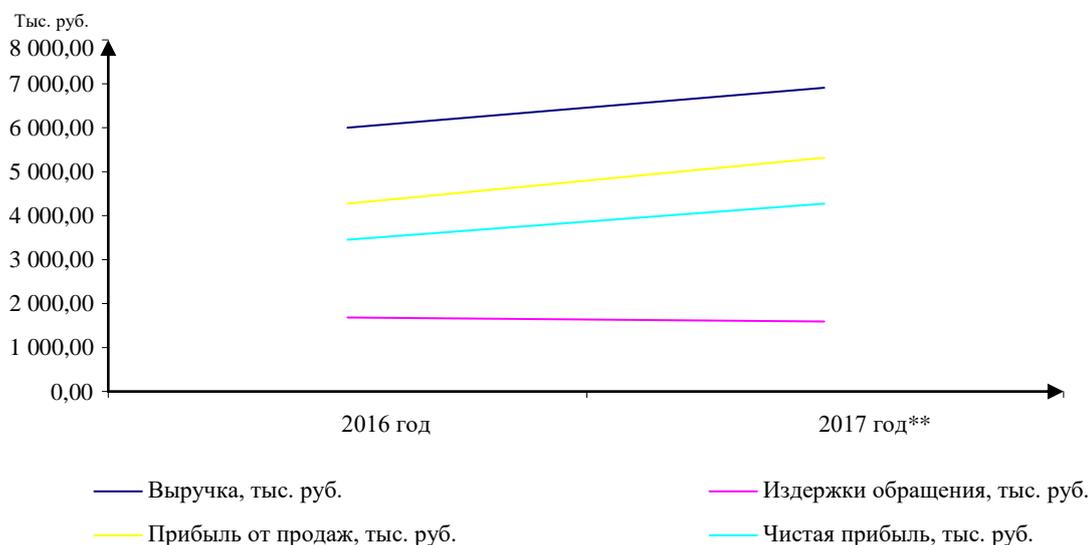


Рисунок 8 – Динамика основных финансовых показателей деятельности подразделения при применении предлагаемых мероприятий, тыс. руб.

Кроме того, произойдет снижение уровня такого показателя, как издержкостоемость, а также, несмотря на рост оплаты труда, уровня зарплатоемкости. При этом уровень издержек обращения по подразделению будет укладываться в установленные нормативы (20 – 25 %).

В целом, расчет прогнозных финансовых показателей, и сравнении их с уровнем 2016 года, показывает, что предлагаемые к реализации мероприятия полезны для деятельности рассматриваемого подразделения, и улучшают его работу.

Выводы по третьему разделу.

Как показали результаты рассмотрения деятельности подразделения по городу Томску за 2014 – 2016 гг., деятельность подразделения, в целом, эффективна, используются широкий арсенал новых технологий продаж, мерчендайзинга, рекламы, интернет-торговли, работы с персоналом. У подразделения есть собственная система КРІ.

При этом, с целью дальнейшего совершенствования работы подразделения были выбраны следующие направления:

- 1) совершенствование действующей системы КРІ;
- 2) совмещение действующей системы КРІ с мотивацией;
- 3) использование в деятельности подразделения бэнчмаркетинга, в том числе внутреннего;
- 4) совершенствование финансовой работы в подразделении.

С учетом предлагаемых предложений даже осторожные прогнозные расчеты показывают, что:

1) произойдет рост конверсии, среднего чека, что, соответственно, приведет к росту выручки, а также, при условии сохранения численности персонала подразделения на уровне 2016 года, - рост производительности труда;

2) произойдет снижение затрат на ведение бизнеса, но при этом увеличится заработная плата персонала. При этом произойдет снижение уровня издержек обращения (этот показатель будет укладываться в установленные нормативы), а также уровня зарплатоемкости по подразделению;

3) возрастут значения показателей рентабельности (за счет роста чистой прибыли по подразделению).

Кроме того, как положительный момент нововведений можно отметить то, что предлагаемые мероприятия не ведут к росту затрат на их исполнение.

Таким образом, на основании проведенных расчетов, можно утверждать, что предлагаемые к реализации мероприятия эффективны, и будут способствовать улучшению работы рассматриваемого подразделения.

## Задание для раздела «Социальная ответственность»

Студенту

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
3-3A2A1	Дунаевой Дарье Владимировне

<b>Институт</b>	электронного обучения	<b>Кафедра</b>	менеджмента
<b>Уровень образования</b>	Бакалавр	<b>Направление/специальность</b>	38.03.02 Менеджмент

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»</b>	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>1. Рабочее место менеджера по продажам. Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна. Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Данные, предоставленные компанией</li> <li>2. Данные отчета по преддипломной практике.</li> </ol>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Трудовой кодекс РФ.</li> <li>2. Налоговый кодекс РФ.</li> <li>3. Положение по технике безопасности и охране труда (локальный нормативный акт в АО «Связной-Логистика»).</li> <li>4. Положение о развитии персонала (локальный нормативный акт в АО «Связной-Логистика»).</li> <li>5. Положение о спонсорской деятельности и благотворительности (локальный нормативный акт в АО «Связной-Логистика»).</li> </ol>
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цели и задачи проведения в АО «Связной-Логистика» политики социальной ответственности.</li> <li>2. Определение прямых и косвенных стейкхолдеров политики социальной ответственности АО «Связной-Логистика».</li> <li>3. Краткая характеристика социальных программ, разрабатываемых и реализуемых в АО «Связной-Логистика» при проведении политики социальной ответственности.</li> <li>4. Источники и объемы финансирования программ в рамках проводимой политики социальной ответственности.</li> </ol>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Социальные блага от политики социальной ответственности для прямых стейкхолдеров в АО «Связной-Логистика».</li> <li>2. Социальные блага от политики социальной</li> </ol>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>ответственности для косвенных стейкхолдеров в АО «Связной-Логистика».</p> <p>3. Перспективы развития политики социальной ответственности в АО «Связной-Логистика»</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<p>1. Перечень программ политики социальной ответственности АО «Связной-Логистика» за 2014 – 2016 гг., а также источники их финансирования.</p> <p>2. Перечень программ политики социальной ответственности АО «Связной-Логистика» за 2017 – 2019 гг., а также источники их финансирования.</p>
<p><b>Перечень графического материала:</b></p>	<p>Таблица 11 – Стейкхолдеры политики социальной ответственности АО «Связной-Логистика»</p> <p>Таблица 12 – Структура программ компании по политике социальной ответственности</p> <p>Таблица 13 – Понесенные АО «Связной-Логистика» затраты на выполнение программ политики социальной ответственности за 2014 – 2016 гг., млн. руб.</p> <p>Таблица 14 – Плановые затраты АО «Связной-Логистика» на выполнение программ политики социальной ответственности за 2017 – 2019 гг., млн. руб.</p> <p>Рисунок 9 - Затраты АО «Связной-Логистика» на реализацию программ политики социальной ответственности за 2014 — 2016 гг., млн. руб.</p> <p>Рисунок 10 - Затраты АО «Связной-Логистика» на реализацию программ политики социальной ответственности за 2017 — 2019 гг., млн. руб.</p>
<p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p>	

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Креницына Зоя Васильевна	к.т.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А2А1	Дунаева Дарья Владимировна		

## 4 Социальная ответственность

Миссия компании:

«Мы – команда, любящая свое дело и нацеленная на результат. В быстро меняющемся мире мы предвосхищаем потребности людей и создаем для них полезные и удобные продукты и сервисы. Наша цель – делать жизнь наших клиентов, сотрудников, партнеров интереснее и ярче. Наше предназначение – постоянный поиск лучших решений. Наше кредо – всегда отвечать за свои слова и действия. Нам доверяют миллионы людей».

У АО «Связной-Логистика» следующие ценности:

1. Инновационность:

«Мы открыты новому и постоянно развиваем свои знания. В поиске лучших решений мы никогда не останавливаемся. Мы умеем использовать на благо бизнеса и клиентов самые современные технологии».

2. Ответственность:

«Мы принимаем взвешенные решения. Мы реализуем их в интересах клиента и компании, используя ресурсы максимально эффективно.

Мы готовы решать любые задачи. Мы не боимся признавать свои ошибки и исправлять их немедленно».

3. Вовлеченность:

«Это 100 % вклад в развитие компании в каждую минуту времени. Это вдохновение, которое каждый получает от общих амбициозных целей. Это твоя поддержка команде даже за пределами зоны твоих профессиональных компетенций. Это любовь к общему делу и драйв, который приносят нам улыбки клиентов».

4. Открытость и доверие:

«Нам нечего скрывать. Каждый день мы ведем конструктивный диалог друг с другом, с клиентами и партнерами и учимся у них. Мы делимся информацией, знаниями, успехами и победами. Мы уважаем каждого участника нашей команды и каждого участника рынка.

Нас характеризует: ответственность перед клиентами; высокая деловая репутация в течение многих лет, качество товаров и услуг; профессионализм, эффективность и высокий уровень обслуживания».

В связи с вышесказанным, компания практически с момента своего открытия была нацелена не только на высокие финансовые результаты, но и на то, чтобы ведение бизнеса было социально ответственно перед клиентами компании, а также перед обществом в целом.

В связи с этим у компании при проведении политики социальной ответственности возникают стейкхолдеры, которых, в свою очередь, можно разделить на внешних и внутренних – таблица 11.

Таблица 11 – Стейкхолдеры политики социальной ответственности АО «Связной-Логистика»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Персонал компании Лица, в отношении которых ведется благотворительная деятельность	Корпоративные клиенты и розничные покупатели Общество в целом Правозащитные и природоохранные общественные организации Исполнительные органы власти по всем регионам РФ

Рассмотрим подробнее как стейкхолдеры получают выгоду от проведения компанией политики социальной ответственности.

Персонал АО «Связной-Логистика» как прямые стейкхолдеры политики социальной ответственности.

Сразу необходимо отметить, что компания считает свой персонал – основным своим капиталом, и финансирует много средств в различного рода программы, направленные на максимально возможное улучшение условий работы персонала, а также на его профессиональное и личностное развитие.

И такие инвестиции приносят свои положительные результаты. Так, ежегодно, на протяжении последних пяти лет АО «Связной-Логистика» входит в ТОП-15 лучших работодателей по итогам ежегодного исследования «Рейтинг работодателей России», организатором которого выступает компания HeadHunter.

При этом среди телекоммуникационных компаний АО «Связной-Логистика» опережает только МТС, а среди ритейлеров – только ИКЕА.

Как правило, сотрудник трудоустраивается через 2 – 3 недели после собеседования.

Период обучения для сотрудников розницы – от 1 до 1,5 недель.

Длительность стажировки – от 1 до 3 недель.

Заработная плата в компании не фиксированная и не имеет верхнего предела. Складывается она из нескольких частей: оклад, проценты от продаж, премии за уровень знаний и квалификации, дополнительные бонусные программы. Средний размер дохода сотрудников розницы составляет 30 000 – 40 000 рублей.

Внутри компании возможен практически неограниченный карьерный рост, особенно для сотрудников центров мобильной связи АО «Связной-Логистика». 95 % руководителей компании, в том числе и ряд топ-менеджеров, начинали свой карьерный путь в АО «Связной-Логистика» с продавца. При этом карьерный рост возможен только при прохождении дополнительного обучения и тренингов в Учебном центре компании.

Ежегодно в компании проводится очень много акций и конкурсов для сотрудников: они могут выиграть ценные призы, отдых за рубежом, получить денежные призы. Самая крупная мотивационная программа – игра «Энергия «Связного»».

Кроме того, АО «Связной-Логистика» предоставляет своим сотрудникам возможность получать качественное медицинское обслуживание на базе ведущих клиник по программам добровольного медицинского страхования. Все сотрудники компании могут пользоваться специальными кредитными предложениями от наших банков-партнеров: ипотека, автокредитование, потребительские кредиты и др. на льготных условиях. Также разработаны корпоративные предложения по различным видам страхования. Сотрудникам доступны услуги мобильной связи по корпоративным ценам, а также скидки на услуги ряда фитнес-клубов.

Лица, в отношении которых ведется благотворительная деятельность, как прямые стейкхолдеры политики социальной ответственности.

АО «Связной-Логистика» несет ответственность за вклад в жизнь общества, в котором работает компания.

Компания является партнером фондов «Старость в радость», «Линия жизни» (оказывает поддержку благотворительной акции «Чья-то жизнь – уже не мелочь», направленной на помощь детям с тяжелыми заболеваниями и привлечение средств на их лечение).

Все проекты, которые поддерживает компания, направлены на создание доступной инфраструктуры и оказание помощи нуждающимся.

Участвуя в благотворительной деятельности, АО «Связной-Логистика» стремится:

1. Собрать средства на лечение детей и другие социально значимые мероприятия.
2. Повысить осведомленность о социальных проблемах.
3. Содействовать развитию благотворительности и волонтерского движения в России.

Многие из сотрудников компании добровольно принимают участие в благотворительной деятельности, в чем АО «Связной-Логистика» их всячески поддерживает.

Кроме того, в терминалах, расположенных в магазинах АО «Связной-Логистика», всегда можно перечислить средства в пользу многих благотворительных фондов.

Клиенты как косвенные стейкхолдеры политики социальной ответственности АО «Связной-Логистика».

В АО «Связной-Логистика» работа проводится как с корпоративными, так и с розничными клиентами.

Компания всегда старается предложить каждому клиенту максимально выгодное сотрудничество. Так, при заказе больших партий действуют индивидуальные цены.

АО «Связной Логистика» стал лауреатом рейтинга работодателей «Индекс Лидерства» в номинации «Торговля товарами длительного пользования». Данный рейтинг проводится ежегодно изданием «Элитный Персонал» и сайтом Rabota.ru.

Кроме того, своим клиентам, помимо услуг по продаже товаров, АО «Связной-Логистика» предоставляет расширенный спектр услуг, включая дополнительные гарантии на устройства, настройку и установку приложений, оплату Интернета, цифрового ТВ, коммунальных платежей и пр.

Необходимо отметить, что АО «Связной-Логистика» - это не только одна из крупнейших российских розничных сетей, но и компания, уделяющая особое внимание работе с корпоративными клиентами. Сотрудники компании всегда готовы прийти на помощь директорам предприятий, менеджерам по закупкам, руководителям отдела маркетинга, и сделать их работу легче и приятнее.

К каждому клиенту компания стремится найти индивидуальный подход, что является залогом успешного и долговременного сотрудничества.

Для удобства коммуникации за каждым корпоративным партнером закреплен персональный менеджер для решения всех вопросов, связанных с оформлением заказа и обслуживанием.

В целом, компанию и ее подразделение в Томске характеризует: ответственность перед клиентами; высокая деловая репутация в течение многих лет, качество товаров и услуг; профессионализм, эффективность и высокий уровень обслуживания.

Природоохранные и правозащитные организации, например, Росприроднадзор и Роспотребнадзор, в функции которого входит защита прав потребителей, также могут быть отнесены к косвенным стейкхолдерам политики социальной ответственности АО «Связной-Логистика». Своими действиями по поддержке окружающей среды, а также не нарушая законодательство о защите прав потребителей, компания не привлекает внимание данных контролирующих организаций, давая им возможность

сосредоточиться на действительных нарушителях экологического законодательства, а также Закона «О защите прав потребителей».

Органы исполнительной власти на местах (во всех регионах деятельности подразделений компании) также могут считаться косвенными стейкхолдерами политики социальной ответственности АО «Связной-Логистика».

Своими действиями компания создает: рабочие места, решает проблему с безработицей, создают благоприятную социально-политическую атмосферу и пр.

Общество в целом как косвенный стейкхолдер политики социальной ответственности АО «Связной-Логистика».

В своей деятельности компания часто использует различные конкурсы, помогающие людям, которые могут даже не быть ее клиентами, могут проявить себя и свои лучшие качества (души, таланта, творческой природы и т.д.).

Примером являются конкурсы «Фотоаппарат в твоём кармане», а также «Сказка для красавицы».

Как видно из представленного обзора, АО «Связной-Логистика» проводит активную работу по продвижению социальной ответственности бизнеса. И такая работа невозможна без планирования и составления программ по различным направлениям политики социальной ответственности.

Перечень и структура ежегодно проводимых программ АО «Связной-Логистика», проводимых в рамках политики социальной ответственности, представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Структура программ компании по политике социальной ответственности

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
«Карьерная лестница»	Социальные инвестиции	Весь персонал компании	Календарный год (01.01.201* - 31.12.201*)	Профессиональное развитие персонала, карьерный рост

Продолжение таблицы 12

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
«Энергия Свяznego»	Социальные инвестиции	Молодой персонал компании	Календарный год (01.01.201* - 31.12.201*)	Профессиональное развитие молодежи, карьерный рост
«Старость в радость», «Линия жизни»	Социальные инвестиции	Лица, в отношении которых ведется благотворительная деятельность	Календарный год (01.01.201* - 31.12.201*)	Социальная стабильность и благополучие пожилых людей, средства на восстановление здоровья людям, не имеющих значительных средств на проведение дорогостоящих операций
«Корпоративный клиент»	Социальные инвестиции	Клиенты компании (розничные и корпоративные)	Календарный год (01.01.201* - 31.12.201*)	Поддержание и развитие клиентской сети
«Сбережем природу»	Социальные инвестиции	Природоохранные организации, общество в целом	Календарный год (01.01.201* - 31.12.201*)	Поддержание экологии в регионах деятельности компании
«Соревнование талантов»	Социальные инвестиции	Талантливые люди, общество в целом	Календарный год (01.01.201* - 31.12.201*)	Поддержание и стимулирование талантливых людей

Как видно из представленного перечня, проводимые компанией социальные программы всесторонни и разнообразны. При этом, как правило, их проведение требует от компании значительных финансовых средств.

Необходимо отметить, что частично затраты на проводимые компанией программы могут быть отнесены на затраты. Часть же затрат на программы (благотворительность) может быть покрыта за счет льготы по налогу на прибыль. Частично же затраты на программы финансируются за счет собственных средств компании – ее чистой прибыли.

Динамика затрат АО «Связной-Логистика» на проведение политики социальной ответственности за 2014 – 2016 гг. представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Понесенные АО «Связной-Логистика» затраты на выполнение программ политики социальной ответственности за 2014 – 2016 гг., млн. руб.

Программы политики социальной ответственности	2014 год	2015 год	2016 год	Итого за период
«Карьерная лестница»	25,62	27,41	29,20	82,23
«Энергия Связного»	24,38	26,09	27,78	78,25
«Старость в радость», «Линия жизни»	12,00	12,84	13,67	38,51
«Корпоративный клиент»	17,00	18,19	19,37	54,56
«Сбережем природу»	4,50	4,82	5,13	14,44
«Соревнование талантов»	1,50	1,61	1,71	4,81
Итого	85,00	90,95	96,86	272,81

Из таблицы 13 (рисунок 9) видно, что в 2014 – 2016 гг. АО «Связной-Логистика» израсходовало в общей сложности около 273 млн. руб. на реализацию программ политики социальной ответственности.

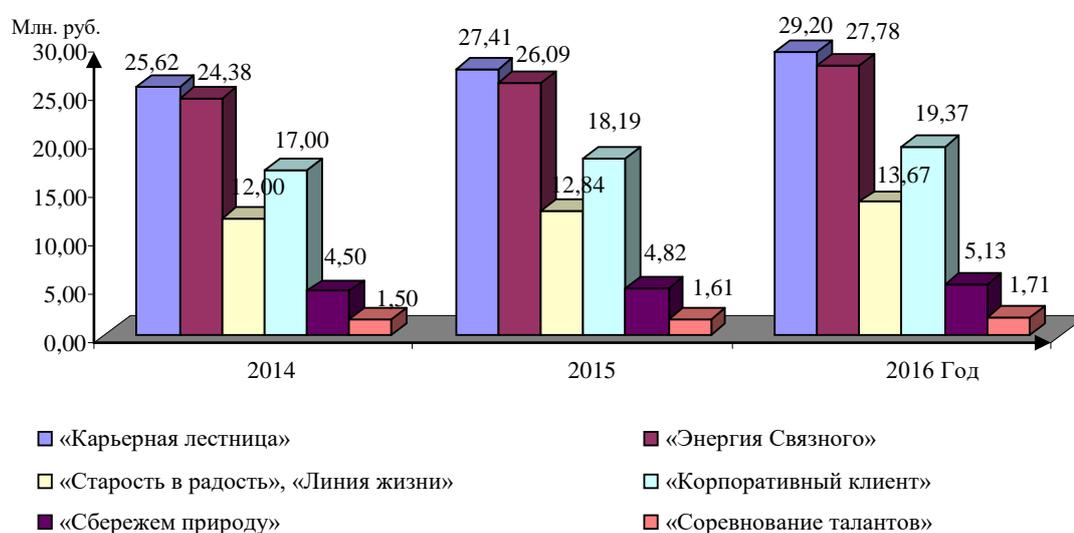


Рисунок 9 – Затраты АО «Связной-Логистика» на реализацию программ политики социальной ответственности за 2014 – 2016 гг., млн. руб.

Как видно из таблицы 13 и рисунка 9, основными направлениями политики социальной ответственности для компании являются: забота о

персонале и корпоративных клиентах. Вместе с тем, много внимания было уделено также и благотворительности.

Плановая смета затрат компании на реализацию ежегодных программ политики социальной ответственности представлена в таблице 14 (рисунок 10).

Таблица 14 – Плановые затраты АО «Связной-Логистика» на выполнение программ политики социальной ответственности за 2017 – 2019 гг., млн. руб.

Программы политики социальной ответственности	2017 год	2018 год	2019 год	Итого за период
«Карьерная лестница»	28,60	30,60	32,59	91,79
«Энергия Связного»	25,40	27,18	28,94	81,52
«Старость в радость», «Линия жизни»	15,00	16,05	17,09	48,14
«Корпоративный клиент»	20,00	21,40	22,79	64,19
«Сбережем природу»	5,00	5,35	5,70	16,05
«Соревнование талантов»	2,00	2,14	2,28	6,42
Итого	96,00	102,72	109,40	308,12

Из таблицы 14 видно, что на среднесрочную перспективу компанией запланировано около 308 млн. руб. социальных инвестиций.

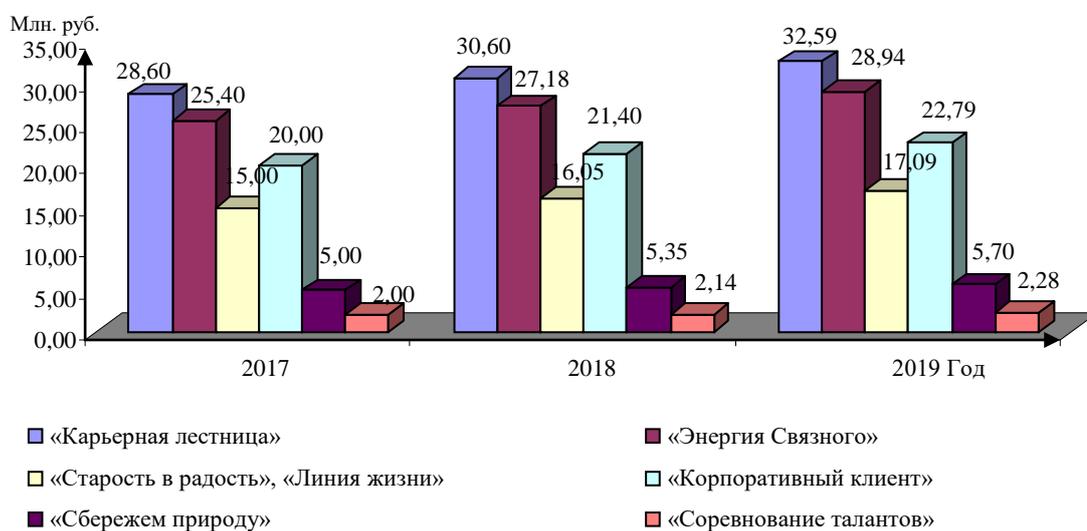


Рисунок 10 – Затраты АО «Связной-Логистика» на реализацию программ политики социальной ответственности за 2017 – 2019 гг., млн. руб.

Как видно из рисунка 10, формирование программ политики социальной ответственности на 2017 – 2019 гг. основывается на тех же приоритетах, что применялись и в 2014 – 2016 гг.

Выводы по разделу «Социальная ответственность компании».

В целом, по результатам рассмотрения политики и программ социальной ответственности АО «Связной-Логистика» можно сделать следующие основные выводы:

1. Политика социальной ответственности в компании строится на основе ее миссии и ценностях.

2. В компании политика социальной ответственности направлена как на прямых, так и на косвенных стейкхолдеров. К прямым стейкхолдерам компании при реализации политики социальной ответственности относятся: ее персонал, а также лица, в отношении которых проводится благотворительная деятельность. К косвенным стейкхолдерам компании при реализации политики социальной ответственности относятся: корпоративные клиенты и розничные покупатели, общество в целом, правозащитные и природоохранные общественные организации, а также исполнительные органы власти по всем регионам РФ.

3. Все программы компании спланированы и профинансированы так, чтобы полностью удовлетворять интересам как прямых, так и косвенных стейкхолдеров.

4. Компания, проводя политику социальной ответственности, получает не только затраты, но и определенные положительные имиджевые преимущества. К ним можно отнести: более выгодное (по сравнению с конкурентами) имиджевое положение в глазах покупателей, корпоративных клиентов, инвесторов, а также региональных и местных органов исполнительной власти.

5. Затрачиваемые компанией средства на выполнение программ социальной ответственности адекватны поставленным целям и масштабам реализации программ. При этом достигаемые в результате проведения

мероприятий социальные последствия важны как для самой компании, так и для прямых и косвенных стейкхолдеров.

6. Основным недостатком рассмотренной политики социальной ответственности компании можно считать недостаточное участие персонала в благотворительных акциях. Необходимо, более активное задействование персонала в программах реализуемой компанией политики социальной ответственности.

7. В целях совершенствования политики социальной ответственности руководству АО «Связной-Логистика» можно предложить следующие действия:

- 1) более активно заниматься благотворительностью;
- 2) развивать в персонале социально-активную гражданскую позицию;
- 3) участвовать не только в местных и региональных, но и в федеральных социальных программах.

Первое направление предполагает составление перечня конкретных лиц (юридических и физических), нуждающихся в благотворительности, и оказание адресной поддержки таким лицам. Положительным моментом такого подхода являются:

- 1) возможность помогать не разово, а на перманентной основе;
- 2) возможность распланировать бюджет такой программы адресно.

Второе направление предполагает:

- 1) создание нематериальных стимулов для того, чтобы персонал проявлял себя более активно свою социальную активность;
- 2) создание системы моральных поощрений для наиболее отличившихся на ниве социальной активности работников;
- 3) проводить ежегодный конкурс по подразделениям компании на предмет выявления наиболее социально активного подразделения (с вручением благодарственных писем от руководства компании).

Третье направление предполагает участие компании в федеральных благотворительных программах.

## **Заключение**

Структурное подразделение компании – это ее основная рабочая ячейка, которая выполняет те или иные функции, регламентированные соответствующим положением. Необходимо отметить, что структурные подразделения целесообразны только в рамках крупной компании, поскольку в небольших компаниях полномочия могут быть распределены между отдельными работниками.

Особое внимание необходимо уделять вопросу организации руководства структурным подразделением. При этом руководство структурного подразделения, хоть и имеет широкие полномочия касательно его управления, но, тем не менее, обязано неукоснительно выполнять все распоряжения и требования руководства компанией.

В управленческой практике значительных особенностей руководства структурным подразделением не существует, и руководитель структурного подразделения подчиняется тем же основам менеджмента, что и руководитель компании в целом. При этом ключевыми моментами организации системы управления структурным подразделением являются: персонал, управление продажами, отчетность подразделения в головной офис.

Практическая часть работы выполнена на примере структурного подразделения АО «Связной-Логистика» в городе Томске. Рассматриваемое структурное подразделение имеет 9 торговых точек, и занимается реализацией широкого круга товаров (от сотовых телефонов до вычислительной техники и аксессуаров к ним). Деятельность рассматриваемого структурного подразделения подчиняется общекорпоративным стандартам.

По результатам рассмотрения деятельности обособленного подразделения АО «Связной-Логистика» в городе Томске были получены следующие выводы:

- 1) рынок, на котором действует рассматриваемое подразделение, высококонкурентен. Для того, чтобы компания в целом и рассматриваемое

подразделение могли удерживать рынок, необходимы новые технологии маркетинга и продаж. При этом особое внимание необходимо уделить торговле через интернет, так как современная ситуация такова, что жизнь смещается постепенно именно туда;

2) действующая в компании система мотивации имеет, в основном, материальный уклон. При этом несправедливо забыты моральные методы мотивации. Кроме того, материальные методы стимулирования и мотивации сотрудников иногда переизбыточны, что также требует корректировки;

3) действующая в подразделении система КРІ не пересматривалась ни разу с момента ее внедрения, и, соответственно, требует корректировки с поправкой на текущее положение дел;

4) действующая система КРІ слабо увязана с мотивацией, что требует исправления.

По результатам рассмотрения деятельности подразделения по городу Томску за 2014 – 2016 гг., деятельность подразделения, в целом, эффективна, используются широкий арсенал новых технологий продаж, мерчендайзинга, рекламы, интернет-торговли, работы с персоналом. У подразделения есть собственная система КРІ.

При этом, с целью дальнейшего совершенствования работы подразделения были выбраны следующие направления:

- 1) совершенствование действующей системы КРІ;
- 2) совмещение действующей системы КРІ с мотивацией;
- 3) использование в деятельности подразделения бэнчмаркетинга, в том числе внутреннего;
- 4) совершенствование финансовой работы в подразделении.

С учетом предлагаемых предложений даже осторожные прогнозные расчеты показывают, что:

- 1) произойдет рост конверсии, среднего чека, что, соответственно, приведет к росту выручки, а также, при условии сохранения численности

персонала подразделения на уровне 2016 года, - рост производительности труда;

2) произойдет снижение затрат на ведение бизнеса, но при этом увеличится заработная плата персонала. При этом произойдет снижение уровня издержек обращения (этот показатель будет укладываться в установленные нормативы), а также уровня зарплатоемкости по подразделению;

3) возрастут значения показателей рентабельности (за счет роста чистой прибыли по подразделению).

Кроме того, как положительный момент нововведений можно отметить то, что предлагаемые мероприятия не ведут к росту затрат на их исполнение.

Таким образом, на основании проведенных расчетов, можно утверждать, что предлагаемые к реализации мероприятия эффективны, и будут способствовать улучшению работы рассматриваемого подразделения.

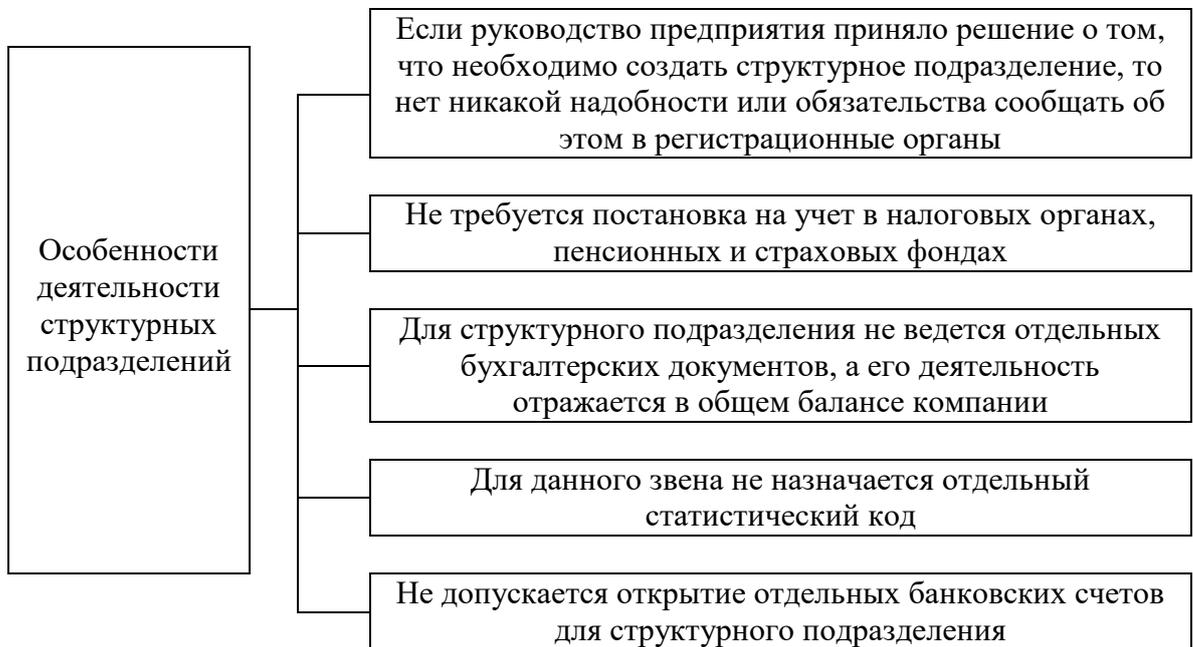
## Список используемых источников

1. Адизес И.К., Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. - М.: Логос, 2012. – 218 с.
2. Адизес И.К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 264 с.
3. Адизес И.К. Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные. – С.Пб.: Питер, 2017. – 200 с.
4. Богатырев М. 45 татуировок менеджера. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 231 с.
5. Валинуров И.Д. Рекрутинг на 100 %. – М.: Манн, Иванов и Файбер, 2016. – 346 с.
6. Вербх К., Хантер Д. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 244 с.
7. Виссема Х. Управление бизнес-единицами: децентрализация предпринимательства // Электронный ресурс. URL: [https://iteam.ru/publications/corporation/section\\_97/article\\_1260](https://iteam.ru/publications/corporation/section_97/article_1260) (20.04.2017)
8. Горяев Д. Шпаргалки для боссов. Жесткие и честные уроки управления, которые лучше выучить на чужом опыте. – М.: Альпина Бук, 2017. – 348 с.
9. Драбатулин Е.А. Общая тактика. Управление подразделениями. - Красноярск: Сиб. федер. ун-т. – 2014. – 116 с.
10. Дергунов Т. Формула менеджмента. Практическое пособие начинающего руководителя. – М.: Кнорус, 2016. – 210 с.
11. Кови С. Правила эффективного лидерства. – М.: Логос, 2015. – 322 с.
12. Коллинз Д. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. – М.: Альпина Бук, 2015. – 295 с.
13. Колотилов Е., Парабеллум А. 100 секретов маркетинга без затрат. – М.: Кнорус, 2015. – 372 с.
14. Кордок Р.П. Взгляд на бизнес с высоты 10 000 метров. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2014. – 110 с.

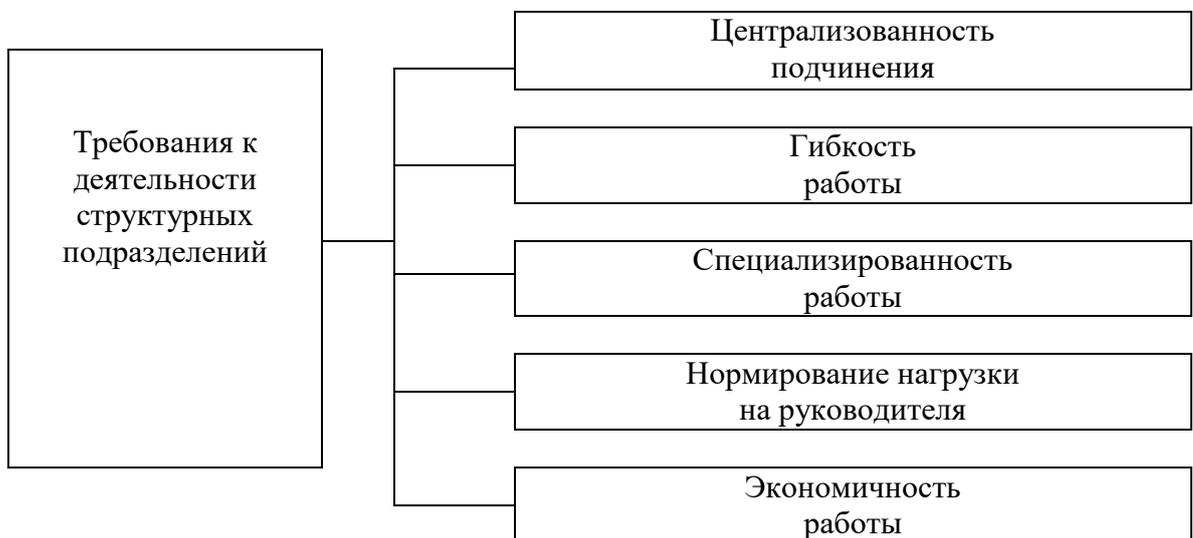
15. Кэлси Д., Пламб П. Блестящие совещания. Правила эффективной групповой работы. – М.: Вече, 2014. – 203 с.
16. Лукич Р. Управление продажами. – М.: ЛитРесс, 2012. – 237 с.
17. Макгоф К. Искусство управлять. 46 ключевых принципов и инструментов руководителя. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 216 с.
18. Николашина С. Управлять людьми, а не проблемами // Электронный ресурс. URL: <https://businessman.ru/new-strukturnoe-podrazdelenie-opredelenie-funkcii-rukovodstvo.html> (21.04.2017)
19. Оуэн Д. Как управлять людьми. Способы воздействия на окружающих. – М.: Дело, 2014. – 321 с.
20. Потапов С. 50 уроков на салфетках. Лучшая книга по делегированию полномочий. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. – 307 с.
21. Розин М. Успех без стратегии. – М.: Альпина Бук, 2014. – 252 с.
22. Связной Логистика. Официальный сайт // Электронный ресурс. URL: <http://www.svyaznoy.ru/> (25.04.2017)
23. Структурное подразделение: определение, функции, руководство // Электронный ресурс. URL: <https://businessman.ru/new-strukturnoe-podrazdelenie-opredelenie-funkcii-rukovodstvo.html> (25.04.2017)
24. Сьюэлл К. Клиенты на всю жизнь. – С.Пб.: Триза, 2012. – 194 с.
25. Трамп Д. Искусство заключать сделки. – М.: Статус Кво 97, 2013. – 208 с.
26. Трейси Б. Делегирование и управление. – М.: Дело, 2015. – 384 с.
27. Феник Я. Цифровой маркетинг: Как увеличить продажи с помощью социальных сетей, блогов, вики-ресурсов, мобильных телефонов и других современных технологий. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 299 с.
28. Фокс Д. Как стать первоклассным руководителем. Правила привлечения и удержания лучших специалистов. – М.: Дело, 2016. – 171 с.

## Приложение А

### Графический материал теоретического раздела



### Особенности деятельности структурных единиц



### Требования к деятельности структурных подразделений

Взаимодействует с клиентами, коллегами и поставщиками по уточнению и согласованию условий	Осуществляет мониторинг рынка по своей продуктовой линейке (поставщики, конкуренты, клиенты)
Участвует в подготовке договорных документов	Организует мероприятия по увеличению объемов продаж
Размещает заказы у поставщиков и оформляет необходимые документы, контролирует поставки	Разрабатывает мероприятия по развитию направления
Проводит переговоры и презентации	Осуществляет планирование и анализ закупок, продаж
Консультирует клиентов и коллег по лицензированию, логистике, характеристикам товаров	Оптимизирует ассортимент
Поддерживает отношения с ключевыми клиентами и поставщиками	Координирует и контролирует работу продавцов

### Набор задач для руководителя подразделения

## Приложение Б

### Расчетные таблицы для анализа

#### Анализ основных конкурентов компании на территории Томской области

Компании / критерии	Связной	МТС	Мегафон	Е2Е4	Техни.ру	003	Евросеть	Техноград
Ассортимент (широта и разнообразие предлагаемых моделей и производителей)	5	3	3	5	4	4	5	5
Дополнительный ассортимент (ассесуары)	5	4	2	5	2	1	5	5
Дополнительный ассортимент (вычислительная и офисная техника)	5	0	0	5	2	2	0	5
Уровень цен (с позиции покупателя)	4	3	4	5	4	4	5	4
Наличие интернет-магазина и его работа	5	1	1	5	5	5	4	5
Возможность доставки	5	1	1	1	5	5	1	5
Удобство расположения торговых точек	5	4	4	4	3	3	4	3
Работа с корпоративными клиентами	5	5	5	2	1	1	3	5
Наличие дисконтных карт	5	0	0	0	0	0	0	0
Частота проведения акций	3	4	4	1	3	2	5	1
Итого сумма баллов	47	25	24	33	29	27	32	38
Средний балл	4,7	2,5	2,4	3,3	2,9	2,7	3,2	3,8

## SWOT-анализ для подразделения компании в городе Томске

SWOT		Внешние факторы	
		Угрозы:	Возможности:
		1. Высокий уровень конкуренции на рынке 2. Появление у конкурентов новых технологий по продажам (особенно в сети Интернет) и новых технологий оказания услуг 3. Рост инфляции и курса доллара 4. Снижение покупательной способности потребителей	1. Благоприятная обстановка на рынке труда 2. Не насыщенный рынок. 3. Стабильно высокий спрос на товары, продаваемые компанией
Внутренние факторы	Сильные: 1. Высокая квалификация персонала 2. Высокий уровень собственных ресурсов 3. Наличие интернет-магазина 4. Широкий ассортимент	1. Постоянное внедрение новых технологий продаж 2. Сглаживать инфляционные колебания курса доллара за счет высокого уровня собственных ресурсов 3. Удерживаться на рынке за счет широкого ассортимента и новых технологий продаж 4. При снижении покупательной способности поддерживать высокий спрос на товары компании за счет проведения акций и высокой лояльности покупателей	1. Увеличивать свою долю на рынке за счет наличия широкого ассортимента и значительных финансовых ресурсов 2. Побеждать в конкурентной борьбе за счет наличия широкой сети подразделений, грамотности персонала и нетривиальных технологий продаж 3. Работать с новыми поставщиками и совершенствовать работу интернет-магазина
	Слабые: 1. Недочеты в маркетинге (неиспользование всех инструментов маркетинга, отсутствие дисконтных карт и пр.) 2. Негибкая ценовая политика	1. Удерживать лидирующие позиции при снижении покупательной способности населения и негибкой ценовой политике 2. Использовать в конкурентной борьбе все инструменты маркетинга 3. Сохранять долю рынка путем использования всех инструментов маркетинга и новых технологий продаж	1. Использовать в полной мере все конкурентные преимущества гибкой ценовой политики 2. Использовать все инструменты маркетинга, в том числе при работе с новыми перспективными поставщиками 3. Расширять торговую сеть в регионе при постоянной корректировке ценовой и ассортиментной политик

### Структура персонала подразделения компании в г. Томске

Категория персонала	2015 год		2016 год		Отклонение		Темп прироста, %
	численность, чел.	уд. вес, %	численность, чел.	уд. вес, %	численность, чел.	уд. вес, %	
Администрация	3	8,33	3	7,14	-	-1,19	0,00
Основные работники	25	69,44	28	66,67	3	-2,78	12,00
Вспомогательные работники	5	13,89	7	16,67	2	2,78	40,00
Обслуживающий персонал	3	8,33	4	9,52	1	1,19	33,33
Итого	36	100,00	42	100,00	6	-	16,67

### Структура основных средств подразделения компании в г. Томске

Категория основных средств	2015 год		2016 год		Отклонение		Темп прироста, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	
Здания и сооружения	-	-	-	-	-	-	-
Машины и оборудование	73	82,95	159	88,83	86	5,87	117,81
Транспортные средства	-	-	-	-	-	-	-
Производственный и хозяйственный инвентарь	15	17,05	20	11,17	5	-5,87	33,33
Итого	88	100,00	179	100,00	91	-	103,41

### Анализ дебиторской задолженности подразделения

Показатели	2015 год		2016 год		Отклонение		Темп прироста, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	
Покупатели и заказчики	93	96,88	972	95,58	879	-1,30	945,16
Прочие дебиторы	3	3,13	45	4,42	42	1,30	1 400,00
Итого дебиторская задолженность	96	100,00	1017	100,00	921	-	959,38

### Анализ кредиторской задолженности подразделения

Показатели	2015 год		2016 год		Отклонение		Темп прироста, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	
Поставщики и подрядчики	671	77,84	2886	75,23	2215	-2,61	330,10
Персонал	148	17,17	824	21,48	676	4,31	456,76
Бюджет	37	4,29	101	2,63	64	-1,66	172,97
Прочие кредиторы	6	0,70	25	0,65	19	-0,04	316,67
Итого кредиторская задолженность	862	100,00	3836	100,00	2974	-	345,01

### Структура выручки от реализации (по покупателям)

Вид продукции	2015 год		2016 год		Отклонение		Темп прироста, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	
Физические лица	2301	64,89	3612	60,23	1311	-4,66	56,98
Индивидуальные предприниматели	440	12,41	916	15,27	476	2,87	108,18
Юридические лица	805	22,70	1469	24,50	664	1,79	82,48
Итого	3546	100,00	5997	100,00	2451	-	69,12

## Показатели движения персонала

Показатели	Формула расчета	Период, чел.		Отклонение, чел.	Темп прироста, %
		2015 год	2016 год		
Численность на начало года, чел.	---	33	36	3	9,09
Поступило, чел.	---	7	9	2	28,57
Выбыло, чел., в том числе:	---	4	3	-1	-25,00
по инициативе администрации, чел.	---	1	-	-1	-
по собственному желанию, чел.	---	3	3	-	-
Численность на конец года, чел.	---	36	42	6	16,67
Среднегодовая численность, чел.	$(\text{Численность на начало года} + \text{Численность на конец года}) / 2$	35	39	4	11,43
Индекс численности персонала, %	$\frac{\text{Численность на конец года}}{\text{Численность на начало года}}$	109,09	116,67	7,58	6,95
Коэффициент оборота по приему	$\frac{\text{Поступило}}{\text{Среднегодовая численность}}$	0,20	0,23	0,03	15,00
Коэффициент оборота по выбытию	$\frac{\text{Выбыло}}{\text{Среднегодовая численность}}$	0,11	0,08	-0,03	-27,27
Коэффициент текучести кадров	$\frac{\text{Выбыло по собственному желанию} + \text{Выбыло по инициативе администрации}}{\text{Среднегодовая численность}}$	0,11	0,08	-0,03	-27,27
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	$\frac{\text{Выручка}}{\text{Численность персонала}}$	98,50	142,79	44,29	44,96
Среднегодовой размер оплаты труда, тыс. руб. / чел.	$\frac{\text{Фонд оплаты труда}}{\text{Численность персонала}}$	39,28	50,40	11,12	28,31

Показатели движения, технического состояния и эффективности использования основных средств

Показатели	Формула расчета	Период		Отклонение	Темп прироста, %
		2015 год	2016 год		
Стоимость на начало года, тыс. руб.	---	75	88	13	17,33
Поступило, тыс. руб.	---	16	136	120	750,00
Выбыло, тыс. руб.	---	3	45	42	1 400,00
Стоимость на конец года, тыс. руб.	---	88	179	91	103,41
Сумма начисленной амортизации, тыс. руб.	---	36	75	39	108,33
Среднегодовая стоимость, тыс. руб.	$(\text{Стоимость на начало года} + \text{Стоимость на конец года}) / 2$	81,50	133,50	52	63,80
Коэффициент поступления	$\text{Поступило} / \text{Стоимость на конец года}$	0,18	0,76	0,58	322,22
Коэффициент выбытия	$\text{Выбыло} / \text{Стоимость на начало года}$	0,04	0,51	0,47	1 175,00
Коэффициент износа	$\text{Начисленный износ} / \text{Первоначальная стоимость}$	0,41	0,42	0,01	2,44
Коэффициент годности	$\text{Остаточная стоимость} / \text{Первоначальная стоимость}$	0,59	0,58	-0,01	-1,69
Доля активной части основных средств в общей стоимости, %	$\text{Стоимость активной части ОС} / \text{Общая стоимость ОС}$	82,95	88,83	5,88	7,09
Численность персонала, чел.	---	36	42	6	16,67
Выручка, тыс. руб.	---	3546	5997	2451	69,12
Фондоотдача, тыс. руб.	$\text{Выручка} / \text{Среднегодовая стоимость ОС}$	43,51	44,92	1,41	3,24
Фондоемкость, тыс. руб.	$\text{Среднегодовая стоимость ОС} / \text{Выручка}$	0,02	0,02	-	-
Фондовооруженность, тыс. руб. / чел.	$\text{Стоимость ОС} / \text{Численность персонала}$	2,44	4,26	1,82	74,59
Фондорентабельность, %	$\text{Чистая прибыль} / \text{Среднегодовая стоимость ОС}$	647,85	465,92	-181,93	-28,08
Амортизационность, %	$\text{Амортизация} / \text{Выручка}$	1,02	1,25	0,23	22,55
Коэффициент интенсивности обновления	$\text{Поступившие ОС} / \text{Выбывшие ОС}$	5,33	3,02	-2,31	-43,34

Сравнительный аналитический баланс за 2015 – 2016 гг.

Наименование статьи	Абсолютные величины, тыс. руб.					Относительные величины, %						
	01.01.15	01.01.16	01.01.17	Изменение		01.01.15	01.01.16	01.01.17	Изменение уд. весов		Темп прироста	
				2015	2016				2015	2016	2015	2016
I Внеоборотные активы												
Основные средства	58	52	104	-6	52	1,34	1,63	1,74	0,29	0,12	21,62	7,10
Итого по разделу I	58	52	104	-6	52	1,34	1,63	1,74	0,29	0,12	21,62	7,10
II Оборотные активы												
Запасы и затраты	3575	2982	4556	-593	1574	82,43	93,27	76,31	10,84	-16,96	13,16	-18,18
Дебиторская задолженность	630	96	1017	-534	921	14,53	3,00	17,04	-11,52	14,03	-79,33	467,31
Денежные средства	74	67	293	-7	226	1,71	2,10	4,91	0,39	2,81	22,83	134,19
Итого по разделу II	4279	3145	5866	-1134	2721	98,66	98,37	98,26	-0,29	-0,12	-0,29	-0,12
Баланс	4337	3197	5970	-1140	2773	100,00	100,00	100,00	-	-	-26,29	86,74
I Капитал и резервы												
Уставный капитал	20	20	20	-	-	0,46	0,63	0,34	0,16	-0,29	-	-
Нераспределенная прибыль	189	287	499	98	212	4,36	8,98	8,36	4,62	-0,62	106,00	-6,89
Итого по разделу I	209	307	519	98	212	4,82	9,60	8,69	4,78	-0,91	99,27	-9,47
II Долгосрочные пассивы												
Долгосрочные кредиты	1800	1500	1200	-300	-300	41,50	46,92	20,10	5,42	-26,82	13,05	-57,16
Итого по разделу II	1800	1500	1200	-300	-300	41,50	46,92	20,10	5,42	-26,82	13,05	-57,16
III Краткосрочные пассивы												
Краткосрочные кредиты банка	630	528	415	-102	-113	14,53	16,52	6,95	1,99	-9,56	13,69	-57,91
Кредиторская задолженность	1698	862	3836	-836	2974	39,15	26,96	64,25	-12,19	37,29	-31,13	138,31
Итого по разделу III	2328	1390	4251	-938	2861	53,68	43,48	71,21	-10,20	27,73	-19,00	63,77
Баланс	4337	3197	5970	-1140	2773	100,00	100,00	100,00	-	-	-26,29	86,74

## Анализ ликвидности баланса

Актив	На конец года, тыс. руб.			Пассив	На конец года, тыс. руб.			Платежный излишек или недостаток, тыс. руб.		
	2014	2015	2016		2014	2015	2016	2014	2015	2016
Наиболее ликвидные активы (А1)	74	67	293	Наиболее срочные обязательства (П 1)	1698	862	3836	-1624	-795	-3543
Быстрореализуемые активы (А 2)	630	96	1017	Краткосрочные пассивы (П 2)	630	528	415	-	-432	602
Медленнореализуемые активы (А3)	3575	2982	4556	Долгосрочные пассивы (П 3)	1800	1500	1200	1775	1482	3356
Труднореализуемые активы (А4)	58	52	104	Постоянные пассивы (П 4)	209	307	519	151	255	415
Баланс	4337	3197	5970	Баланс	4337	3197	5970	302	510	830

## Анализ показателей платежеспособности

Показатели	Формула расчета	Период		Отклонение	Темп прироста, %
		2015 год	2016 год		
Коэффициент абсолютной ликвидности (норма > 0,2 : 0,5)	(Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения) / Текущие обязательства	0,05	0,07	0,02	40,00
Коэффициент «критической» ликвидности (норма > 0,7 : 0,8; желательно > 1,0)	(Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения + Дебиторская задолженность) / Текущие обязательства	0,12	0,31	0,19	158,33
Коэффициент текущей ликвидности (норма > 1,5; желательно 2,0 : 3,0)	Текущие активы / Текущие обязательства	2,26	1,38	-0,88	-38,94
Доля оборотных средств в активах	Текущие активы / Валюта баланса	0,98	0,98	-	-
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными активами (норма > 0,1)	(Собственный капитал - Внеоборотные активы) / Оборотные активы	0,08	0,07	-0,01	-12,50
Коэффициент маневренности функционирующего капитала	Медленно реализуемые активы / (Оборотные активы - Текущие обязательства)	1,70	2,82	1,12	65,88

## Анализ показателей финансовой устойчивости

Показатели	Формула расчета	Период		Отклонение	Темп прироста, %
		2015 год	2016 год		
Коэффициент капитализации (плечо финансового рычага - норма не выше 1,5)	Заемный капитал / Собственный капитал	9,41	10,50	1,09	11,58
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (норма > 0,1 : 0,5)	(Собственный капитал - Внеоборотные активы) / Оборотные активы	0,08	0,07	-0,01	-12,50
Коэффициент финансовой независимости (автономии - норма > 0,4 : 0,6)	Собственный капитал / Валюта баланса	0,10	0,09	-0,01	-10,00
Коэффициент финансирования (норма > 0,7 : 1,5)	Собственный капитала / Заемный капитал	0,11	0,10	-0,01	-9,09
Коэффициент финансовой устойчивости (норма > 0,6)	(Собственный капитал + Долгосрочные обязательства) / Валюта баланса	0,57	0,29	-0,28	-49,12

Анализ динамики основных финансовых показателей за 2015 – 2016 гг.

Наименование статьи	Абсолютные величины, тыс. руб.					Относительные величины, %				
	01.01.15	01.01.16	01.01.17	Изменение		01.01.15	01.01.16	01.01.17	Изменение уд. веса	
				2015	2016				2015	2016
Выручка	2952	3546	5997	594	2451	100,00	100,00	100,00	-	-
Себестоимость	2656	2748	4981	92	2233	89,97	77,50	83,06	-12,48	5,56
Валовая прибыль	296	798	1016	502	218	10,03	22,50	16,94	12,48	-5,56
Коммерческие расходы	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Управленческие расходы	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Прибыль от продаж	296	798	1016	502	218	10,03	22,50	16,94	12,48	-5,56
Прибыль до налогообложения	288	805	927	517	122	9,76	22,70	15,46	12,95	-7,24
Налоговые платежи	104	277	305	173	28	3,52	7,81	5,09	4,29	-2,73
Чистая прибыль	184	528	622	344	94	6,23	14,89	10,37	8,66	-4,52

Анализ показателей рентабельности

Показатели	Формула расчета	Период		Отклонение	Темп прироста, %
		2015 год	2016 год		
Рентабельность продаж	Прибыль от продаж / Выручка * 100	22,50	16,94	-5,56	-24,71
Бухгалтерская рентабельность от обычной деятельности	Прибыль до налогообложения / Выручка * 100	22,70	15,46	-7,24	-31,89
Чистая рентабельность	Чистая прибыль / Выручка * 100	14,89	10,37	-4,52	-30,36
Экономическая рентабельность	Чистая прибыль / Среднегодовая стоимость имущества * 100	14,02	13,57	-0,45	-3,21
Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль / Среднегодовая стоимость собственного капитала * 100	204,65	150,61	-54,04	-26,41
Валовая рентабельность	Валовая прибыль / Выручка * 100	22,50	16,94	-5,56	-24,71
Затратоотдача	Прибыль от продаж / Затраты на производство * 100	29,04	20,40	-8,64	-29,75

## Анализ показателей деловой активности

Показатели	Формула расчета	Период		Отклонение	Темп прироста, %
		2015 год	2016 год		
Коэффициент общей оборачиваемости капитала (ресурсоотдача), раз	Выручка / Среднегодовая стоимость активов	0,94	1,31	0,37	39,36
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, раз	Выручка / Среднегодовая стоимость оборотных активов	0,96	1,33	0,37	38,54
Коэффициент оборачиваемости основных средств (фондоотдача), раз	Выручка / Среднегодовая стоимость основных средств	64,47	76,88	12,41	19,25
Коэффициент оборачиваемости материальных запасов, раз	Выручка / Среднегодовая стоимость материальных запасов	1,08	1,59	0,51	47,22
Коэффициент отдачи собственного капитала, раз	Выручка / Среднегодовая стоимость собственного капитала	13,74	14,52	0,78	5,68
Коэффициент оборачиваемости денежных средств, раз	Выручка / Среднегодовая стоимость денежных средств	50,30	33,32	-16,98	-33,76
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, раз	Выручка / Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности	9,77	10,78	1,01	10,34
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, раз	Выручка / Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности	2,77	2,55	-0,22	-7,94
Срок погашения дебиторской задолженности, дни	360 / Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	36,85	33,40	-3,45	-9,36
Срок обращения материальных запасов, дни	360 / Коэффициент оборачиваемости материальных запасов	333,33	226,42	-106,91	-32,07
Срок погашения кредиторской задолженности, дни	361 / Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	129,96	141,18	11,22	8,63
Длительность производственного цикла, дни	Период оборачиваемости дебиторской задолженности + Период оборачиваемости материальных запасов	370,18	259,82	-110,36	-29,81

## Приложение В

### Предлагаемые показатели КРІ для основных должностей подразделения

#### Предлагаемые показатели КРІ для основных должностей подразделения

Должность	Предлагаемые к использованию показатели КРІ
Управляющий подразделением	Сумма EVA Затраты на кв. м площади Коэффициент оценки количества утраченных клиентов компании за период
Заместитель управляющего по подразделению	Выполнение плана продаж по продажам Индекс географического распределения продаж Темп роста продаж Отклонения товарного запаса от нормативного по поставщикам Средняя прибыль на одного клиента Среднее время составления коммерческого предложения Выполнение финансового плана по объему продаж групп продуктов Увеличение маржинальности групп продуктов к аналогичному периоду предыдущего года Количество товарных позиций Относительное количество предложений ключевым клиентам
Бухгалтер подразделения	Срок формирования отчетности Задержка в сроках расчетов Процент просроченных платежей Процент переоплат контрагентам и в налоговые органы Сумма штрафов со стороны налоговой инспекции Коэффициент отклонения от запланированного времени расчета заработной платы Коэффициент корректировок отчетности Точность планирования Число корректировок плана Отклонение длительности цикла планирования
Менеджер по продажам	Средневзвешенное время продаж (выполнения заказа) Отклонение продаж ассортиментных категорий от оперативного плана Индекс равномерности распределения ассортимента по клиентам Качественное обслуживание клиентов Средний объем заказа Коэффициент выполнения целевых показателей по выкладке рабочего ассортимента

Расшифруем предлагаемые к использованию показатели:

1. Управляющий подразделением.

КРІ – Сумма EVA (Economic Value Added), тыс. руб. Формула расчета:

$$EVA = NOPAT(adj) - WACC \times CE(adj), \text{ где} \quad (7)$$

NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) – чистая операционная прибыль после уплаты налогов, скорректированная на величину изменений эквивалентов собственного капитала;  
WACC (Weighted Average Cost of Capital) – средневзвешенная стоимость капитала;  
CE (Capital Employed) – сумма инвестированного капитала с учетом эквивалентов собственного капитала.

Этот показатель представляет собой сумму всех активов, относящихся к оперативному управлению объекта оценки, за вычетом краткосрочных операционных обязательств (коммерческих кредитов, задолженностей перед бюджетом и т.п.).

KPI – Затраты на кв. м площади, тыс. руб./кв. м. Формула расчета:

$$V_z/S, \text{ где} \quad (8)$$

$V_z$  – объем затрат;  
 $S$  – площадь (кв. м).

KPI – Коэффициент оценки количества утраченных клиентов компании за период, %. Формула расчета:

$$(N_{ук}/N_{ок}) \times 100\%, \text{ где} \quad (9)$$

$N_{ук}$  – количество утраченных клиентов за период;  
 $N_{ок}$  – количество общих клиентов.

2. Заместитель управляющего по подразделению.

KPI – Выполнение плана продаж по продажам, %. Формула расчета:

$$(P_{факт.}/P_{план.}) \times 100\%, \text{ где} \quad (10)$$

$P_{факт.}$  – фактический объем продаж;  
 $P_{план.}$  – запланированный объем продаж.

KPI – Индекс географического распределения продаж, безразмерный.

Формула расчета: прослеживается на диаграммах и графиках.

KPI – Темп роста продаж, %. Рассчитывается в сопоставимых ценах.

Формула расчета:

$$(P_{n\text{-го года}}/P_{(n-1)\text{-го года}}) \times 100\%, \text{ где} \quad (11)$$

$P_{n\text{-го года}}$  – реализация за текущий год;  
 $P_{(n-1)\text{-го года}}$  – реализация за предыдущий год.

KPI – Отклонения товарного запаса от нормативного по поставщикам

Утз, дни. Формула расчета:

$$У_{ТЗ} = ТЗ / (Т / Ободн) \text{ или } (ТЗ \times Д) / (Т / ОБ), \text{ где} \quad (12)$$

$У_{ТЗ}$  – уровень товарных запасов в днях товарооборота;  
 $ТЗ$  – товарный запас на конец анализируемого периода (руб.);  
 $Т / Ободн$  – однодневный товарооборот за анализируемый период (руб.);  
 $Т / ОБ$  – объем товарооборота за анализируемый период (руб.);  
 $Д$  – количество дней в анализируемом периоде.

**KPI** – Средняя прибыль на одного клиента, тыс. руб. Формула расчета:

$$GP / N_{к}, \text{ где} \quad (13)$$

$GP$  (Gross Profit) – валовая прибыль;  
 $N_{к}$  – число клиентов.

**KPI** – Среднее время составления коммерческого предложения, ч.

Формула расчета:

$$Т_{ср.пост.} - Т_{ср.выст.}, \text{ где} \quad (14)$$

$Т_{ср.пост.}$  – среднее время от момента поступления заявки клиента;  
 $Т_{ср.выст.}$  – среднее время до выставления предложения.

**KPI** – Увеличение маржинальности групп продуктов к аналогичному периоду предыдущего года, %. Формула расчета:

$$((V_{м.п.} / V_{общ.})_{наст.период} - (V_{м.п.} / V_{общ.})_{прош.период}) \times 100\%, \text{ где} \quad (15)$$

$V_{м.п.}$  – объем маржинальной продукции;  
 $V_{общ.}$  – общий объем продукции.

**KPI** – Количество товарных позиций, шт.

Формула расчета: внутренние данные.

**KPI** – Количество визитов торговых представителей и мерчандайзеров,

шт.

Формула расчета: количество визитов к целевым клиентам.

**KPI** – Относительное количество предложений ключевым клиентам, %.

$$\text{Формула расчета: } (N_{к.кл.} / N_{о.пр.}) \times 100\%, \text{ где} \quad (16)$$

$N_{к.кл.}$  – количество предложений ключевым клиентам;

$N_{о.пр.}$  – общее число предложений.

3. Бухгалтер подразделения.

**KPI** – Срок формирования отчетности, дни.

КРІ – Задержка в сроках расчетов, безразмерный. Формула расчета:

$$R_{\text{факт.}}/R_{\text{план.}}, \text{ где} \quad (17)$$

$R_{\text{факт.}}$  – фактическое время выполнения расчетов;

$R_{\text{план.}}$  – запланированное время выполнения расчетов.

КРІ – Процент просроченных платежей, %. Формула расчета:

$$(N_{\text{пп}}/N_{\text{общ.}}) \times 100\%, \text{ где} \quad (18)$$

$N_{\text{пп}}$  – общая сумма просроченных платежей;

$N_{\text{общ.}}$  – общая сумма неоплаченных счетов.

КРІ – Процент переplat контрагентам и в налоговые органы, %.

Формула расчета:

$$(N_{\text{опл.}}/N_{\text{р}}) \times 100\%, \text{ где} \quad (19)$$

$N_{\text{опл.}}$  – общая сумма, оплаченная контрагентам и в налоговые органы;

$N_{\text{р}}$  – реальная сумма, которую требовалось оплатить.

КРІ – Количество некорректных счетов, шт. Формула расчета:

$$N_{\text{общ.выст.}} - N_{\text{верн.выст.}}, \text{ где} \quad (20)$$

$N_{\text{верн.выст.}}$  – количество верно выставленных счетов;

$N_{\text{общ.выст.}}$  – общее количество выставленных счетов.

КРІ – Сумма штрафов со стороны налоговой инспекции, руб. Формула расчета:

$$\sum O/P, \text{ где} \quad (21)$$

$\sum O/P$  – сумма штрафов за отчетный период.

КРІ – Коэффициент отклонения от запланированного времени расчета заработной платы, безразмерный. Формула расчета:

$$T_{\text{затр.}}/T_{\text{зап.}}, \text{ где} \quad (22)$$

$T_{\text{зап.}}$  – время, запланированное на расчет заработной платы;

$T_{\text{затр.}}$  – фактическое время, затраченное на процесс расчета.

КРІ – Точность планирования, %. Формула расчета:

$$(K_{\text{факт.}}/K_{\text{план.}}) \times 100\%, \text{ где} \quad (23)$$

$K_{\text{факт.}}$  – число фактических корректировок;

$K_{\text{план.}}$  – запланированное число возможных корректировок.

КРІ – Число корректировок плана, шт. Формула расчета:

$$N_{пп} - N_{пр.п.}, \text{ где} \quad (24)$$

$N_{пп}$  – количество пунктов плана;

$N_{пр.п.}$  – количество принятых (неисправленных) пунктов плана.

KPI – Отклонение длительности цикла планирования, дни. Формула расчета:

$$T_{зап.} - T_{затр.}, \text{ где} \quad (25)$$

$T_{зап.}$  – время, запланированное на процесс планирования;

$T_{затр.}$  – время, затраченное на процесс планирования.

#### 4. Должность – Менеджер по продажам

KPI – Средневзвешенное время продаж (выполнения заказа), мин.

Формула расчета:

$$T_{ср}/N, \text{ где} \quad (26)$$

$T_{ср}$  – время, затраченное на выполнение заказов;

$N$  – число выполненных заказов.

KPI – Выполнение финансового плана по объему продаж групп продуктов, %. Формула расчета:

$$(SV_{\text{факт.}}/SV_{\text{план.}}) \times 100\%, \text{ где} \quad (27)$$

$SV_{\text{факт.}}$  (Sales Volume) – фактический объем продаж;

$SV_{\text{план.}}$  – запланированный объем продаж.

KPI – Отклонение продаж ассортиментных категорий от оперативного плана, %. Формула расчета:

$$(SV_{\text{факт.}}/SV_{\text{план.}}) \times 100\%, \text{ где} \quad (28)$$

$SV$ (Sales Volume) факт. – фактический объем продаж;

$SV_{\text{план.}}$  – запланированный объем продаж.

KPI – Индекс равномерности распределения ассортимента по клиентам  
KR, безразмерный. Формула расчета:

$$H/P, \text{ где} \quad (29)$$

$H$  – невыполнение плана по ассортименту за сутки в соответствии с графиком;

$P$  – план на месяц.

KPI – Качественное обслуживание клиентов, балл.

Формула расчета: опросы клиентов.

KPI – средний объем заказа, шт. Формула расчета:

$$V_{\text{зак.}}/N_{\text{зак.}}, \text{ где} \quad (30)$$

$V_{\text{зак.}}$  – объем заказов;

$N_{\text{зак.}}$  – количество заказов.

KPI – Коэффициент выполнения целевых показателей по выкладке рабочего ассортимента, безразмерный. Формула расчета:

$$\text{Цп.вып.}/\text{Цп.план.}, \text{ где} \quad (31)$$

Цп.вып. – целевые показатели, которые были реализованы;

Цп.план. – общее число целевых показателей, установленных руководством компании.