1. Теоретические основы изучения механизма управления предприятием
2. Теории управления трудом на предприятии

Управление трудом на предприятии означает управление работниками в процессе труда. Результаты труда на предприятии должны покрывать производственные затраты, совершать вложения на расширение производства и выполнять обязательства перед бюджетом, банками и другими органами.

Совершенствованием и организацией управления трудом на предприятии занимаются руководители и работодатели. В современном мире многие руководители и органы управления предприятием почему-то стали уменьшать значимость рациональной организации управления трудом, хотя за счет этого можно удвоить объем производства без дополнительных вложений.

В настоящее время выделяют несколько этапов управления трудом на предприятии. Развитие производства потребовало смены управления трудом на инновационных принципах, условия перехода к которому можно представить в виде схемы ( Рисунок 1).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стадия  экономического  роста | Управление трудом | | |
| Вид управления  трудом | Материальная основа | Системно-образующий фактор |
| Доиндустриальный | Ремесленный | Мануфактурное  производство | Кооперация рабочих |
| Индустриальный | Техно-  кратический | Крупное  машинное  производство | Система машин  с «живыми придатками» |
| Научно-  технический | Инновационный | Гибкое производство, ориентированное на нововведения | Взаимодействие  научно-производственного цикла |

Рисунок 1 – Этапы управления трудом

Сейчас процесс управления трудом становится многогранным, объединяя технологические, организационные и социальные нововведения, в ходе которых формируется новая модель развития и использования человеческих ресурсов. В основе этой модели лежит ориентация:

* на высококвалифицированный персонал;
* непрерывность процесса обогащения знаний и повышения квалификации;
* гибкость рабочей силы и организации труда;
* делегирование ответственности сверху вниз;
* партнерские отношения между участниками производства.

Новые методы организации труда используются как в сфере управления, так и в сфере производства. Под методами управления трудом понимаются способы оказания управленческих воздействий на трудовые процессы и работников. Система методов подразделяется на три группы:

* экономические или косвенные (предполагают воздействие органов управления на экономические интересы субъектов трудовых отношений).
* административные или прямые (прямые команды, которые органы управления доводят до субъектов трудовых отношений. Например, законы, приказы, распоряжения).
* методы самоуправления (субъекты трудовых отношений сами принимают и исполняют решения).

Также выделяют формы управления трудом, которые делятся на договорные и государственные. В государственных формах государство выступает в виде органов законодательной, исполнительной и судебной власти. Договорная форма применяется тогда, когда управленческие решения по трудом вопросам принимаются путем совместных дeйствий и договоренностей.

Инновационный процесс требует высококвалифицированного работника, глубоко вовлеченного в процесс принятия решений. Эта вовлеченность, способствуя мобилизации творческого потенциала персонала, ведет к ускорению инноваций и росту конкурентоспособности предприятий.

1.2 Теории управления капиталом на предприятии

Уровень эффективности хозяйственной деятельности предприятия во многом определяется целенаправленным формированием его капитала.

Управление капиталом предприятия - это система управленческих решений, связанных с формированием капитала из различных источников и эффективным использованием капитала в хозяйственной деятельности предприятия.

Финансовую основу предприятия составляет сформированный им собственный капитал. На действующем предприятии он представлен следующими основными формами:

* Уставный фонд, который характеризует первоначальную сумму собственного капитала предприятия, инвестированную в формирование его активов для начала осуществления хозяйственной деятельности. Его размер определяется уставом предприятия.
* Резервный фонд (резервный капитал) - представляет собой часть собственного капитала предприятия, предназначенного для внутреннего страхования его хозяйственной деятельности. Размер этой резервной части собственного капитала определяется учредительными документами, формирование резервного фонда, то есть резервного капитала, осуществляется за счет прибыли предприятия.
* Специальные или целевые финансовые фонды. К ним относятся целенаправленно сформированные фонды собственных финансовых

средств с целью их последующего целевого расходования. В составе этих финансовых фондов выделяют обычно амортизационный фонд, ремонтный фонд, фонд охраны труда, фонд специальных программ, фонд развития производства и другие.

* Нераспределенная прибыль - характеризует часть прибыли предприятия, полученную в предшествующем периоде и не использованную на потребление собственниками и персоналом. По своему экономическому содержанию она является одной из форм резерва собственных финансовых средств предприятия, обеспечивающих его производственное развитие в предстоящем периоде.
* Прочие формы собственного капитала. К ним относятся расчеты за имущество (при сдаче его в аренду), расчеты с участниками (по выплате им доходов в форме процентов или дивидендов).

Управление собственным капиталом связано не только с обеспечением эффективного использования уже накопленной его части, но и с формированием собственных финансовых ресурсов, обеспечивающих предстоящее развитие предприятия. В процессе управления формированием собственных финансовых ресурсов они классифицируются по источникам этого формирования на внутренние и внешние источники.

В составе внутренних источников формирования собственных финансовых ресурсов основное место принадлежит прибыли, остающейся в распоряжении предприятия.

В составе внешних источников формирования собственных финансовых ресурсов основное место принадлежит привлечению предприятием дополнительного паевого (путем дополнительных взносов средств в уставный фонд) или акционерного ( путем дополнительной эмиссии и реализации акций) капитала. Для отдельных предприятий одним из внешних источников формирования собственных финансовых ресурсов может являться предоставляемая им безвозмездная финансовая помощь (как правило, такая помощь оказывается лишь отдельным государственным предприятиям разного уровня). В число прочих внешних источников входят бесплатно передаваемые предприятию материальные и нематериальные активы, включаемые в состав его баланса.

Основу управления собственным капиталом предприятия составляет управление формированием его собственных финансовых ресурсов.

1.3 Теории управления финансами на предприятии

Управление финансами предприятия — это работа финансового менеджера, который планирует, организует и контролирует все операции компании, анализирует изменения в структуре и объёмах фондов денежных ресурсов, проводит мониторинг финансовых потоков.

По определению И.А. Бланка основной целью управления финансами предприятия является максимизация благосостояния собственников его капитала. В процессе реализации этой главной цели решаются следующие основные задачи:

* Обеспечение высокой финансовой устойчивости предприятия, что достигается путём формирования эффективной политики финансирования хозяйственной деятельности, управления денежными ресурсами, привлекаемыми из различных источников.
* Оптимизация денежного оборота и поддержание постоянной платежеспособности предприятия. Эта задача решается путём эффективного управления денежными потоками, поддержания ликвидности оборотных активов.
* Обеспечение максимизации прибыли предприятия, что реализуется эффективным управлением активами, оптимизации их размера и состава.
* Достижение минимальных финансовых рисков при осуществлении денежных операций, что достигается оценкой рисков, их профилактикой и страхованием.

Управление финансами предприятий как наука появилась и получила развитие в XX в. в западных странах, поскольку для этого сложились следующие основные предпосылки:

1. были созданы основы общей экономической теории;
2. производство и уровень его организации достигли наивысшего развития, что подтверждает создание индустриального общества, основу которого составляют крупное промышленное производство и акционерная форма собственности;
3. формировалась эффективная система правовых институтов и рыночная инфраструктура;
4. возникла развитая система национальных и международных фондовых рынков и финансовых посредников.

Таким образом, школа управления финансами или, иначе говоря, школа финансового менеджмента стала складываться в начале XX в. Именно в это время управление капиталом становится отдельной функцией и организационно обособляется в структуре компаний.

Современная наука управления финансами предприятия сложилась в результате эволюции экономической науки в целом, теории финансов, управления.

Настоящее развитие теория управления финансами получила после Второй мировой войны, когда сформировалась система мировых фондовых рынков, связанных между собой глобальными компьютерными сетями. Именно в то время была создана, по мнению западных ученых, «сердцевина» этой науки – теории портфеля и структуры капитала.

Теория портфеля. Структура портфеля выражает определенное сочетание интересов эмитентов (организаций, которые выпускают ценные бумаги для развития и финансирования своей деятельности) и инвесторов, а также консолидирует риски по отдельным видам ценных бумаг (акциям, облигациям и т.д.).

Смысл формирования портфеля состоит в максимизации благосостояния акционеров путем улучшения условий инвестирования, т.е. придания инвестиционному процессу характеристик, которые не достижимы при вложении средств в ценные бумаги одного вида.

Теория структуры капитала. Трактовка цели фирмы, как удовлетворение интересов собственников, с развитием фондового рынка становится более конкретной – это максимизация цены акций или цены компании. Исследования факторов, влияющих на цену компании, привели нобелевских лауреатов Ф. Модильяни и М. Миллера к выводу о том, что стоимость любой фирмы определяется исключительно ее будущими доходами и не зависит от структуры капитала.

Подход к структуре капитала с точки зрения его источников важен именно для принятия финансовых решений, поскольку позволяет ответить на основные вопросы управления финансами: откуда получить и как разместить финансовые ресурсы. Вывод М. Миллера и Ф. Модильяни был сделан для предприятия, действующего в условиях идеального рынка капиталов при значительном количестве ограничений.

Концепция дисконтирования. Появление понятий «неопределенность» и «риск», не поддающихся измерению и опенке с помощью традиционных методов, потребовало создания адекватного математического аппарата, поскольку практически все финансовые решения связаны с прогнозированием будущих поступлений или выплат. Впервые методика анализа дисконтированных денежных потоков была изложена Д.Б. Ульямсом в работе «Теория стоимости инвестиций. М. Дж. Гордон в 1960-е гг. впервые применил этот метод в управлении финансами корпораций для моделирования цены собственного капитала.

1. Методика анализа механизма управления АО «МТС»
   1. Характеристика макро- и микросред АО «МТС»

АО «МТС» или «Мобильные ТелеСистемы» — это российская телекоммуникационная компания, оказывающая услуги сотовой связи (GSM, UMTS (3G) и LTE),доступа в Интернет, мобильного телевидения, кабельного телевидения, спутникового телевидения, цифрового телевидения, в частности услуги по продаже контента в России и странах СНГ.

Торговая марка «МТС» считается самым дорогим российским брендом.

Компания видит свою основную задачу в предоставлении качественных услуг связи своим клиентам, регулярно внедряя передовые разработки, и совершенствуя техническую составляющую клиентских сервисов, открывает новые офисы и стремится предлагать усовершенствованные услуги.

Отрасль сотовой связи является одной из самых привлекательных, но наблюдается очень высокая конкурентная борьба и крайне высокие входные барьеры. Услуги и продукция отрасли разнообразны и востребованы. Уровень продаж очень высокий, наблюдаются перспективные темпы роста продаж. Компании-лидеры известны на российском рынке, большое количество потребителей пользуется услугами этих операторов. Существует высокая конкуренция между компаниями в отрасли. В связи с новыми тенденциями на рынке существуют потери сотовых операторов от снижения выручки за SMS-сообщения из-за растущей популярности WhatsApp, Viber и других мессенджер-приложений. Основными конкурентами АО «МТС» являются «Мегафон» и «Билайн». Данные компании имеют относительно одинаковую долю рынка мобильной связи в России, около 31% принадлежит МТС, 30% - Мегафон, 23% - Билайн. Сравнивая цены на услуги мобильной связи, тарифы у Мегафон ниже примерно на 40%. Однако по качеству связи Билайн немного уступает своим конкурентам. По количеству салонов связи лидирует Мегафон.

У МТС на конец 2016 г. было 4245 салонов, из которых 1326 – франчайзинговые.

В экономической среде любому предприятию для нормального функционирования необходимо делать анализ факторов внешней и внутренней среды, для определения своих возможных слабых, уязвимых сторон, и в дальнейшем избежать с ними столкновения. Ниже представлены таблицы 12 и 13 для наглядного представления этих факторов. Факторы макросреды АО «МТС» представлены в виде таблицы (Приложение А).

Факторы микросреды АО «МТС» рассмотрены в таблице

(Приложение Б).

В целом главная угроза компании – это уход потребителей к конкурентам, которые могут предложить те же товары по меньшей цене. Следовательно, компании необходимо перенести свое внимание с конкретного продукта на потребности, которые удовлетворяют данный класс товаров в целом, вести научно-исследовательские работы для анализа этих потребностей.

Ввиду того, что МТС является лидером на рынке сотовой связи, сохранение своих позиций является его существенной деятельностью. Ее можно осуществить с применением следующих действий:

* использование современных уникальных технологий, которые позволят выделиться среди своих основных конкурентов. Это также приведет к частичному снижению издержек на обслуживание сетей и привлечению новых клиентов за счет предложения уникальных услуг. Также привлечь новых клиентов можно за счет расширения зоны покрытия сети и выхода на зарубежные рынки.
* необходимо формировать активную маркетинговую политику, направленную на демонстрацию разного рода достоинств компании, можно делать акцент на качестве предоставляемых услуг или уникальных технологиях, также можно сделать акцент на ценах и дополнительных услугах. Улучшение имиджа компании и его адаптация под изменение телекоммуникационной отрасли.
* необходимо отслеживать состояние структуры населения и их доходы, в частности для корректировки маркетинговой политики и корректировки цен. При увеличении доходов частных лиц и корпоративных компаний можно увеличивать цены на определенные услуги. Все вышеперечисленные мероприятия будут способствовать увеличению доли рынка, также компания, выходя на новые территориальные рынки, поглощает мелкие региональные компании, что также способствует увеличению доли рынка.
  1. Финансово-экономическая деятельность и структура управления АО «МТС»

АО «МТС» является одним из ведущих операторов сотовой связи в Российской Федерации.

Основным источником дохода компании является выручка от реализации следующих услуг:

* услуги сотовой радиотелефонной связи;
* предоставление в аренду каналов связи;
* предоставление услуг местной и международной телефонной связи;
* предоставление услуг телематических служб;
* реализация телефонов и аксессуаров;
* реализация оборудования;
* осуществление работ в соответствии со строительной лицензией;
* основными покупателями услуг сотовой связи являются российские и иностранные физические и юридические лица.

Анализ финансово-экономической деятельности ОАО «МТС» обычно начинается с изучения динамики показателей основной деятельности предприятия (Таблица 3).

Таблица 3 — Динамика показателей финансово-экономической деятельности ОАО «МТС» за 2012-2017 гг. (тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наим-е показателя** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** | **2016** | **2017**  **(IVкв.)** |
| Стоимость чистых активов | 81754993 | 99829861 | 102157637 | 104801727 | 102807245 | 117554785 |
| Отношение суммы привлеченных средств к капиталу и резервам% | 143,34 | 120,6 | 197,2 | 274,03 | 260,05 | 245,12 |
| Отношение суммы крат.об. к капиталу | 44,7 | 49,19 | 93,37 | 103,13 | 70,53 | 79,01 |
| Покрытие платежей по обслуживанию долгов, % | 3956,31 | 3051,16 | 1244,39 | 84,97 | 34,13 | 43,09 |
| Уровень просроченной задолженности, % | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности, раз | 6,07 | 8,01 | 8,07 | 1,89 | 9,74 | 12,39 |

На основании данных показателей, представленных в ежеквартальном отчете, который находится в свободном доступе для любого физического или юридического лица, можно сделать следующие выводы о финансово-экономической деятельности компании за последние годы:

Стоимость чистых активов в 4 квартале 2016 года по сравнению с предыдущим увеличилась и составила 117 554 785 тыс. руб.

Доля привлеченного капитала по отношению к собственному сократилась по сравнению с предыдущим 2015 годом на 14 рр.

Показатель покрытия платежей по обслуживанию долгов в 4 квартале 2016 увеличился до 43,09%.

Оборачиваемость дебиторской задолженности в 4 кв. 2016 увеличилась с 9,74 раз до 12,39.

Что касается структуры, то рассматриваемая организация «МТС» имеет линейную структуру управления. Во главе организации стоит генеральный директор, у которого в подчинении находятся:

* заместитель генерального директора по экономике, коммерческий директор, кадровая служба и секретариат.
* Генеральный директор наделен полномочиями и осуществляет единоличное руководство подчиненными ему подразделениями и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

Так, каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления.

В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом.

Поскольку в линейной структуре управления руководитель нижнего звена подчинен руководителю более высокого над ним уровня, и все вопросы решаются «сверху вниз», то формируется своего рода иерархия руководителей организации. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний. Основными отрицательными моментами использования линейной организационной структуры являются: высокие требования руководителю и большая нагрузка на него, отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений, затруднительные связи между инстанциями.

В настоящее время на предприятии «МТС» система набора и подбора кадров как таковая отсутствует.

Прием работников осуществляется традиционными способами, такими как объявления в периодической печати и объявление в интернете. Некоторая часть работников принимается по рекомендации уже работающих на предприятии.

Функции отдела кадров при приеме на работу сводятся к предварительной беседе с кандидатом и направление его на собеседование к руководителю подразделения, в которое намечен его прием. Положительное или отрицательное решение руководителя подразделения является основанием для приема на работу. Адаптацией работников практически не занимаются. В редких случаях вновь принятому работнику назначается наставник. Такая ситуация не коим образом не способствует резкому сокращению текучести кадров.

Как и вся работа с кадрами на предприятии процесс подготовки и переподготовки кадров есть специальная система. Существует множество постоянно действующих курсов по повышению квалификации работников. В основном работникам организации повышается стаж работы по специальности , проводится сдача квалификационных испытаний. В отдельных случаях руководителей среднего звена направляют на курсы повышения квалификации.

Повышение квалификации осуществляют еще и путем самообразования. Иногда в случае перевода на вышестоящую должность работник проходит подготовку в соответствующем учебном центре. Обязательным является прохождение соответствующих курсов повышения квалификации при переходе на должность выше.

Стабильность кадрового состава предприятия характеризуется динамикой коэффициента текучести кадров и коэффициентом оборота.

Таблица 4 - Движение рабочей силы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2016** | **2017** |
| Принято на предприятие | 384 | 333 |
| Выбыло с предприятия | 325 | 294 |
| в т.ч. на учебу | 22 | 23 |
| по др.причинам, предусм. законом | 55 | 61 |
| по собственному желанию | 196 | 170 |
| за нарушение трудовой дисциплины | 1 |  |
| Среднесписочная численность персонала | 983 | 881 |
| Коэф. оборота: по приему = кол-во принятых / среднеспис. численность | 0,338 | 0,317 |

По данным таблицы видно, что коэффициент текучести по сравнению с предыдущим годом снижается. Коэффициенты оборота по приему и выбытию снижаются, что свидетельствует о тенденции к постоянству кадров.

Снижение коэффициента замещения означает то, что число принятых возмещает число выбывших, то есть часть принятых на работу возмещает число уволенных и часть принятых используется на новых рабочих местах.

Снижение этого коэффициента означает, что принятые на работу лишь в незначительной степени способствуют расширению числа новых рабочих мест.

3 Пути совершенствования экономического механизма управления АО «МТС»

3.1 Основные направления совершенствования экономического механизма управления АО «МТС»

Предприятие может успешно работать только при наличии рациональной системы управления. Существующая структура управления должна претерпеть изменения по причине того, что нынешняя структура управления не является оптимальной на данный момент, и ее необходимо изменить в следующих направлениях:

* сокращение количества подчиненных каждого руководителя высшего звена;
* согласование функций управления;
* изменение постановки задач перед функциональными отделами.

Задачи отдела должны быть четко сформулированы и формализованы в руководящих документах

Проанализировав имеющуюся на предприятии ОАО «МТС» организационную структуру можно сделать вывод о ее несовершенстве.

Основным «узким местом» структуры является то, что коммерческому директору подчинено слишком много отделов, вследствие чего он слишком перегружен работой. Для снятия с него обязанностей по управлению основным процессом, необходимо ввести в структуру организации Заместителя генерального директора по основным процессам и подчинить ему следующие отделы: общий отдел, отдел снабжения диспетчерскую службу и хозяйственный отдел. Сам же Заместитель генерального директора будет непосредственно подчинен генеральному директору.

Организационные изменения в организации требуют быстрых, сконцентрированных, но в то же время взвешенных мер. В результате должна быть сознана организационная структура, обеспечивающая эффективное управление хозяйственной деятельностью.

В соответствии с лучшей международной и российской практикой корпоративного управления, положениями Кодекса корпоративного управления ОАО «МТС» второй год проводит оценку эффективности деятельности Совета директоров

В 2016 году оценка эффективности деятельности Совета директоров была проведена на основе существующей системы оценки методом анкетирования. В ходе анкетирования членам Совета директоров задавалось более 30 вопросов, анкетирование проводилось по 4-балльной системе. Вопросы в основном касались порядка работы, планирования и организации деятельности Совета директоров и комитетов.

По итогам рассмотрения анкет была подготовлена сводная информация с результатами по всем анализируемым критериям, были выявлены приоритетные области для совершенствования, а также подготовлен план мероприятий по совершенствованию норм и процедур работы Совета директоров ОАО «МТС» и комитетов.

Максимальное количество баллов было получено в качестве ответов на вопросы:

* работа корпоративного секретаря по организации работы Совета директоров и его комитетов;
* эффективность работы комитетов Совета директоров с точки зрения предоставления специализированного суждения по профильным вопросам повестки дня и предварительной проработки профильных вопросов, выносимых на рассмотрение Совета директоров;
* качество и полнота информации, предоставляемой Совету директоров о финансовом состоянии Общества;
* периодичность рассмотрения на заседаниях Совета директоров вопросов корпоративного управления;
* количество, регулярность и длительность заседаний Совета директоров, а также соотношение очных и заочных заседаний;
* своевременность предварительного направления материалов к заседаниям Совета директоров.

По отношению к результатам 2016 года незначительно уменьшился балл по вопросу «Система обучения и повышения квалификации членов Совета директоров Общества».

В целях повышения эффективности работы Совета директоров в отчетном году продолжили деятельность ранее созданные комитеты: Бюджетный комитет, Комитет по аудиту, Комитет по вознаграждениям и назначениям, Комитет по корпоративному поведению и этике, Комитет по стратегии.

3.2 Мероприятия по совершенствованию экономического механизма управления в АО «МТС»

Проведя анализ существующих экономических механизмов управления наиболее перспективными путями совершенствования считаю следующие:

1) Повышение квалификации персонала;

2) Улучшению использования основных фондов;

3) Снижение себестоимости предоставления услуг передачи данных при использовании технологии LTE.

Так под повышением квалификации следует понимать вид профессионального обучения работников, имеющий целью повышение уровня их теоретических знаний, совершенствование практических навыков и умений. Повышение квалификации рабочих - это обучение, направленное на последовательное совершенствование их профессиональных и экономических знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям.

Так же под повышением квалификации понимается формальное и неформальное обучение, необходимое для того, чтобы штат учреждения или коллектив, задействованный в некоторой программе, был способен выполнять полный спектр своих служебных обязанностей. Такая подготовка является центральным компонентом развития организации и может включать формальное обучение, получение второго образования, перенимание опыта коллег и другие виды деятельности, ведущие к изменениям в навыках и умениях, которые затем будут использованы на практике.

Существуют следующие варианты повышения квалификации:

1. Командировки

2. Зеркальная работа, замещение, обмен обязанностями

3. Введение в новую роль

4. Профессиональное развитие (например, учеба, исследовательская работа)

5. Библиотека

6. При профессиональной подготовке (например, ведение курсов)

7. Курсы, семинары, экскурсии

8. Схема дальнейшего образования

9. Профессиональные квалификации

10. Обучение действием

11. Развивающая деятельность внутри подразделения.

12. Онлайн - семинары.

На мой взгляд наиболее продуктивными являются онлайн-семинары -- разновидность веб-конференции, проведение онлайн-встреч или презентаций через Интернет в режиме реального времени. Во время веб-конференции каждый из участников находится у своего компьютера, а связь между ними поддерживается через Интернет посредством загружаемого приложения, установленного на компьютере каждого участника, или через веб-приложение.

Вебинары могут быть совместными и включать в себя сеансы голосований и опросов, что обеспечивает полное взаимодействие между аудиторией и ведущим. В некоторых случаях ведущий может говорить через телефон, комментируя информацию, отображаемую на экране, а слушатели могут ему отвечать, предпочтительно по телефону с громкоговорителем. На рынке также присутствуют технологии, в которых реализована поддержка VoIP-аудиотехнологий, обеспечивающих полноценную аудиосвязь через сеть. Вебинары (в зависимости от провайдера) могут обладать функцией анонимности или «невидимости» пользователей, благодаря чему участники одной и той же конференции могут не знать о присутствии друг друга.

Проведение онлайн-семинаров в настоящее время не требует существенных затрат. Так для примера проведение семинара на российской площадке «V-Class» обойдется организации 5500 рублей в месяц на 100 участников, существуют площадки где вебинары можно проводить бесплатно и без ограничений «Geniroom.com». Учитывая, что АО «МТС» является субъектом рынка телекоммуникации с большим возможностями, где практически у каждого сотрудника на рабочем месте присутствует персональные компьютер с выходом в сеть Интернет, то для компании приоритетным в повышении квалификации должно стать проведение онлайн - семинаров с задействованием высококвалифицированных сотрудников компании, которые могут поделиться опытом с молодыми и развивающимися сотрудникам, что позволит организации сэкономить на оплате обучения сотрудников сторонними организациями и учебными центрами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Грамотное управление предприятием играет огромную роль для выживания и дальнейшего развития предприятия в условиях российской нестабильной экономики. Огромное значение имеет маркетинговые исследования рынков, оценка позиций существующих конкурентов, прогнозирование изменений во внутренней и внешней макросреде, прогнозирование потребительского спроса, исследование потребительских предпочтений и другие проблемные аспекты стратегического управления.

Сегодня разработка концепции системы управления является ключевым фактором успешного продвижения организации на рынке, залогом успешной работы и достижения поставленных целей.

В данной работе приведен пример системы управления АО «МТС»: проведен анализ макросреды и микросреды с учетом индивидуальных особенностей, выявлены стратегические факторы внешней и внутренней среды, определены основные проблемы, сделаны выводы относительно его дальнейшего развития, даны рекомендации по наиболее успешному осуществлению предложенной стратегии.

Задачи данной работы были осуществлены:

* изучены теории управления трудом на предприятии;
* изучены теории управления финансами на предприятии;
* рассмотрены теории управления капиталом на предприятии;
* исследованы макросреды и микросреды АО «МТС»;
* выявлены основных проблем механизма управления АО «МТС» и пути их решения;
* рассмотрены основных направлений совершенствования экономического механизма управления АО «МТС».

Рыночная экономика развивается и характеризуется укреплением ее планомерности и организованности. Планомерность как возможность преодоления рыночных и социальных конфликтов приобретает новую ценность и становится способом преодоления угроз и кризисов.

Управление предприятием — это процесс воздействия на определённый коллектив работников. Цель такого воздействия — достижение необходимых результатов.

Умение управлять предприятием обязательно для каждого руководителя, топ-менеджера, бизнесмена. При этом необходимо научиться управлять таким образом, чтобы выполнялись поставленные цели, — получение прибыли и/или захват какой-то сферы рынка. Руководитель, сохраняя устойчивость таких показателей, как производительность, фондоотдача и т.д., должен уметь повысить другие показатели — объём реализации, прибыли, активов. Достигнуть этих целей можно разными методами. Чтобы сохранить устойчивость предприятия, необходимо уметь маневрировать.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гелета И. В., Калинская Е. С., Кофанов А.А. Экономика организации (предприятия) : учебю пособие. —М.: Магистр. 2010. – 303 с.
2. Акимова Т.А. Теория организации: Учеб. Пособие для вузов. - М.:ЮНИТИ– ДАНА, 2011. - 367 с.
3. Акофф Р. Акофф о менеджменте. Пер. с англ. / под ред. Л.А.Волковой. – СПб.: Питер, 2009. - 448 с.
4. Алексеева А. И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие /А. И. Алексеева,Ю. В. Васильев, А. В. Мамлеева, Л. И. Ушвицкий. -2-е изд., перераб. и доп. —М.: КНОРУС, 2010. — 412 с.
5. Андерсен, Бьерн. Бизнес-процессы. Инструменты для совершенствования. Пер. с англ. / Б.Андерсен. – 3-е изд. – М.: Стандарты и

качество, 2005. - 272 с.

1. Беленков М.В. Некоторые особенности внедрениясбалансированной системы показателей // Бухгалтерский учет. – 2007. - №2. - С. 73-76.
2. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. Библиотека финансового менеджера. – К: Ника-центр, 2006. – 361 с.
3. Бойко Ю.А. Оценка эффективности планирования на промышленном предприятии // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. - №5. – С. 67-73.
4. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия. - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 720 с.
5. Николаева, И. П. Экономика в вопросах и ответах / И. П. Николаева. – М.: ПРОСПЕКТ, 2013.
6. Урюпина, А. А. Антиинфляционная политика в условиях постсоциали-стических преобразований: автореф. … канд. экон. наук / Соколова М. И. – Москва, 2013.
7. Деятельность компании // АО «Мобильные телесистемы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.company.mts.ru/comp/company/ (Дата обращения: 1.06.2018)
8. Каплан Роберт. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. Пер.с англ. Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: Олимпик – Бизнес, 2010. - 392 с.
9. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 11-е изд. – СПб: Питер, 2006. – 800 с.
10. Куценкова Е.А. Совершенствование системы управления карьерой в телекоммуникационной организации // eLibrary.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26117699>
11. Соколинский, В. М. Экономическая теория / В. М.Соколинский, а. Г. Грязнова. М.: КНОРУС, 2012.
12. Черемных, Ю. Н. Микроэкономика. Продвинутый уровень / Ю. Н. Черемных. – М.: ИНФРА- М, 2013.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица 1 – Факторы макросреды АО «МТС»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Группа факторов** | **Возможности** | **Угрозы** |
| Экономический | 1.Платежеспособный  спрос  2.Возможность выхода  на новые рынки  3.Отраслевая структура  экономики способствует  развитию данной  отрасли  4.Динамика курсов  валют  5.Изменение цен и  тарифов на  необходимые ресурсы | 1.Угроза высоких темпов инфляции  2.Установление высоких налоговых ставок 3.Неплатежеспособный спрос  4.Укрепление конкурентов 5.Увеличение процентных ставок  6.Увеличение стоимости зарубежного оборудования в связи с ростом курса валюты  7. Уровень безработицы в России составляет 5,4% (декабрь 2016) 8.Изменение норм налогообложения  9. Снижение реальных доходов потребителей |
| Политико-правовой | 1.Поддержка инновационных предприятий 2.Стимулирование отечественных компаний | 1.Введение ограничений на ввоз зарубежного оборудования 2.Усиление регулирования рынка правительством 3.Изменения в порядке проведения контрольных проверок (например, налоговых) 4.Изменения в правилах получения разрешительных документов 5.Государственное регулирование конкуренции 6.Ужесточение требований получения сертификатов стандарта качества  7. Рост числа людей пенсионного и предпенсионного возраста численности населения  предположительно вынудит государство к увеличению налогового давления на заработную плату. |
| Социокультурный | 1.Улучшение качества жизни населения 2.Корпоративная социальная ответственность, охрана окружающей среды (дополнительные затраты + положительная репутация предприятия) | 1.Отток работников, переманивание работников конкурентами 2.Изменение потребительского спроса |
| Технологический | 1.Интернет позволяет повышать продажи путем информирования, рекламы, онлайн продаж. 2.Возможность расширения портфеля услуг | 1.Риск потери денежных средств из-за мошенников при использовании контекстной рекламы 2.Утечка конфиденциальной информации о технологиях |

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица 2 – Факторы микросреды

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование факторов** | **Возможности** | **Угрозы** |
| Потребитель | Увеличение спроса, соответственно увеличение прибыли предприятия | 1.Изменение предпочтений потребителя  2.Снижение покупательской способности  3.Высокие требования к качеству услуг |
| Поставщики | Постоянные поставщики предоставляют скидки | 1.Потеря большого поставщика из-за непредвиденных обстоятельств 2.Проблемы с поставками (сроки) 3.Увеличение стоимости поставляемого оборудования |
| Конкуренты | Банкротство конкурента | 1.Усиление позиций конкурентов, соответственно снижение прибыли 2.Рост импорта 3.Поддержка правительством конкурентов |
| Инфраструктура | 1.Сотрудничество  с образовательными учреждениями,с органами гос. власти 2.Создание собственной социальной инфраструктуры для привлечения/удержания рабочей силы |  |