**КОНСТАНТИН КУЗЬМИЩЕНКО: «СИЛА В ЕДИНСТВЕ»**

На данном этапе для организации эффективного взаимодействия центрального офиса (ЦО) и филиалов целесообразно  использовать модель централизованной координации и контроля (ЦКК). В данной модели центральный офис координирует и контролирует работу филиалов, а филиалы организуют работу на местах для достижения целей и выполнения поставленных (согласованных) задач.

**ЮРИЙ БЕЛЬТРИКОВ: ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ИНВЕСТИЦИЙ**

Прежде всего стоит определиться с целесообразностью работы филиалов в городах. Необходимо уточнить, на каком этапе работы находится филиал: продолжается ли активное строительство сети доступа, оценить перспективу работы в каждом городе, а также рынок каждого города в отдельности.

**СЕРГЕЙ МАШКОВЦЕВ: ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ**

Региональные компании имеют высокую самостоятельность. Но для того чтобы гарантировать эффективность данной схемы, необходима разработка системы отчётности. Каждая компания должна защищать планы и обосновывать их должным образом. Управляющая компания должна понимать, что планы реалистичны: за счёт чего регион собирается достичь этих планов.

**МАКСИМ ПЫРЬЕВ: МОШЕННИЧЕСТВО**

Когда оператор выходил в регионы, развитием там занимались те самые регионалы, которых покупали. Позже была выстроена определенная вертикаль, а затем решили некоторую часть свободы снова вернуть регионам (видимо, в надежде вернуть былое рвение к успеху), но не пошло. Если я правильно понимаю, то не пошло у тех же самых людей, которые стояли у истока…

**СЕРГЕЙ ШИШКОВ: АНАЛИЗ И СИНТЕЗ**

Проведите бенчмаркинг дотационных филиалов на основе данных телекоммуникационной компании о рынках регионов, об организации филиалов, об инвестициях в "железо", "софт", знания и навыки персонала, в менеджмент. И примите одно решение из двух: 1) ликвидация филиала; 2) осуществление дополнительных инвестиций. Потом повторите эти действия.

**ДМИТРИЙ БАБУШКИН: ПОПЫТКА РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ ФИНДИРЕКТОРА**

Как построить работу с филиалами? Методом регламентной отчётности по основным технико-экономическим показателям. Насколько понятно из кейса, в компании существует отчётность по бюджету и финансам, а этого недостаточно для выявления слабых мест ведущих к потери рентабельности филиала.

**АНДРЕЙ ВЕСЕЛОВ: КОРРЕКЦИЯ ОСУ И РАЗРАБОТКА KPI**

Предполагаю, что основная проблема скорее всего в управлении и неправильном подходе к бюджетированию. Управление - требуется анализ ОСУ, переход на функциональную модель управления. Бюджетирование на основе показателей (KPI) - скорее всего операционная эффективность каждого филиала оценивается слишком редко. Опять же абсолютно не озвучена позиция собственника - что он хочет?

**ИЛЬЯ КРАВЦОВ: НАЕМ**

По мимо всех предложенных методов, можно попробовать «выписать» суперпрофессионала и причем именно для развития и строительства, а не для управления. Человека, который отстроил и развил не одну сеть.

**АЛЕКСАНДР ФЕДОСЕЕВ: РАБОТА С ФИЛИАЛАМИ**

На мой взгляд, планирование только "снизу вверх" ошибочно с точки зрения достижения стратегических целей компании. Наверное, если речь идет о планировании ассортимента попозиционно, его еще можно применять, а когда речь заходит о чем-либо другом, то ценность таких планов становится сомнительной.

**АНДРЕЙ САМУЙЛИКОВИЧ: БЮДЖЕТНЫЙ ПРОЦЕСС**

Основная проблема компании – формальное отношение собственника и менеджмента компании к бюджетному процессу. Пока бюджет составлялся и реализовывался в рамках одной “площадки”, его удавалось без особых проблем “балансировать”. Передача процедуры составления бюджета в региональные офисы, скорее всего, была произведена не для улучшения качества бюджетного процесса, а как избавление от “нелюбимого ребёнка”.

**АЛЕКСЕЙ БОРИСОВ: ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ФИНПЛАНОВ**

Решение о передачи плановых функций филиалам само по себе верное. Люди в регионах лучше знают особенности местного рынка и должны подготовить реальные для выполнения планы. Однако, вклад центра не должен ограничиваться постым участием в защите бюджетов. Центральный офис обязан давать регионам основные цели на 1-3 года.

**АНДРЕЙ ЕГЕМБЕРГЕНОВ: РАБОТА НА УСЛОВИЯХ САМООКУПАЕМОСТИ**

Работа с филиалами, по моему мнению, должна строится на условиях самоокупаемости - ведь это бизнес, а неблаготворительность. Любой сотрудник, любой филиал должен приносить прибыль, прямо или косвенно влиять на результат - если этого нет, то такой филиал надо закрывать, а сотрудников увольнять и заменить их на эффективных людей.