3 220002 366561

QUI NON PROFICIT, DEFICIT

МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. С.Ю.ВИТТЕ

Факультет Управления

Кафедра Кафедра менеджмента

Направление подготовки/Специальность Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Студента _____

(фамилия, имя, отчество)

на тему: Разработка проекта по применению современных информационных технологий в управлении организации (на примере ООО "МакРус")

(тема работы)

Руководитель работы доцент, к.т.н., Баранников Александр Лукьянович

(ученая степень, звание, инициалы и фамилия)

г. Москва 2022 г.

QUI NON PROFICIT, DEFICIT

МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. С.Ю.ВИТТЕ

Факультет Управления

Кафедра «Менеджмент»

Направление подготовки: «**Менеджмент» [38.03.02] Бакалавр**

Профиль подготовки **«Управление проектами»**

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН ВЫПОЛНЕНИЯ ВКР

Наименование разделов и этапов выполнения ВКР	Сроки выполнения этапов работы
1. Подбор и предварительное знакомство с литературой, печать титульного листа	18.04.2022
2. Согласование с научным руководителем оглавления (название глав и параграфов)	20.04.2022
3. Поэтапное написание текста ВКР	
3.1. Введение	22.04.2022
3.2. Глава 1	28.04.2022
3.3. Выводы по главе 1	28.04.2022
3.4. Глава 2	15.05.2022
3.5. Выводы по главе 2	15.05.2022
3.6. Глава 3	06.06.2022
3.7. Выводы по главе 3	06.06.2022
4. Доработка ВКР в соответствии с замечаниями руководителя, подготовка окончательного варианта ВКР и представление его руководителю	05.09.2022
5. Получение отзыва руководителя	16.09.2022
6. Подготовка к защите (подготовка доклада, компьютерной презентации, раздаточного материала)	21.09.2022
7. Защита ВКР	26.09.2022 – 02.10.2022

Содержание

Введение....4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА ПО ПРИМЕНЕНИЮ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИИ....7
1.1 Сущность проекта и проектного подхода в управлении....7
1.2 Роль современных информационных технологий в корпоративном управлении....18
1.3 Зарубежный опыт применения современных информационных технологий в управлении предприятием....26
ГЛАВА 2. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ООО «МАКРУС»....33
2.1 Характеристика деятельности ООО «МакРус»....33
2.2 Анализ информационных технологий в корпоративном управлении организации ООО «МакРус»....39
ГЛАВА 3. ПРОЕКТ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ООО «МАКРУС»....47
3.1 Резюме проекта по совершенствованию информационных технологий управления ООО «МакРус»....47
3.2 Содержание проекта по совершенствованию информационных технологий управления ООО «МакРус»....55
3.3 Оценка эффективности проекта ООО «МакРус»....64
Заключение....69
Список источников и литературы....72

Введение

Актуальность темы. Цифровая трансформация оказывает существенное влияние на все сферы экономической деятельности компании, включая и сферу управления. Активное внедрение в практику хозяйствования информационно-коммуникационных и цифровых технологий, изменение требований рынка и формирование новых подходов к ведению бизнеса заставляют отечественных товаропроизводителей непрерывно пересматривать свою деятельность и вести поиск оптимальных вариантов ее построения, что не представляется возможным без выработки эффективных систем управления, соответствующих требованиям времени и уровню развития технологий. При этом особое внимание должно уделяться построению высокоэффективных систем корпоративного управления, занимающего особое место в системе менеджмента компании, и совершенствованию инструментария его осуществления.

Сегодня управление предприятием без компьютера просто немыслимо. Внедрение информационных систем производится с целью повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности организации за счет не только обработки и хранения рутинной информации, автоматизации конторских работ, но и за счет принципиально новых методов управления, основанных на моделировании действий специалистов организации при принятии решений, использовании современных средств телекоммуникаций, глобальных и локальных вычислительных сетей. Компьютеры давно и прочно вошли в такие области управления, как бухгалтерский учет, управление складом, ассортиментом и закупками. Однако современный бизнес требует гораздо более широкого применения информационных технологий в управлении предприятием. Жизнеспособность и развитие информационных технологий объясняется тем, что современный бизнес крайне чувствителен к ошибкам в управлении. Интуиции, личного опыта руководителя и размеров капитала уже мало для того, чтобы быть первым.

Для принятия любого грамотного управленческого решения в условиях неопределенности и риска необходимо постоянно держать под контролем различные аспекты финансово-хозяйственной деятельности, будь то торговля, производство или предоставление каких-либо услуг. Поэтому современный подход к управлению предполагает вложение средств в информационные технологии. И чем крупнее предприятие, тем серьезнее должны быть вложения. Они являются жизненной необходимостью – в жесткой конкурентной борьбе, в условиях экономического кризиса одержать победу сможет лишь тот, кто лучше оснащен, и наиболее эффективно организован.

Объект исследования: информационная система и информационные технологии организации.

Предмет исследования: совершенствование информационной системы и информационных технологий организации.

Цель исследования: разработать проект по применению современных информационных технологий в управлении организации (на примере ООО «МакРус»).

Задачи исследования:

1. Изучить сущность и эффективность информационных систем и информационных технологий.

3. Определить роль современных информационных систем и информационных технологий в корпоративном управлении.

4. Охарактеризовать деятельность ООО «МакРус».

5. Проанализировать информационные системы и информационные технологии корпоративного управления ООО «МакРус».

6. Разработать проект совершенствования информационных систем и информационных технологий корпоративного управления для ООО «МакРус».

В работе используется комплекс взаимодополняющих методов исследования: методы системного анализа, методы причинно-следственного

анализа, методы сравнительного анализа, методы прямого структурного анализа, моделирование, наблюдение, беседа, анализ документов.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА ПО ПРИМЕНЕНИЮ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность проекта и проектного подхода в управлении

Проект представляет собой совокупность последовательно ориентированных во времени, целенаправленных, одноразовых, нерегулярно повторяющихся и комплексных действий (работ или мероприятий), которые ориентированы на достижение конечного результата при наличии ограниченного объема ресурсов и установленных сроков их начала и окончания.

Каждый проект обладает рядом свойственных ему характеристик, а именно:

– Временность – любой проект имеет четкие временные рамки (это не относится к его результатам); в случае, если таких рамок не имеется, деятельность называется операцией и может длиться сколь угодно долго.

– Уникальность продуктов, услуг, результатов – проект должен порождать уникальные результаты, достижения, продукты; в противном случае такое предприятие становится серийным производством.

– Последовательная разработка – любой проект развивается во времени, проходя через определённые ранее этапы или шаги, но при этом составление спецификаций проекта строго ограничивается содержанием, установленным на этапе начала его реализации.

– Инновационность – это означает, что продукт должен содержать новые детали, функции, которых нет у других организаций.

– Результативность – любая разработка или проект должен приносить пользу, другими словами прибыль компании или же он должен повышать эффективность работы предприятия.

На выходе должен получаться уникальный продукт, но, несмотря указанные выше аспекты, любой проект обладает рядом общих с производством характеристик: исполнителями проекта конкретные сотрудники, ресурсы ограничены, планируется, исполняется и управляется.

Любой проект состоит из определенных фаз развития, составляющих его жизненный цикл. В нем содержатся этапы проекта, наполненность которых зависит от направленности и сферы деятельности, которой занимается компания. Под понятием жизненного цикла проекта подразумевается несколько этапов: зарождение идеи проекта, проектирование или планирование проекта, реализация, контроль или поддержка проекта и завершение проекта.

Существуют определенные правила по ведению проекта, например, переход на следующий этап может быть осуществлен только тогда, когда закончится предыдущий. Все стадии жизненного цикла объединяет последовательность определенных процессов. В первую очередь, любая компания, которая берется за проект, должна определить цель и концепцию проекта. После этого следует составить план, в который будет содержать устав и другие документы. Далее можно приступать к реализации проекта, на этом этапе обнаруживаются ошибки и устраняются возникшие проблемы.

Управление проектами определяется по-разному разными авторами, к примеру:

– это искусство координации и управления материальными и человеческими ресурсами на протяжении жизненного цикла проекта за счет применения техники и системы современных методов управления для достижения результатов, определенных в проекте;

– это управленческая задача по завершению вовремя проекта, в рамках установленного бюджета, согласно техническим требованиям и спецификациям. Менеджер проекта отвечает за достижение данных результатов;

– это единство организации, управленческих задач, средств и техники с целью реализации проекта[1].

Управление с помощью проектного подхода актуализировался в последние годы. Современная среда сочетает проектный менеджмент с различными инструментами (WBS, OBS и CBS), а графическими программами для построения диаграмм Ганта, разработкой структуры бизнес – процессов, визуализацией критического пути и тому подобное.

Развитие проектного менеджмента и его проникновение в различные сферы жизнедеятельности человека позволяет систематизировать имеющиеся знания и эффективно их использовать. Сегодня оптимальное распределение ресурсов и сроков является первостепенной задачей по множеству видов деятельности и строительство недвижимости. Использование проектного подхода возможно для решения задач любой сложности, что повсеместно используется современными предприятиями.

С помощью данного метода упрощает деятельность, как менеджера, так, в целом, и всего предприятия, повышает контролируемость процесса управления проектами, дает возможность своевременно реагировать на отклонения, выявлять ошибки и снижать уровень предпринимательских рисков.

Относительно управления предприятием, проектный подход толкуют, как форму управления, которая концентрирует внимание и ресурсы на реализацию определенного объема задач, имеющих определенные ограничения по времени, ресурсам, денежным средствами.

Предметом проектного подхода является применение методов, инструментов, критериев определения сравнения и обоснования альтернативных управленческих решений по воплощению в жизнь предпринимательских идей в условиях ограниченности имеющихся ресурсов.

---

[1] Афонин А. М. Управление проектами / А.М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова. - М.: Форум, 2016. - 184 с.

Собственно, управления проектами (Project Management) - это своего рода процесс управления командой и ресурсами проекта, можно организовать и структурировать с помощью специфических методов, благодаря которым проект завершается в определенный срок успешно и достигает поставленной цели.

В результате реализации проектного подхода формируется система информации, использование которой направляется на решение любых вопросов в процессе управления. Предпосылки применения проектной структуры управления представлены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1. - Необходимость и предпосылки применения системы проектного управления

Система проектного управления необходима в вопросе управления качеством работы, эффективна при анализе степени риска. Руководители проектов анализируют отклонения от запланированного результата, вносят при необходимости коррективы, принимают обоснованные управленческие решения.

Очевидно, что для процессов вления целая управления, на принципах.

1. . Система внедряется по, с сроками.

, что на этапе системы менеджмента в рамках процесса мероприятий, и необходимых для развития .

2. ориентации на р. Под результатом в данном , понимается п от создания ко, Проектного , системы , а также , шаблонов , .

3. Принцип . На начальной несложные , но поэтапно, в си все новые эле, тем самым, .

4. Принцип (я наработок, и ление , результата).

5. , означает, что все и в системе эффект.

Проектное во всех деятельности с нового , каких-либо , реализации . Одним проектом умелый руководитель не ограничивается, речь всегда идет о совокупности проектов, так как эффективность деятельности достигается посредством комплексности мер. Совокупность проектов – это проектный портфель.

На сегодняшний день в проектном управлении создано большое количество различных методов управления проектами под любые нужды. Необходимо лишь понять, что является самым важным для проекта – ресурсы, дедлайны, соблюдение процесса, или сразу несколько факторов. После этого следует выбрать метод управления проектом, который ориентирован на достижение этого показателя.

Наиболее широко распространенным методом управления проектами является классический (каскадный). Данный метод основан на так

называемом «водопадном» (Waterfall) или каскадном цикле, при котором задача передается последовательно по этапам, напоминающим поток.

В рамках данного метода важно выполнение основных этапов: инициация, планирование, разработка, реализация и тестирование, мониторинг и завершение проекта. Важно отметить, что переход к следующей фазе проекта возможен только в том случае, если предыдущий этап завершен и принят заказчиком. Данный метод применяется чаще в проектах, результатом выполнения которых является материальный продукт. Это установка оборудования, различные строительные проекты и другое. Для реализации подобных проектов требуется конкретная последовательность действий. Помимо этого, разработанные планы можно использовать повторно в будущем для аналогичных проектов.

Гибкая модель управления проектами (Agile) — это подход к реализации работ проекта, ориентированный на использование итеративного принципа реализации работ проекта, динамическое формирование требований к проекту при постоянном взаимодействии представителя заказчика с самоорганизованной командой проекта, состоящей из специалистов различного профиля.

Суть данного метода заключается в том, что проект разбивается не на последовательные фазы, а на маленькие подпроекты, которые следует собрать в готовый продукт. В связи с этим, инициация и верхнеуровневое планирование проводятся для всего проекта, а последующие этапы: разработка, тестирование и прочие проводятся для каждого мини-проекта отдельно. Данное обстоятельство дает возможность быстрее передавать результаты этих мини-проектов, а приступая к новому подпроекту (итерации), остается возможность внесения изменений без влияния на остальные части проекта и больших затрат.

Сравнивая PRINCE2 с гибкими методами, можно отметить, что в нем не используется итеративный подход к проекту. Если сравнивать PRINCE2 с

другими продуктами, то это скорее сочетание гибкого и классического подходов к проектному управлению.

В методе PRINCE2 не содержится специализированных аспектов управления проектом, например, отраслевых. Также здесь нет конкретных инструментов управления проектами, таких как диаграмма Гантта, WBS и других. Если сравнить структуру команды в PRINCE2 и в других подходах к проектному управлению, то стоит отметить, что в первом случае она более четко определена. Причина в том, что PRINCE2 ориентирован на крупные организации и масштабные государственные проекты. Кроме того, PRINCE2 легко адаптируется к проектам любой предметной области и любого масштаба.

Прогресс в области наращивания мощности и производительности компьютерных систем, развитие сетевых технологий и систем передачи данных, широкие возможности интеграции компьютерной техники с самым разнообразным оборудованием позволяют постоянно наращивать производительность информационных систем и их функциональность. Параллельно с развитием аппаратной части информационных систем на протяжении последних лет происходит постоянный поиск новых, более удобных и универсальных, методов программно-технологической реализации информационных систем. На развитие информационных систем в последние годы оказало колоссальное влияние три наиболее существенных новшества:

- внедрение объектно-ориентированного программирования, благодаря которому сокращаются сроки разработки сложных информационных систем, упрощаются их поддержка и развитие;

- развитие сетевых технологий, благодаря которым локальные информационные системы повсеместно вытесняются клиент-серверными и многоуровневыми реализациями;

- развитие Интернета расширило возможности работы с удаленными подразделениями, открыло широкие перспективы электронной коммерции,

обслуживания покупателей и многое другое. Определенные преимущества дает использование Интранет-технологий во внутренних сетях предприятий.

Рыночная экономика приводит к возрастанию объема и усложнению задач, решаемых в области производства, процессов планирования и анализа, финансовой работы, связей с поставщиками и потребителями продукции.

Таким образом, оперативное управление невозможно без организации современной автоматизированной информационной системы (ИТ). Рассмотрим подходы различных авторов к определению сущности ИТ. В.Н. Логинов подразумевает под понятием информационной системы управления совокупность информации, экономико-математических методов и моделей, технических, программных и других технологических средств и специалистов, предназначенную для обработки информации и принятия управленческих решений.

А.Г. Ивасенко, А.Ю. Гридасов и В.А. Павленко в понятие информационная система» вкладывают несколько иной смысл. ИТ – это прикладная программная подсистема, ориентированная на сбор, хранение, поиск и обработку текстовой и/или фактографической информации.

Определение термина ИТ из основного Федерального закона в области информационных технологий – закона «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 г. № 149-ФЗ. В законе говорится, что ИС представляет собой организационно упорядоченную совокупность документов и информационных технологий, в том числе с использованием средств вычислительной техники и связи, реализующих информационные процессы.

А.В. Гусев, Г.И. Шабанов и М.А. Родионов отмечают, что информационная система (ИТ), по существу, является производством, выпускающим определенную продукцию. Эта продукция может быть измерена количественно и оценена качественно, а также может быть определена ее стоимость.

На наш взгляд, наиболее точно сущность ИТ отражает первое определение, так как в нем в состав ИТ включаются специалисты, люди. Подавляющее большинство ИТ работает в режиме диалога с пользователем, значит, человеческие ресурсы (подсистемы организационного и правового обеспечения) являются определяющими в работе ИС.

Именно эти подсистемы выполняют следующие функции: анализ системы управления, существующий на предприятии в данный момент, и выявление потребностей организации в автоматизации, определение эффективности информационной системы, регламентируют порядок получения, преобразования и использования информации, определяют юридический статус и нормы функционирования информации.

Составляющей частью ИТ является компьютерная инфраструктура организации, представляющая собой совокупность сетевой, телекоммуникационной, программной, информационной и организационной инфраструктур (данная составляющая обычно называется корпоративной сетью). Эта составляющая отражает системно-техническую, структурную сторону любой информационной системы. Это основа для интеграции функциональных подсистем, которая определяет свойства ИТ, ее успешную эксплуатацию. Требования к компьютерной инфраструктуре едины и стандартизированы, а методы ее построения хорошо известны и многократно проверены на практике. Третьей составляющей ИТ являются взаимосвязанные функциональные подсистемы, обеспечивающие решение задач организации и достижение ее целей. Эта составляющаяся ИС зависит от целей и специфики задач организации. Она полностью базируется на компьютерной инфраструктуре организации и определяет прикладную функциональность ИТ. Требования к функциональным подсистемам сложны и зачастую противоречивы, так как выдвигаются специалистами из различных прикладных областей. Однако именно эта составляющая более важна для успешного функционирования организации, собственно для нее и строится компьютерная инфраструктура.

Основная цель ИТ– организация хранения и передачи информации, необходимой для информационного обслуживания специалистов и оптимизации процесса управления в различных сферах человеческой деятельности. При этом особое значение придается полноте, достоверности и своевременности информации. ИТ представляет собой человеко-машинную систему обработки информации.

Информационные технологии классифицируют по разным признакам, например, по масштабу, по способу организации. Рассмотрим классификацию информационных систем по области применения так как стремительное развитие информационных технологий приводит к расширению области их применения.

– бухгалтерский учет – классическая и наиболее часто реализуемая на сегодняшний день область применения информационных технологий. Это вполне объяснимо. Во-первых, ошибка бухгалтера может стоить очень дорого, поэтому выгода автоматизации бухгалтерского учета очевидна. Во-вторых, задачи бухгалтерии довольно легко формализуются, так что разработка систем автоматизации бухгалтерского учета не представляется технически сложной проблемы;

- управление финансовыми потоками. В данной сфере деятельности внедрение информационных технологий также обусловлено ее критичностью к ошибкам. Неправильно построив систему расчетов с поставщиками и потребителями, можно спровоцировать кризис наличности даже при налаженной сети закупки, сбыта и хорошем маркетинге. Но точно просчитанные и жестко контролируемые условия финансовых расчетов могут существенно увеличить оборотные средства организации;

– управление складом, ассортиментом, закупками. Процесс анализа движения товара можно автоматизировать. Отследив и зафиксировав тот товар, который приносит наибольшую прибыль, имеется возможность ответить на вопрос - как получить максимальную прибыль при постоянной нехватке средств? А если оборотные средства вложить в чрезмерный

складской запас, то любое предприятие, производственное или торговое, понесет серьезные убытки. Можно просмотреть перспективный товар, вовремя не вложив в него деньги;

- управление производственным процессом. Автоматизированное решение подобной задачи дает возможность грамотно планировать, учитывать затраты, проводить техническую подготовку производства, оперативно управлять процессом выпуска продукции в соответствии с производственной программой и технологией. И чем крупнее производство, тем большее число бизнес-процессов участвует в создании прибыли, а значит, использование ИС необходимо;

- управление маркетингом. Подразумевается сбор и анализ данных о фирмах-конкурентах, их продукции и ценовой политике, а также моделирование параметров внешнего окружения для определения оптимального уровня цен, прогнозирования прибыли и планирования рекламных компаний. Решения большинства этих задач могут быть формализованы и представлены в виде ИС, позволяющей существенно повысить эффективность маркетинга;

- документооборот. Этот процесс является очень важным для деятельности любого организации. Хорошо отлаженная система учетного документооборота отражает реально происходящую на предприятии текущую производственную деятельность и дает управленцам возможность воздействовать на нее. Поэтому автоматизация документооборота позволяет повысить эффективность управления;

Эффективность ИТ и ее структурных составляющих, в зависимости от вида оценки, может быть выражена в форме абсолютной и сравнительной эффективности, выражением которой является соотношение эффекта к затратам. На основе результатов сравнительной экономической эффективности осуществляется выбор как экономически целесообразного варианта создания или развития системы в целом, так и обоснование отдельных решений по ИС, по отдельным подсистемам, входящим в ИС.

Основными источниками требуемых для расчета экономической эффективности ИС исходящих данных являются: данные проектной и отчетной документации; бухгалтерской и статистической отчетности предприятий и организаций, обслуживающих ИС, организаций-пользователей и др.

1.2 Роль современных информационных технологий в корпоративном управлении

Корпоративное управление представляет собой одну из наиболее сложных разновидностей управленческой деятельности, значимость которой обусловлена его ведущей ролью в достижении баланса интересов всех взаимодействующих в процессе функционирования компании сторон и обеспечении ее устойчивости и стабильности в долгосрочной перспективе.

Данный вид управления настолько многогранен, что на сегодняшний день не существует единого подхода к раскрытию его сущности. Ведь в отличие от иных типов управленческой деятельности направленных на какой-то конкретный объект или сферу (управление персоналом, управление запасами, управление продажами, управление производством и т. д.) корпоративное управление охватывает все без исключения аспекты деятельности организации.

В итоге, давая трактовку исследуемой категории, каждый автор акцентирует внимание на той ее характеристике, которая, по его мнению, является определяющей. К тому же многие авторы отождествляют корпоративное управление исключительно с управлением в компаниях акционерного типа, рассматривая его в качестве «…системы механизмов, используемых для поддержания равновесия интересов акционеров и менеджмента и обеспечивающих эффективное управление корпорацией в целом и повышение ее акционерной стоимости».

Разные подходы к толкованию сущности предполагают и выбор разных инструментов осуществления управленческого воздействия на объект управления. А потому прежде чем приступить к рассмотрению инструментария корпоративного управления, соответствующего современному этапу развития экономики и происходящим в ней трансформациям, необходимо еще раз уточнить, что же оно собой представляет в контексте проводимого нами исследования.

На рисунке 1 представлены четыре основных взаимосвязанных компонента в организации.

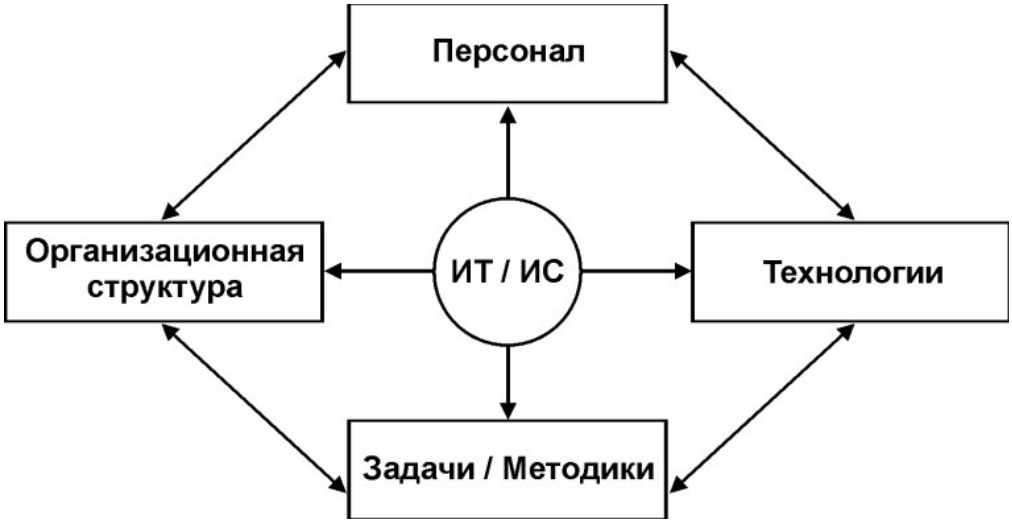


Рисунок 1 – Взаимосвязь между компонентами организации

Разделяя точку зрения авторов, дающих широкую трактовку термина «корпоративное управление», и подобно И. А. Храбровой, отождествляющих его с «…управлением организационноправовым оформлением бизнеса, оптимизацией организационных структур, построением внутри- и межфирменных отношений компании в соответствии с принятыми целями», все же следует отметить необходимость большей детализации определения данной категории. Так, изучение теории и практики организации корпоративного управления в различных хозяйствующих субъектах показало, что на сегодняшний день наибольшие трудности возникают при построении систем корпоративного управления в крупных объединениях и

сложноструктурированных организациях, что обуславливает потребность дополнительной проработки именно этого

направления. Исходя из чего, нами предлагается (применительно к крупным объединениям) определять корпоративное управление как совокупность приемов, способов и механизмов целенаправленного воздействия на систему взаимоотношений экономических субъектов в рамках корпоративной структуры, призванную обеспечить гармонизацию интересов всех участников корпоративных отношений и достижение синергетического эффекта от совместной деятельности.

В данную трактовку заложен достаточно широкий смысл, позволяющий относить ее не только к деятельности компании, созданной путем объединения ранее самостоятельно функционирующих хозяйствующих субъектов, но и к небольшой организации, имеющей достаточно развитую организационно-управленческую и производственную структуру.

Разница будет лишь в том, что в качестве взаимодействующих сторон будут выступать не объединившиеся организации, а подразделения фирмы, сферы ее деятельности, различные службы, уровни управления, члены трудового коллектива и т. д. По сути, смысл корпоративного управления не изменится, изменятся лишь его масштабы. Что касается эффективности корпоративного управления, то она во многом будет определяться используемыми технологиями и инструментами, обоснованностью их выбора и умением работы с ними. При этом инструментарий, используемый в каждом конкретном случае, может существенно различаться, предопределяя специфику корпоративного управления в той или иной компании и его содержание.

Однако, если говорить в целом о технологиях и инструментах способных существенно повысить результативность данной управленческой деятельности, то здесь особое внимание следует обратить на те из них,

которые становятся наиболее востребованными в новых условиях хозяйствования.

Как уже было отмечено цифровизация заставляет субъектов хозяйствования пересматривать практику своей деятельности, активно внедряя цифровые и информационно-коммуникационные технологии во все сферы и процессы. Выбор данных технологий и интенсивность их использования зависят от множества факторов, среди которых важнейшими являются финансовое состояние организации, имеющаяся в ее распоряжении производственно-техническая база, готовность персонала принимать новшества и работать в новых экономических реалиях. Поэтому прежде чем внедрять какую-либо из них в практику деятельности необходимо провести предварительную оценку целесообразности ее применения и эффективности использования.

При этом следует учесть, что если для небольших фирм подобная модернизация является скорее дополнительным преимуществом пред конкурентами, то для корпоративных формирований это объективная необходимость в силу сложности их организационного устройства, огромного количества происходящих в них процессов и невозможности нормального функционирования без хорошо налаженной системы управления ими.

Набор технологий и инструментов, предназначенных для совершенствования системы корпоративного управления, может быть весьма разнообразным и зависит от преследуемых им целей, видов деятельности, уровня квалификации менеджеров и персонала и т. д. Но во всех без исключения случаях данный инструментарий должен включать в себя различные аналитические инструменты, предназначенные для сбора, обработки и хранения информации; программные продукты для управления бизнес-процессами, их моделирования и оптимизации; технологии повышающие эффективность принятия управленческих решений.

Их перечень в настоящее время достаточно широк, он постоянно обновляется и совершенствуется, однако некоторые программные продукты все же применяются чаще других в силу своей высокой эффективности и точности получаемых результатов и заслуживают особого внимания.

Эффективность принятия управленческих решений, как и в целом эффективность корпоративного управления, зависит, прежде всего, от полноты и качества информации, имеющейся в распоряжении менеджеров, а также от умения правильно ее использовать. Если раньше решения принимались скорее интуитивно на основе достаточно небольшого количества данных, то в современных условиях, когда объемы информации просто колоссальны, это уже не представляется возможным.

В итоге возникает потребность активного использования различных аналитических инструментов, призванных упростить и ускорить процесс обработки данных, а также повысить точность полученных результатов.

Таким образом, ИТ и ИС постепенно сместились в центр парадигмы управления предприятием (рисунок 2).



Рисунок 2 – Взаимосвязь организаций технологий и менеджмента

На сегодняшний день существует множество инструментов бизнес-аналитики, которые в зависимости от преследуемых целей можно разделить на четыре крупные группы, предназначенные для: сбора и хранения информации, непосредственно аналитики, подготовки отчетности и визуализации, а также для моделирования.

Первая группа включает в себя инструменты, используемые для хранения большого количества данных и их быстрого извлечения при возникновении такой необходимости. Наиболее известными среди них являются Apache Cassandra, Hadoop, Apache Spark, Apache Hive и Amazon Redshift.

Вторая группа аналитических инструментов позволяет интерпретировать имеющиеся данные и получить представление о них, что в свою очередь позволит выявить сложившиеся в исследуемой сфере тенденции и сделать определенные прогнозы. В качестве наиболее популярных инструментов в данном случае можно назвать MS Excel, Qlik, SQL, KNIME, Rapid Miner, Splunk, TIBCO Spotfire.

Не менее важными являются и программные продукты, предназначенные для анализа данных и преобразования их в несложную для понимания форму. Они входят в третью группу аналитических инструментов, создающих отчеты и графические изображения обработанной информации. К ним в первую очередь относятся Power BI, Tableau, MS Excel, Chartio, Redash и Google Data Studio.

И наконец, четвертая группа аналитических инструментов, представленная программами Python, R и SAS позволяет заниматься прогнозным моделированием. Для управления бизнес-процессами организации и объединения могут использовать CRM-, SCM- и ERM-системы. Данные программные продукты позволяют автоматизировать широкий круг бизнес-процессов, начиная с организации работы с клиентами и заканчивая управлением ресурсами. Что касается моделирования и автоматизации бизнес-процессов, то они могут осуществляться с помощью

таких программ как ARIS Express, AllFusion Process Modeler, ELMA, IBM WebSphere Business Modeler, Intalio BPMS и др.

Любая организация является сложным организмом, состоящим из большого числа разнородных объектов и процессов, имеющих собственные управляющие органы. Для согласования функционирования всего организации необходима общая многоуровневая система управления. В практике менеджмента принято выделять три основных уровня управления: стратегический, тактический, оперативно-функциональный. Каждый из них характеризуется собственным набором функций, уровнем компетентности и ответственности и нуждается в соответствующей информационной поддержке (рисунок 3).



Рисунок 3 – Управленческая пирамида и информационные подсистемы Управления

С целью повышения вероятности принятия правильных управленческих решений в условиях неопределенности могут использоваться BI-системы (Business Intelligence) и технологии Big Data, позволяющие не только обрабатывать и систематизировать огромные массивы неструктурированных данных, но и выявлять скрытые закономерности, имеющие весомое значение при осуществлении управленческой деятельности.

Все перечисленные технологии и инструменты, а также многие другие обладающие аналогичными характеристиками призваны упростить и ускорить процесс принятия управленческих решений, повышая тем самым качество корпоративного управления в компании. Их внедрение в практику деятельности корпоративных формирований будет способствовать обоснованности и упорядоченности всех совершаемых действий, гармонизации интересов взаимодействующих сторон и, как следствие, росту эффективности объединения.

1.3 Зарубежный опыт применения современных информационных технологий в управлении предприятием

Методы управления проектами в России развивались с небольшим отставанием от Запада. В конце 90-х годов профессиональный подход к проектному управлению широко распространяется в различных сферах деятельности на территории Российской Федерации.

С 2000 года всё чаще поднимается вопрос о том, что состояние системы органов исполнительной власти не соответствует запросам общества и задачам развития государства. Систему можно было признать фактически неэффективной: для устранения этой проблемы была проведена административная реформа, реформа электронного правительства и реформа государственной службы. Через семь лет деятельность органов государственной власти Российской Федерации оценивается на эффективность и результативность. Далее совершенствование системы государственного управления не теряет своей актуальности. Проектное управление начинает упоминаться как механизм повышения эффективности государственного управления[2].

[2] Коврижных Ю. В. Исторический анализ проектной деятельности в государственном и муниципальном управлении // Наукосфера. 2021. № 12-2. С. 151.

Конечно же, новый этап применения проектного управления начался с принятия новых национальных проектов по 3 направлениям (всего 12 проектов). Основой им стал Указ Президента от 07.05.2018 N 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». Национальные проекты реализуются с 2019 года[3].

Реализация национальных проектов способствует достижению национальных целей, которые позволяют улучшить качество жизни населения страны. Национальные проекты часто подвергаются критике, но они помогают реализовывать государственную политику эффективно и качественно, а также модернизируют систему государственного управления.

Сейчас нормативно-правовое регулирование проектной деятельности на федеральном уровне основывается на Постановлении Правительства N 1288[4]; Распоряжении Минэкономразвития России от 14.04.2014 N 26Р-АУ[5]; Национальных стандартах Российской Федерации ГОСТ по проектному менеджменту; Методических рекомендациях по каждому этапу жизненного цикла проекта, утвержденных аппаратом Правительства Российской Федерации, и некоторых других документах.

В регионах работа по внедрению проектного управления началась благодаря заданным направлениям федерального центра. Сначала проектное управление широко распространилось на базе федеральных министерств и ведомств. В 2018 году был сделан особый акцент на применении проектного

---

[3] Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 N 204 (ред. от 21.07.2020) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // Собрании законодательства Российской Федерации. 2018 г. N 20. ст. 2817

[4] Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 N 1288 (ред. от 24.06.2021) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации») // Собрании законодательства Российской Федерации. 2018 г. N 18. ст. 1125.

[5] Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 N 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2014 г. N 31. ст. 2544.

управления в региональных органах государственной власти. Необходимо отметить, что некоторые регионы начали применять методику проектного управления несколько раньше её внедрения на федеральном уровне. Советом по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти в 2014 году были выделены пилотные регионы для внедрения проектного управления. Регионы подразделялись на регионы первой и второй очереди. Методические рекомендации по внедрению проектного управления Минэкономразвития были разработаны именно на примере внедрения проектного управления в пилотных регионах.

Интерес к проектному подходу усилился, так как было распознано множество его положительных сторон. Одной из таких стало то, что проектный подход улучшал инвестиционный климат в регионе. Стоить уделить внимание проведенной в 2018 году пилотной оценке зрелости организации проектной деятельности в субъектах Российской Федерации по итогам 2017 года. В ней принимали участие регионы, которые активно применяют проектный подход, успешно разрабатывают и реализуют региональные проекты. Данная оценка ставит перед собой цели непосредственно оценить зрелость уровня внедрения проектной деятельности в органы исполнительной власти, а также определить направления развития проектной деятельности, выявить и распространить лучшие практики проектной деятельности и обеспечить внедрение проектного управления в регионы, где его пока что нет[6].

Оценка зрелости по итогам 2017 года на момент публикации результатов была полностью завершена в 10 регионах: Белгородской области, Красноярском крае, Республике Крым, Ленинградской области, Новосибирской области, Приморском крае, Свердловской области, Тульской области, Ульяновской области, Ханты-Мансийском автономном округе. Калужская область, Воронежская область, Республика Саха (Якутия),

[6] Коржова З.В. Подходы к организации информации и проектному управлению // Интернаука. 2021. № 40-1 (216). С. 25.

Республика Татарстан, Хабаровский край, Ярославская область были в процессе оценки.

В целом ТОП-5 регионов-лидеров пилотной группы Индекса проектной деятельности представляет собой следующий рейтинг: 1 место - Белгородская область; 2 место - Ханты-Мансийский автономный округ – Югра; 3 место - Ленинградская область; 4 место - Красноярский край; 5 место - Ульяновская область. Были также выделены несколько элементов Индекса и их ТОП-5. Рассмотрим подробнее на рисунке 1.1.

Исходя из данных рисунка 1, несомненно, можно сделать вывод о том, что Белгородская область является лидером в применении проектного управления среди представленных регионов, что доказывает и общий рейтинг Индекса. Фактором успеха Белгородской области считается правильно взятая модель проектного управления, выбранная еще в 2010 году. Данная модель включает в себя три уровня управления: стратегическое, тактическое и оперативное. Модель проектного управления распространена и на муниципалитеты региона, где созданы проектные офисы.

Элемент индекса
•Место
Стратегическое планирование и управление портфелем проектов
•1 место - Ленинградская область; • 2 место - Белгородская область •3 место - Ханты-Мансийский АО; • 4 место - Красноярский край; • 5 место - Приморский край
Управление проектами
•1 место - Белгородская область; • 2 место - Ханты-Мансийский АО •3 место - Красноярский край; • 4 место - Ленинградская область; • 5 место - Свердловская область
Принятие решений и организационная поддержка
•1 место - Белгородская область; • 2 место - Ханты-Мансийский АО •3 место - Ленинградская область; • 4 место - Приморский край; • 5 место - Красноярский край
Управление стимулированием участников проктов
•1 место - Белгородская область; • 2 место - Ульяновская область •3 место - Ханты - Мансийский АО; • 4 место - Красноярский край; • 5 место - Ленинградская область
Развитие компетенций и культуры эффективности
•1 место - Приморский край; • 2 место - Белгородская область •3 место - Ханты-Мансийский АО; • 4 место - Ленинградская область; • 5 место - Ульяновская область

Рисунок 1.1 – Рейтинг регионов по различным элементам индекса проектной деятельности[7]

Некоторые регионы, оказавшиеся под оценкой Индекса проектной деятельности, начали внедрять управление в течение последнего года и уже заняли место в ТОП-5. Это Красноярский край, Ульяновская область, Свердловская область (в разрезе элемента «Управление проектами»). Среди регионов-лидеров, внедривших проектное управление в течение последнего года, также выделены Новосибирская область и Республика Крым.

На данный момент, во многих развитых странах проектный менеджмент используется практически на всех проектах. Правительства таких стран как США, Германия, Япония, Франция и другие все более и более используют в своей повседневной деятельности методы и средства управления проектами[8].

Ключевым теоретическим конструктом исследования выступает концепция «нового государственного менеджмента» (New Public Management), получившая широкую популярность после публикации книги Д. Осборна, Т. Гэблера. Исследователями «нового государственного менеджмента» являются К. Худ, П. Окойн, Д. Кеттл и др.

New Public Management–это адаптированный для общественного сектора подход в рамках административных реформ 1980-1990-х гг. в странах англосаксонской системы (США, Великобритания, Новая Зеландия). Концепция заимствует финансовые и управленческие практики частного сектора, происходит переход от традиционного управления к новым форматам, основанным на результатах и эффективности.

---

[7] Предварительные итоги оценки Индекса проектной деятельности по регионам // Центр проектного менеджмента. URL: https://pm.center/company/news/predvaritelnye-itogi-otsenki-indeksa-proektnoy-deyatelnosti-po-regionam-predstavili-na-krasnoyarskom/.

[8] Царегородцева И.В. Особенности проектного управления в государственном секторе // Матрица научного познания. 2021. № 12-2. С. 198.

К. Худ дает следующие характеристики «новому государственному менеджменту»:

- «практическое» профессиональное управление;

- четкие стандарты и показатели результативности;

- усиление нагрузки на средства контроля (количественные показатели), основанные на результатах (поскольку результаты теперь имеют большее значение, чем процесс);

- децентрализация;

- усиление конкуренции внутри самого государственного сектора; более частный стиль управления (включая «гибкие» человеческие ресурсы управления);

- стремление к эффективности и снижение затрат («делать больше с меньшими затратами»).

Работа Ж.даА.Моутинью, Р. Р. Джуниор обобщает исследования применимости проектного управления в публичном контексте, расширяет дискуссию о сложности публичных проектов. М. Брюне отмечает 2 основных фактора успешности проектной деятельности: знание институциональной структуры управления проектами и понимание правительственной практики управления проектами, что доказывает на примере четырех проектов общественной инфраструктуры в Канаде. Другие ученые, анализируя опыт как развитых, так и развивающихся стран, приходят к выводу, что применение проектного подхода эффективно в рамках достижения целей общественной инфраструктуры.

Кроме того, актуальнее становится исследование проектных компетенций участников команд проектов, чему посвящены работы М. М. Дерус, А. Р. Абдул-Азиз, С.Бликст, К. Кирото-пулос, Г. Журга. Особый акцент на важности развития проектных компетенций делают А. А. Гридчин, А. В. Пашкевич. Важность обучения в формировании проект-ных компетенций отмечают Л.Н.Бородина, Дж. Бетта, А.А.Балашов . Г.В. Макарова в целом обосновывает важность профессионального развития

государственных гражданских служащих, в основе которой лежит подготовка и реализация государственными органами власти качественной образовательной стратегии и внедрение инновационных технологий обучения.

Таким образом, проектное управление это вид деятельности, который направлен на достижение заданной цели, требует постоянного регулирования, также этот вид деятельности ограничен по времени и затратам, имеет качественные показатели. Проектное управление предполагает разработку модели действий, которая будет иметь вышеперечисленные характеристики.

Проектное управление базируется на интеграции знаний, практик, методов, инструментов управления, сочетающихся друг с другом. Интегральность, системность, целостность – характеристики, на которых основывается проектная деятельность.

Эффективность проектной деятельности в органах государственной власти зависит от множества факторов. Для построения отлаженной системы проектного управления требуется практика, опыт и своевременное решение проблем, возникающих на данном пути. Следует учитывать специфику органов государственной власти, которая несколько затрудняет применение новых механизмов управления, а также человеческий фактор и региональные особенности. Но всему требуется модернизация, поэтому отношение к проектному управлению в органах государственной власти должно быть изменено в лучшую сторону, так как от этого напрямую зависит эффективная реализация государственной политики.

ГЛАВА 2. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ООО «МАКРУС»

2.1 Характеристика деятельности ООО «МакРус»

Основным видом деятельности ООО «МакРус» является: «Деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов». Организация также осуществляет деятельность по следующим неосновным направлениям: «Разработка программного обеспечения и консультирование в этой области», «Консультирование по аппаратным средствам вычислительной техники».

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО «МакРус» представлены в таблице 1

Таблица 1 Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО «МакРус»

Показатели	2018	2019	2020	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2019
1 Выручка от реализации продукции (услуг), тыс. руб.	245967	238633	216608	-7334	-22025	97,02	90,77
2 Среднесписочная численность работающих, чел.	81	81	83	0	2	100,00	102,47
3 Среднегодовая выработка 1 работающего, тыс. руб. в т.ч. 1 рабочего	3037	2946	2610	-91	-336	97,02	88,58
4 Фонд оплаты труда, тыс. руб.	42206	44006	45141	1801	1135	104,27	102,58

5 Среднегодовой уровень оплаты труда, тыс. руб.	521,06	543,29	543,87	22	1	104,27	100,11
6 Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	21503	22217	18697	715	-3520	103,32	84,16
7 Фондоотдача, руб./руб.	11,44	10,74	11,59	-1	1	93,90	107,86
8 Фондоемкость, руб./руб.	0,09	0,09	0,09	0	0	106,50	92,71
9 Себестоимость продукции (услуг), тыс. руб.	140685	146687	150470	6002	3783	104,27	102,58
10 Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	0,57	0,61	0,69	0	0	107,47	113,01
11 Прибыль от продаж, тыс. руб.	14523	16443	19768	1920	3325	113,22	120,22
12 Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	8744	10891	12294	2147	1403	124,55	112,88
13 Рентабельность: продукции, %	9,90	10,93	13,14	1,03	2,21	110,37	120,22
производства, %	13,84	12,21	10,37	-1,63	-1,84	88,20	84,90
продаж, %	5,90	6,89	9,13	0,99	2,24	116,70	132,45

Как показывают данные таблицы 1, ООО «МакРус» является достаточно рентабельным предприятием. В анализируемом периоде отмечается рост прибыли от продаж, а так же увеличение рентабельности продукции и продаж организации.

Для анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «МакРус» рассмотрим динамику товарооборота ООО «МакРус», представленную на рисунке 3.

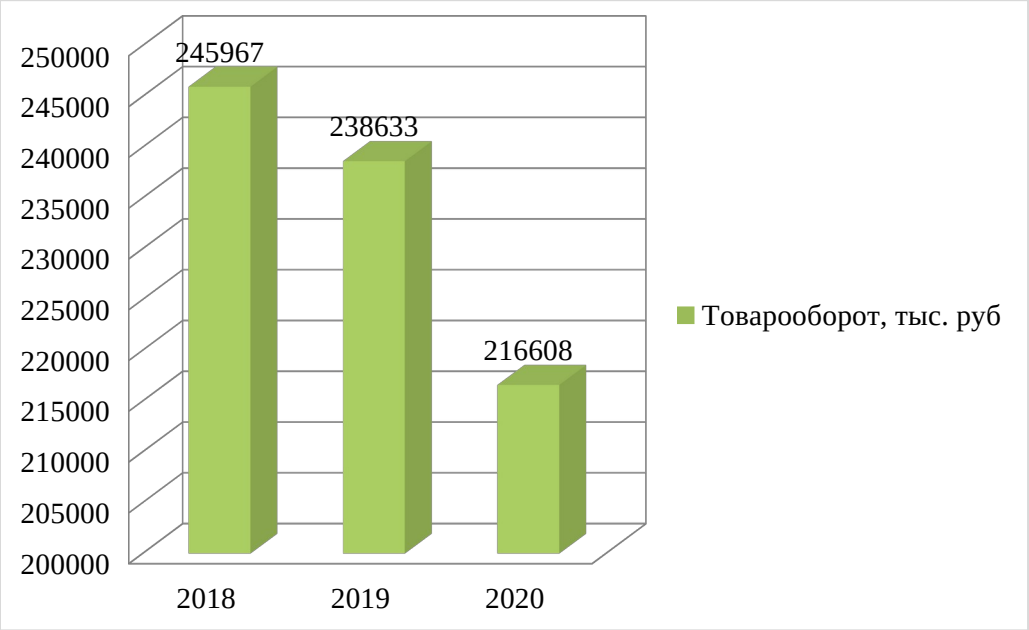


Рисунок 3 – Динамика товарооборота ООО «МакРус» за 2018-2020 год, тыс. руб

Данные рисунка 5 наглядно отражают тенденцию к снижению в величине товарооборота в анализируемом периоде: темп снижения за рассмотренный период составил 11,94%.

Далее рассмотрим показатели эффективности использования основных средств ООО «МакРус», представленные в таблице 2.

Таблица 2 Показатели эффективности использования основных средств предприятия ООО «МакРус»

Показатели	2018	2019	2020	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2019-2018	2020-2019	2017/2016	2018/2017
Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	21503	22217	18697	714	-3520	103,32	84,16
Фондоотдача, руб./руб.	11,44	10,74	11,59	-0,7	0,85	93,88	107,91
Фондоемкость, руб./руб.	0,09	0,09	0,09	0	0	100,00	100,00
Фондовооруженность, тыс. руб/чел	265,47	274,28	225,27	8,81	-49,02	103,32	82,13

Показатели таблицы 2 свидетельствуют об эффективности использования основных средств ООО «МакРус» в анализируемом периоде. Так, показатели фондоотдачи более 10, что говорит о том, что на 1 рубль стоимости основных средств предприятия приходится более 10 рублей выручки. Тот же вывод подтверждают низкие значения обратного показателя фондоотдачи – фондоемкости.

Далее проанализируем эффективность использования трудовых ресурсов предприятия ООО «МакРус» (см. таблицу 3).

Таблица 3 Показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия ООО «МакРус»

Показатели	2018	2019	2020	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2019
Среднесписочная численность работающих, чел.	81	81	83	0,00	2,00	100,00	102,47
Среднегодовая выработка 1 работающего, тыс. руб.	3037	2946	2610	-91,00	-336,00	97,00	88,59
Трудоемкость	0,0003	0,0003	0,0004	0,00	0,00	103,07	112,89

Данные таблицы 3 показывают, что труд на предприятии ООО «МакРус» используется достаточно эффективно, при этом значение показателя выработки снижается в анализируемом периоде. Так же необходимо отметить несложность процесса закупки и продаж – основных, о чем свидетельствуют низкие значения показателя трудоемкости.

Анализ себестоимости ООО «МакРус» за 2019–2020 гг. представлен в таблице 4.

Таблица 4 Оценка динамики затрат ООО «МакРус»

Наименование показателя	2019 год	2020 год	Отклонение (+;–)	Темп роста, %
Себестоимость продаж – всего, тыс.руб	146687	150470	3783	102,58
материальные затраты	62693	60922	-1771	97,18
заработная плата	31871	30224	-1647	94,83
страховые взносы	18808	18277	-531,3	97,18
амортизационные отчисления	1766	1632	-134	92,41
коммунальные услуги	25829	4030	-21799	15,60
прочие расходы	5720	35385	29665,3	618,62

Графическое представление распределения затрат ООО «МакРус» за 2020 год представлена на рисунке 1.2.

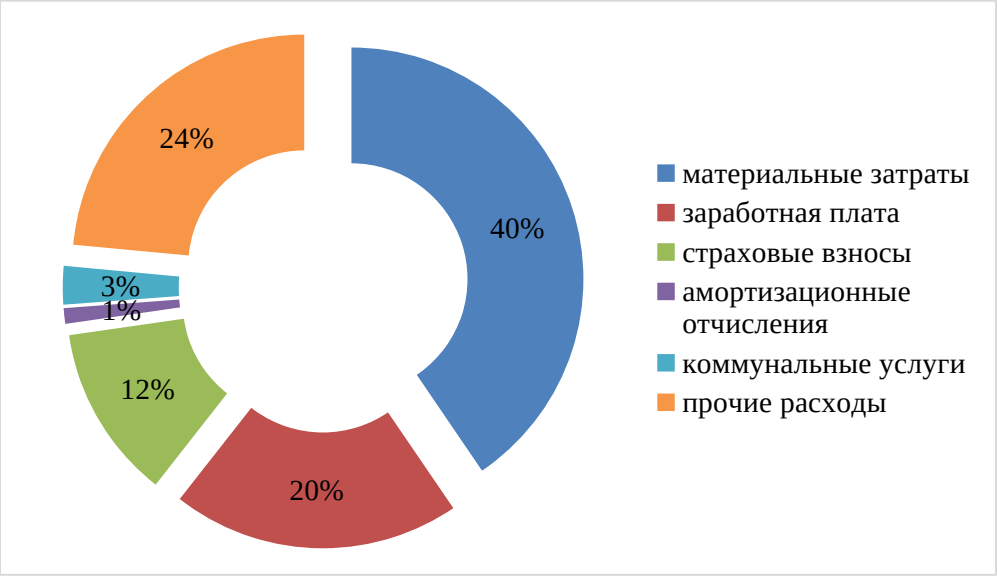


Рисунок 1.2 – Структура затрат ООО «МакРус» за 2020 год

Данные таблицы 4 и рисунка 6 показывают, что в структуре затрат компании наибольшая доля представлена материальными затратами – 40%, что обусловлено спецификой деятельности предприятия. Величина затрат на оплату труда по результатам 2020 года снизилась на 5,17%.

Анализ имущества предприятия ООО «МакРус» приведен в таблице 1.5.

Таблица 5Анализ имущества предприятия ООО «МакРус» за 2018-2020 гг.

Показатели	2018	2019	2020	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2019
1. Внеоборотные активы	21821	23250	14144	1429	-9106	106,55	60,83
1.1. Основные средства	21821	23250	14144	1429	-9106	106,55	60,83
2. Оборотные активы	83368	141565	202456	58197	60891	169,81	143,01
2.1. Запасы	23596	26938	105088	3342	78150	114,16	390,11
2.2. Дебиторская задолженность	20787	61994	31808	41207	-30186	298,23	51,31
2.3. Финансовые вложения	27515	33898	37968	6383	4070	123,20	112,01
2.4. Денежные средства	11470	18735	27470	7265	8735	163,34	146,62
2.5. НДС	0	0	122	0	122	-	-

Анализ имущества предприятия ООО «МакРус» показывает, что внеоборотные активы представлены исключительно основными средствами, объем которых в 2018 году значительно сократился: на 39,17% в сравнении с 2017 годом. В динамике оборотных активов отмечается рост: в 2020 году 69,81%, в 2020 году – 43,01% в сравнении с 2019 годом. Наибольший рост отмечен в величине запасов, что обусловлено спецификой деятельности предприятия.

Далее рассмотрим результаты анализа финансовой устойчивости ООО «МакРус» (см. таблицу 6).

Таблица 6 Анализ финансовой устойчивости предприятия ООО «МакРус» за 2018-2020 гг.

Показатели	2018	2019	2020	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2019-2018	2020-2019	2019/2018	2018/2017

Коэффициент автономии	-0,01	0,06	0,09	0,07	0,02	-888,36	139,24
Коэффициент финансового левериджа	-145,09	15,22	10,65	160,31	-4,57	-10,49	69,96
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,01	0,07	0,09	0,08	0,02	-819,70	127,96
Коэффициент мобильности имущества	0,79	0,86	0,93	0,07	0,08	108,38	108,82
Коэффициент краткосрочной задолженности	1,00	1,00	0,67	0,00	-0,33	100,00	67,17

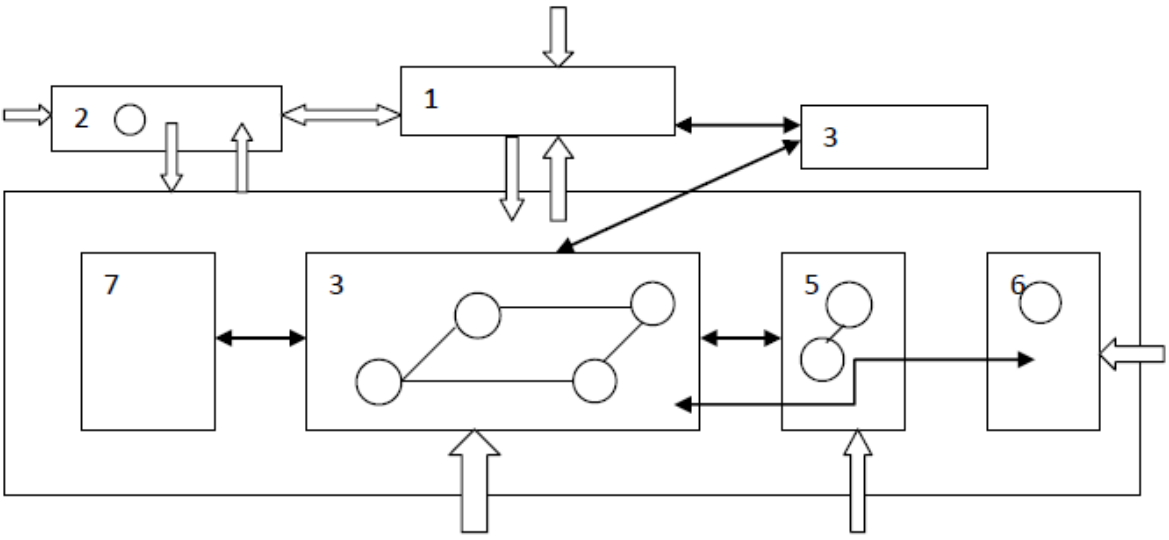
Анализ финансовой устойчивости ООО «МакРус» показал, что в 2018 году положение предприятия характеризовалось как неустойчивое в силу отсутствия собственного капитала по причине полученных убытков. В 2019-2020 годах показатели финансовой устойчивости низкие: коэффициент автономии показывает недостаточность собственного капитала, коэффициент финансового левериджа демонстрирует превышение величины заемного капитала над собственным капиталом. Анализ коэффициента краткосрочной задолженности показывает, что в 2018-2019 году заемный капитал предприятия представлен исключительно краткосрочными обязательствами, что свидетельствует о финансовой независимости предприятия от внешних кредиторов. В 2020 году положение с обязательствами изменилось: доля краткосрочной задолженности составила 67% от общей величины заемного капитала.

2.2 Анализ информационных технологий в корпоративном управлении организации ООО «МакРус»

В первую очередь рассмотрим информационное ООО «МакРус». Информационное обеспечение включает совокупность единой системы

классификации и кодирования информации, унифицированных систем документации, схем информационных потоков, циркулирующих в организации, а также методологию построения баз данных.

Рассмотрим схему документооборота (рисунке 6) в ООО «МакРус». На основании данной схемы видно, что все документы в ООО «МакРус» в ходе своего движения собираются в организации, где происходит их дальнейшее перемещение по степени важности (к руководителю, бухгалтеру предприятия, менеджерам по продажам). При этом происходит дублирование работ по одной и той же операции, так как товар по приходным накладным заносится менеджерами организации и менеджерами филиала, и по этим же накладным, после их поступления в ООО «МакРус», заносится менеджерами склада в общую базу данных предприятия.



Рисунке 6 – Схема документопотока ООО «МакРус» где 1 – генеральный директор, 2 – бухгалтер, 3 – технический директор, 4 – заведующий складом, 5 – менеджер филиала, 6 – менеджер склада, 7 – менеджер по продажам.

Такая схема работы применяется и при списывании проданного товара с баз данных ООО «МакРус». Уместным будет показать схемы баз данных в ООО «МакРус» (рисунке 7) ООО «МакРус»

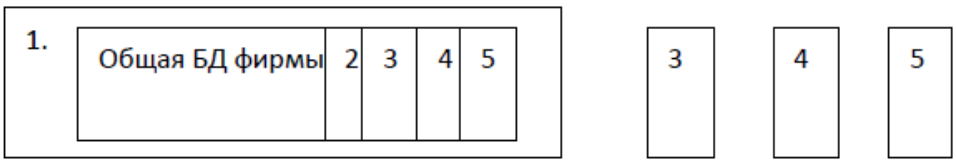


Рисунок 7 Схема базы данных ООО «МакРус»

где 1 - распределенная БД предприятия в компьютерах организации, 2 – БД склада, 3 – БД филиала № 1, 4 – БД филиала № 2, 5 – БД филиала № 3 (накладные - бумажный вариант).

Из схемы видим, что базы данных филиалов не связаны с общей БД ООО «МакРус» и только менеджеры организации располагают информацией по БД других филиалов. Для автоматизации внешнего и внутреннего документооборота ООО «МакРус» используется программное обеспечение 1С:

Предприятие. Для описания информационного обеспечения ООО «МакРус» нужно определить, какая информация необходима для осуществления процесса закупок, процесса управления запасами и процесса сбыта (продаж) товара и услуг. Кроме этого, нужно определить источник информации, выявить субъекта, который собирает эту информацию, методы сбора и способ хранения информации.

Следующим этапом была проведена беседа с техническим директором ООО «МакРус». На основании результатов проведенной беседы по информационному обеспечению организации были сделаны следующие выводы:

1. Руководитель и менеджеры ООО «МакРус» не имеют возможности оперативно получать данные о текущей работе и продажах в других филиалах ООО «МакРус». Списание проданного товара со складов филиалов производится на основании отчетов о продажах в документальной форме,

которые доставляются водителем предприятия 1 раз в неделю. Таким образом, списание проданного товара происходит с запозданием от двух-трех недель и более. Вычислим коэффициент непрерывности информационных потоков по формуле (3):

$$K_{нип} = t_{у.нор}/t_{у.факт}$$

где $t_{у.нор}$, ty.факт – длительность управленческого цикла, рассчитанного по сроку прохождения документа, соответственно нормативная и фактическая

$$Книп = 1/15 = 0, 07$$

Так как данный показатель меньше единицы, делаем вывод, что информация движется медленно, это говорит о несовершенстве коммуникационной структуры.

2. Технический директор ООО «МакРус» не имеет возможности оперативно узнать какие из выданных им поручений, документов, и в какой стадии на текущий момент находятся, выполняются по графику; выполнены; не выполнены и почему. Система контроля за движением документов недостаточная.

3. При высоком уровне информатизации ООО «МакРус», объѐм документов, бумаг на рабочем месте сотрудников велик, на поиск нужной информации требуется значительное время.

4. В процессе управления запасами ООО «МакРус» отсутствуют такие подпроцессы, как инвентаризация товара и списание недостач. На протяжении последних 2 лет в ООО «МакРус» не проводился учет товара. Это привело к тому, что показания базы данных по количеству товара не соответствуют действительному положению.

5. Ведение карточек складского учета. На данном этапе процесса управления запасами выявлено следующее: на один и тот же товар заведено несколько карточек складского учета. Таким образом, менеджеры не имеют возможности отслеживать количество и продажную цену этого товара.

Данная ситуация складывается по причине того, что в базу данных заносится наименование товара без указания его каталожного номера.

Далее проведем анализ программного обеспечения информационной системы и информационных технологий. Далее проведем анализ программного обеспечения информационной системы и информационных технологий ООО «МакРус».

Программное обеспечение представляет собой совокупность алгоритмов и программ для реализации целей и задач информационной системы, а также для нормального функционирования комплекса технических средств. Бухгалтер предприятия работает в программе 1С:

Бухгалтерия. Специалисты работают с программным обеспечением 1С: Предприятие 8 (Торговля и склад). Программное обеспечение, используемое специалистами в ООО «МакРус», предназначено для решения широкого круга задач по автоматизации.

С помощью данной программы специалисты ООО «МакРус» осуществляют следующие операции:

- просмотр списка контрагентов в меню «Справочники». В этом списке фиксируются те фирмы, которым хотя бы один раз менеджером выставлялся счет на предоплату продукции;

- оформление товарных накладных;

- оформление счетов-фактур;

- просмотр списка оформленных товарных накладных и выписанных счетов фактур.

Перечислим достоинства программного обеспечения 1С: Предприятие 8 (Торговля и склад):

- наличие единого хранилища информации и системы, в которые

мгновенно помещаются и из которых немедленно доступны все сведения о всех случаях взаимодействия с клиентами;

- дает возможность отследить остатки на складах, а следовательно вовремя закупить недостающий товар;

- есть возможность проанализировать работу менеджеров;

- существуют помощники по отчетности, есть возможность просмотра отчета по продажам по локальной сети;

- мощная система отчетностей, позволяющая получать все необходимые данные с нужными, настраиваемыми пользователем, группировками и фильтрацией;

Существует:

- календарь пользователя;

- рабочее место менеджера;

- хранение историй взаимоотношений;

- система напоминаний;

- встроенная электронная почта.

Программное обеспечение 1С: Предприятие 8 позволяет автоматизировать задачи контроля и анализа торговых операций:

- формирование цен товаров при продаже;

- хранение информации о ценах конкурентов и поставщиков;

- автоматическое обновление закупочных цен;

- сравнение цен компании и цен конкурентов и поставщиков;

- применение скидок и наценок при формировании документов продажи.

Автоматизирован учет операций поступления и реализации товаров. При продаже товаров выписываются счета на оплату, оформляются накладные и счета-фактуры. Автоматизировано отражение возвратов товаров от покупателя и поставщику.

Применение программного обеспечения 1С: Предприятие 8 обеспечивает эффективное управление торговым бизнесом современного предприятия.

Недостатки программного обеспечения информационной системы ООО «МакРус» были выявлены по результатам беседы с техническим директором, а так же изучения бизнес процессов:

- предприятие использует нелицензированный программный продукт MS Office, что противозаконно, но о необходимости приобретения лицензий на программное обеспечение ответило положительно только 50 % респондентов;

Затем проведем анализ технического обеспечения информационной системы и информационных технологий ООО «МакРус»

Передача информации является первостепенным фактором нормального функционирования предприятия. При этом особое значение приобретает обеспечение оперативности и достоверности сведений. Достаточная оперативность и точность сведений может быть достигнута при хорошей технической оснащенности работы персонала ООО «МакРус». Техническое обеспечение информационной системы и информационных технологий представляет собой комплекс технических средств, предназначенных для работы информационной системы, который состоит из компьютеров, устройств сбора, обработки и передачи информации.

Практически каждый менеджер ООО «МакРус» работает на ПК, созданы малые локальные сети, выход в Интернет и электронная почта. В работе используется принтеры, сканер, факсимильная связь. Специалисты ООО «МакРус» имеют автоматизированные рабочие места: установлен компьютер, принтер.

На основании результатов проведенной беседы и анализа бизнес процессов были сделаны следующие выводы о техническом обеспечении информационной системы и информационных технологий ООО «МакРус»

1. Компьютеры, оснащенные специализированными программными средствами, являются технической базой и инструментом для информационных систем. Однако технический директор ООО «МакРус» говорит о потребности в новых компьютерах и оргтехнике. Это обоснованно тем, что техника организации давно не менялась, большинство автоматизированных процессов длятся дольше, чем должны из-за техническим проблем.

2. Технический директор ООО «МакРус» отметил, что часто не хватает оперативного сервисного обслуживании техники и сопровождении программного обеспечения.

Проведя анализ информационных систем и информационных технологий в корпоративном управлении организации ООО «МакРус», были выявлены недостатки, которые необходимо исправить для повышения эффективности деятельности организации.

ГЛАВА 3. ПРОЕКТ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ООО «МАКРУС»

3.1 Резюме проекта по совершенствованию информационных технологий управления ООО «МакРус»

Одной из основных причин неэффективного управления является отсутствие ясных и четких методологических основ этого процесса.

Анализ приведенных в литературе методов управления рисками говорит об их разобщенности, а некоторым попыткам их совместить характерно много спорных моментов. Но анализ, проводимый в сфере методологии управления рисками с учетом требований сегодняшней экономики дает возможность компоновать систему принципов управления рисками:

- решение, связанное с риском, должно быть экономически грамотным и не должно оказывать негативного воздействия на результаты деятельности;

- управление рисками должно осуществляться в рамках корпоративной стратегии организации;

- в управлении возможными рисками утвержденные решения соотносятся только с корректной информацией;

- при управлении рисками принимаемые решения должны учитывать конкретные особенности среды, в которой ООО «МакРус» осуществляет свою деятельность;

- управление рисками должно носить системный характер;

- управление этими рисками подразумевает существующий анализ эффективности и оперативность в случае необходимости менять тактику решений.

Основа каждого периода управления рисками нуждается в применении отличных друг от друга методов.

Представлен рекомендуемый алгоритм управления рисками в организации ООО «МакРус» .

Этап постановки задач управления рисками характеризуется наличием методов анализа, а также прогноза экономической конъюнктуры, формирования возможностей и нужд организации ООО «МакРус» в рамках стратегии и текущих этапов его развития.

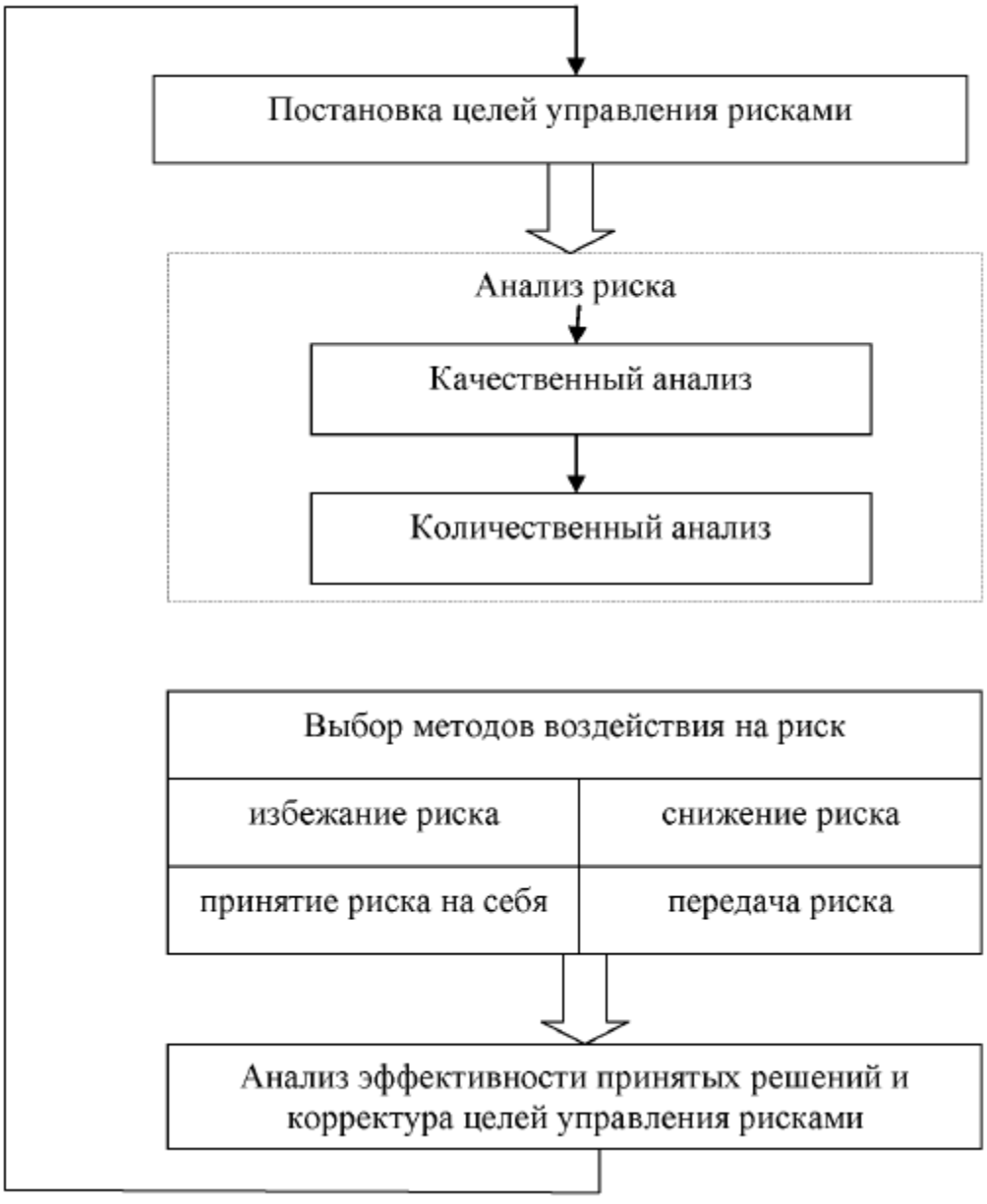


Рисунок 3.1. - Рекомендуемый алгоритм управления ООО «МакРус»

На этапе анализа риска применяются способы качественного и количественного анализа: совмещение фактической и новой информации, прогноз работы ООО «МакРус», статистические и вероятностные методы и другое.

Третьим шагом будет формирование эффективности в методах противостояния рискам: как обойти, уменьшить, отвлечь от себя, использовать иных лиц, способных принять правильное решение посредством выбора.

В итоговой части управления рисками выбранных методов воздействия на риск. Эффектом от этого действия должно стать новое понимание о таком риске, дающее возможность, в случае необходимости, изменить в нужном направлении в ранее принятых целевых решениях.

Таким образом можно утверждать, что на каждом из этих этапов применяются определенные методики противодействия рискам. Эффект от каждого этапа служит исходными фактами для корректировки последующих периодов, тем самым образуя комплекс для принятия решений с обязательной обратной связью. Эта система дает возможность приблизить цель, поскольку знание, пришедшее на каждом из шагов, дает возможность исправлять не только способы воздействия на риск, а также и конкретные задачи по управлению ими.

Стандартным шагом, формирующим последующие действия, служит период подробного анализа риска.

Целью является выявление предпосылок и причин риска, периодов и работ, дающих возможность риска, то есть:

- выявление фактических зон риска;

- конкретно, соответствующих работе ООО «МакРус»;

- прогнозирование практических выгод и предполагаемых негативных итогов в результате возникновения рисков.

На основании сказанного можно резюмировать, что для результативного анализа этого разнообразия возможных рисков в работе

организации ООО «МакРус» необходимо применять целый систему, а это, соответственно, доказывает актуальность создания комплексного инструмента руководства возможными рисками.

Началом формирования механизма управления риском организации ООО «МакРус» является создание службы риск-менеджмента. Однако, для ООО «МакРус», неэкономично выделение для этих целей самостоятельного отдела, а функции анализа всего комплекса РОФ и выработки рекомендаций по снижению рисков целесообразно возложить на директора и бухгалтера предприятия.

Источниками информации, предназначенной для исследования риска рассматриваются:

- организационная система, а также штат организации ООО «МакРус» – анализ данной информации позволяет выявлять организационные риски;

- договоры и контракты (это –риски делового и юридического характера);

- масштабы финансирования - исследование позволяет выявить подавляющее большинство РОФ и определить денежное выражение потерь из-за возникновения рисковых ситуации;

- финансовые планы ООО «МакРус» - полнота их выполнения дает возможность комплексно оценить устойчивость организации ко всей совокупности рисков.

Логическим продолжением деятельности по руководству рисками должно стать создание программы действий по управлению рисками, а входе разработки учитывается:

- размер предполагаемого ущерба и его вероятность появления;

- эффективные инструменты для снижения риска, поступающие от государства и их вероятная польза в экономическом плане;

- экономическая результативность предлагаемых действий по уменьшению рисков;

- реальная возможность реализации действий в границах выделенного лимита денежных средств;

- актуальность мероприятий системы фактическим нормативным актам, тенденциям планирования развития организации ООО «МакРус»;

- субъективное отношение к риску авторов программы и управленцев организации ООО «МакРус».

При разработке программы мероприятий по конкретному управлению рисками сотрудникам этого направления нужно следовать наибольшей унификацию составляемых критериев факторов риска, а это показывается в создании стандартных параметров, характеризующих масштаб возможного ущерба. Для этих параметров будет целесообразным применить воздействия рисков на финансовые составляющие показателей ООО «МакРус».

Завершающим этапом разработки программы служит создание системы мероприятий по уменьшению рисков, с расшифровкой ожидаемого эффекта от их решения, времени внедрения, конкретных источников пополнения бюджета и лиц, ответственных за реализацию задачи. Эта программа должна быть согласована руководством ООО «МакРус» и внесена в бюджет при планировании.

Далее рекомендуется систематизировать всю информацию о допущенных ошибках и недочетов в системе, возникших в ходе ее решения. Этот способ позволит осуществить разработку дальнейших программ действий в части снижения рисков на более профессиональном уровне.

На этом основании логично сделать вывод о том, что такой механизм руководства рисками организации ООО «МакРус» в современных условиях осуществления работы должен характеризоваться определенной структурой с возможностью ее корректировки в полученных результатах и учитывая меняющиеся обстоятельства.

Для развития, а также совершенствования системы управления рисками организации ООО «МакРус» логично формировать карту рисков (рискообразующих факторов).

В выпускной квалификационной работе была разработана актуализированная карта рисков, представленная ниже.

Таблица 3.1. - Карта рисков (рискообразующих факторов) для ООО «МакРус»

Описание риска	Вероятность возникновения риска			Степень опасности потерь		
	маловероятно	вероятно	весьма вероятно	неопасный	допустимый	опасный
Внешние (систематические) факторы риска						
Изменение конъюнктуры рынка и падение потребительского спроса			+			+
Появление множества коммерческих субъектов		+			+	
Внутренние (несистематические) факторы риска						
Рост затрат			+			+
Нехватка кадров	+			+		

При разработке карты рисков для ООО «МакРус» мы опирались на мнения экспертов, в качестве которых выступили директор и бухгалтер предприятия. В зону самых опасных рисков попали факторы «появление множества коммерческих субъектов» и «нехватка кадров». Следовательно, именно эти риски требуют немедленной разработки решений по их минимизации. К контролируемым рискам относится «рост запасов».

В следующих разделах выпускной квалификационной работы определим, как повлияют принятые решения на эффективность деятельности ООО «МакРус».

Как для корпоративного управления, так и для управления проектами наиболее сложным и трудно формализуемым элементом управленческого труда принято считать выбор направления развития объекта управления, а также способов достижения им желаемого состояния. Разработка и реализация соответствующей системы управленческих действий стратегического характера сопряжена с оценкой альтернативных вариантов осуществления управления с учетом рисков и преимуществ принимаемых

решений. При этом стратегические решения могут быть как запланированными, так и адаптивными в случае возникновения непредвиденных обстоятельств в процессе реализации стратегии.

Чем выше риск, характеризующий планируемую к осуществлению социально-экономическую деятельность, тем, очевидно, сложнее будет соответствующее стратегическое решение как с точки зрения разработки, так и с точки зрения реализации. Это особенно четко прослеживается в отношении мегапро-ектов, предполагающих привлечение широкого круга участников и огромного объема материальных ресурсов.

Сущность данной формы реализации проекта не ограничивается только организацией привлечения в проект финансовых ресурсов, но предполагает формирование особой системы управления, основанной на эффективном распределении проектных рисков.

По результатам анализа эффективности участия в проекте для принимающего решение лица возможно несколько вариантов поведения (см. рисунок 3.2.).

В случае выявления неэффективности участия возможна дальнейшая оптимизация модели либо полное перепроектирование финансовой подсистемы проектного планирования.

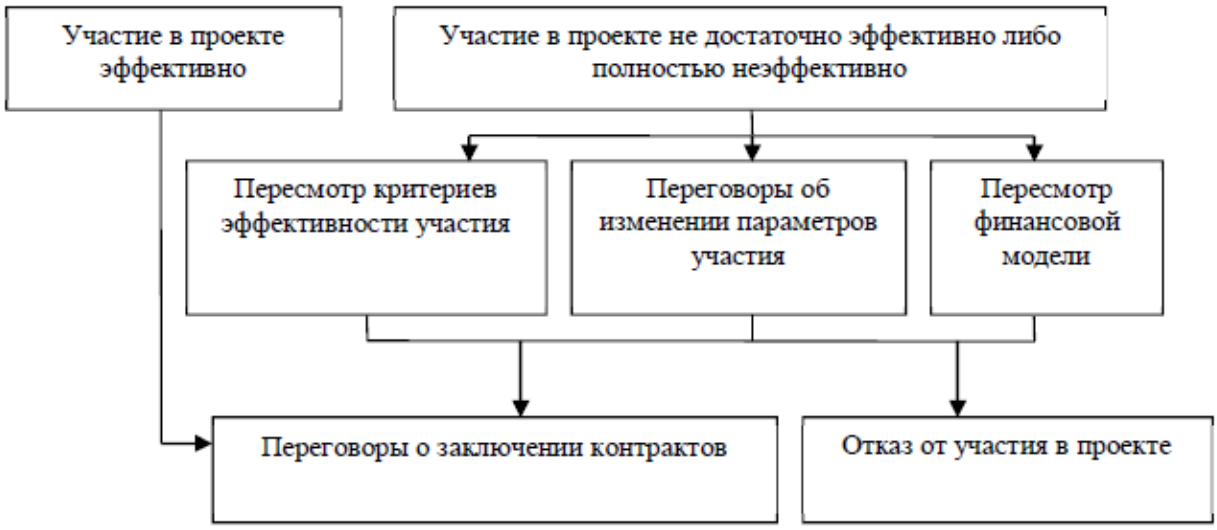


Рисунок 3.2. - Стратегии потенциального участника проекта в зависимости от результатов анализа эффективности участия

Пересмотр критериев оценки эффективности связан с пересмотром отношения соответствующего участника проекта к результатам своего в нем участия. Причиной необходимости такого акта могут служить завышенные ожидания либо в целом необоснованное представление участника о возможностях проекта по удовлетворению его потребностей, а также об альтернативных способах использования принадлежащих ему ресурсов.

Еще одной возможностью гармонизации стратегических целей участников и возможностей по их достижению, предоставляемых им участием в проекте, может служить изменение их участия в структуре распределения рисков и доходов проекта. Для получения большей доходности следует выбрать вариант расширенного участия в проекте, что должно сопровождаться увеличением ответственности и риска.

Третьим альтернативным вариантом является изменение параметров модели проекта, так как на стадии её разработки могут быть приняты в расчет ошибочные предположения об условиях и параметрах осуществления проекта.

Формирование круга потенциальных участников проекта, принявших позитивное решение относительно перспектив проекта, предполагает переход на этап ведения переговоров о заключении контрактов. На стадии ведения переговоров осуществляется дополнительная проработка юридического оформления достигнутых ранее неофициальных соглашений.

Методами ведения переговоров в зависимости от стратегии инициатора проекта могут являться компромиссный метод, метод интеграции, вариационный метод. Переговоры могут проводиться как в отдельности по каждому контракту с использованием метода официальных встреч, так и в целом по всей системе контрактов с применением метода круглого стола.

3.2 Содержание проекта по совершенствованию информационных технологий управления ООО «МакРус»

Далее для того, чтобы объединить коллектив для работы над проектом предложена реализация следующих мероприятий:

1. Провести обучение для персонала по формированию сплоченности.

Коллектив является одной большой семьей, в рамках которой сотрудниками выполняются определенные действия. И , в том случае, когда все хорошо, дела идут аналогично в положительном направлении. Но, если в границах этого рабочего инструмента произошел сбой, то итог не может радовать. Приоритетная задача рабочего механизма – объединить сотрудников.

Каждый работник имеет индивидуальный характер и личную точку зрения, а в зависимости от этого, людьми воспринимается рабочий механизм по-разному. Для того, чтобы эффективно работать и предпринимать взаимодействие сотрудников, определяющим служит не личные достижения и возможности, а коммуникация в группе.

Ниже предлагаем этапы обучения штата сотрудников.



Рисунок 3.3. - Этапы внедрения и реализации системы обучения сотрудников ООО «МакРус»

Тренинги на сплочение коллектива предполагают форму:

- деловых игр коллектива
- спортивных соревнований
- тимбилдинг
- совместная работа по презентации арт-объектов, материалов в идеоформате, салонов с творческим уклоном и пр.
- Задача руководителя - создать комфортную атмосферу, которая направлена на то, чтобы адаптировать и внедрить все индивидуальные свойства работников в рамки единого рабочего механизма.

Есть список упражнений, которые могут быть применены руководителями для того, чтобы объединить коллектив.

1. Занятие «По порядку, рассчитайсь».

Здесь цель: распределение ролей внутри команды, выявление общих черт и способов взаимодействия между участниками.

Время: 10 – 15 минут.

Правила занятия: игроки становятся по росту на одном уровне. В процессе упражнения запрещенопереговариваться. С каждым последующим действием все становится сложнее– люди строятся по датам рождения, по цвету волос, или по пятой букве фамилии.

Итог: все лучше узнают что-то новое о коллегах, учатся практичному взаимодействию в коллективе.

Завершение: обязательно обсуждаются детали:

1) В чем содержалась сложность данного упражнения?

2) Кому и какая роль досталась?

3) Какая система понадобилась для выполнения упражнения?

2. Занятие «На старт, внимание, марш!»

Цель: объединение сотрудников и развитие командного духа.

Время: 10-15 минут.

Правила занятия: при общем участии, группа должна как можно быстрее, а главное, молча, создать несколько различных фигур: квадрат,

треугольник, ромб, букву, птичий косяк.

Итог: согласованность действий, общая координация, распределение ролей между участниками.

Завершение: по окончанию упражнения нужно обсудить следующие вопросы:

1) В чем заключалось сложность выполнения упражнения?

2) Какое решение помогло его выполнить?

Эти простые и короткие упражнения помогут в сжатые сроки сплотить коллектив и создать атмосферу взаимопонимания

Больший результат может быть достигнут путем прохождения тренингов, направленных на то, чтобы сплотить коллектив в рамках специальной тренинговой компании. Команда профессиональных бизнес - тренеров поможет в:

- оптимизации отношений в рамках коллектива;
- грамотном выходе из конфликтных ситуаций
- донесении своей точки зрения так, чтобы ею не было вызвано сопротивления
- понимании истинных мотивов поведения члена своей команды
- сплочении работников;
- развитии умения действия сообща;
- разработке антистрессовой программы для решения текущих проблем в коллективе.

Первый блок тренингов будет направлен на то, чтобы создать у участников позитивную мотивацию на игру и коммуникативный разогрев.

Второй блок составляют командные задания и направлен на эмоциональное сплочение коллектива и поднятие корпоративного духа. В игровой форме происходит отработка основных навыков командного взаимодействия. Сначала была проведена предтренинговая диагностика.

В зависимости от количества участников для проведения программы требуется разное количество инструкторов и ведущих. В среднем один

инструктор координирует работу команды из 7-10 человек.

Задание на проведение тренингов представлено в таблице 3.2.

Таблица 3.2. – Задание на проведение тренингов для работников

Описание задание	Проведение тренингов
Задачи задания	Задачи: - повышение сплоченности работников; - улучшение отношений между работниками; - повышение производительности труда.
Целевая группа	Работники
Количество работников	Весь состав работников
Частота семинаров	Тренинги сплоченности актуальны для всех работников. 1 раз в месяц в течение года (будет проведено 10 тренингов).
Какая информация должна обязательно быть представлена для реализации проекта	График и расчет стоимости тренингов, программа
Сроки утверждения программы	До 10 дней

План-график обучения специалистов ООО «МакРус» рассчитан на один месяц и включает в себя этапы, показанные в таблице 3.3.

Обучению подлежат сотрудники со стажем работы не более 5-х лет – 18 человек.

Таблица 3.3. - План-график обучения специалистов в 2022 году

Этапы обучения	Форма обучения	Сроки
1. Ознакомление с миссией, целями и задачами организации	Наставничество	01-02.07
2. Изучение должностной инструкции	Наставничество	03-04.07
3. Изучение инновационных технологии	Дистанционная форма	05-25.07
4. Проведение открытых занятий	Наставничество, интерактивная форма в аудитории	26-30.07
5. Подведение итогов	-	31.07

Как показывает таблица 3.3, процесс обучения состоит из 5 этапов, которые предполагается реализовать с 1 июля по 31 июля 2022 года.

Диаграмма Ганта представлена на рисунке 3.4.

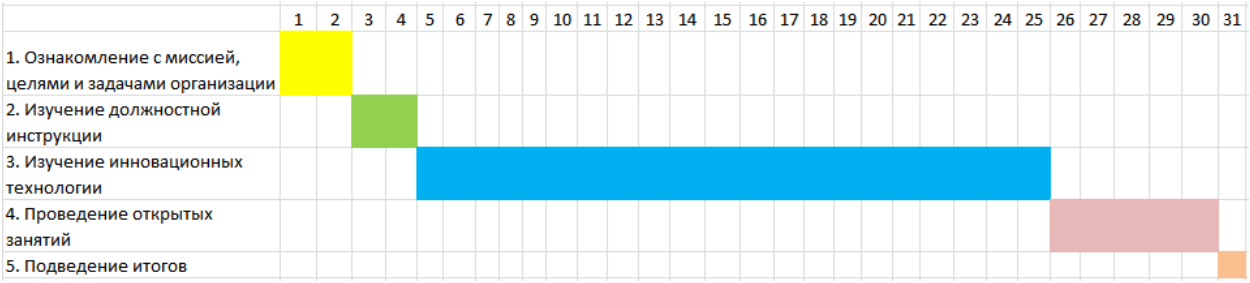


Рисунок 3.4 – Диаграмма Ганта на июль 2022

Так же процесс обучения предполагает сочетания различных форм обучения: наставничество, дистанционная форма обучения, а так же интерактивная форма в аудитории.

Для выявления персонала, который подлежит обучению, повышения качества услуг и роста профессионализма персонала предлагается также внедрить систему аттестации персонала.

Проект проведения аттестации персонала представлен на рисунке 3.5.

Как показывает рисунок 3.5, процесс внедрения системы аттестации предполагает 3 направления:

- разработка системы оценки;
- разработка нормативной базы;
- расчет экономической эффективности проекта.

Так же схема показывает, что в рамках реализации данного проекта выбрано 2 исполнителя: специалист по кадрам и бухгалтер. В качестве контролирующего лица – заместитель директора организации.

Приказ о проведении аттестации

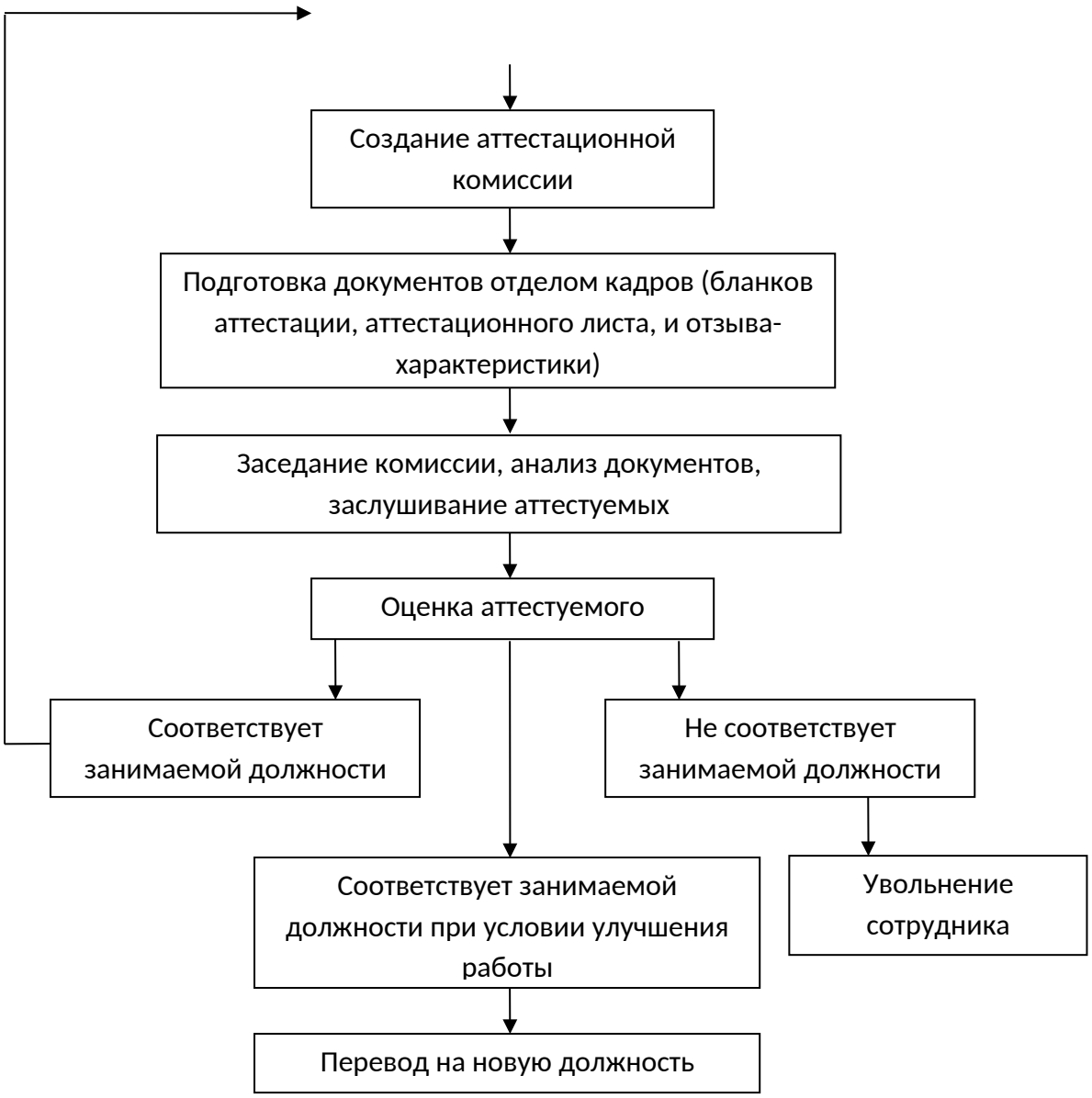


Рисунок 3.5. - Проект проведения аттестации в ООО «МакРус»

План обучения на второе полугодие 2022 года показан в таблице 3.4.

Итак, план обучения сотрудников должен включать в себя 3 основных этапа-направления:

- мероприятия по снижению текучести кадров путем организации их обучения в коллективе;

- совершенствование системы аттестации персонала;

- разработка программы внутреннего обучения основного производственного персонала.

Далее оценим эффективность предложенных мероприятий.

Таблица 3.4 - План корпоративного обучения основного производственного персонала в ООО «МакРус»» на 2 полугодие 2022 года

Мероприятие	Дата проведения
Тренинг по командообразованию	08.08.2022
Семинар по вопросам хозяйственной деятельности организации	12.09.2022
Тренинг по тайм-менеджменту	09.10.2022
Лекция о морально-психологическом климате	14.10.2022
Тренинг по работе с клиентами	18.11.2022
Профессиональный мастер-класс	16.12.2022

Диаграмма Ганта представлена на рисунке 3.6.

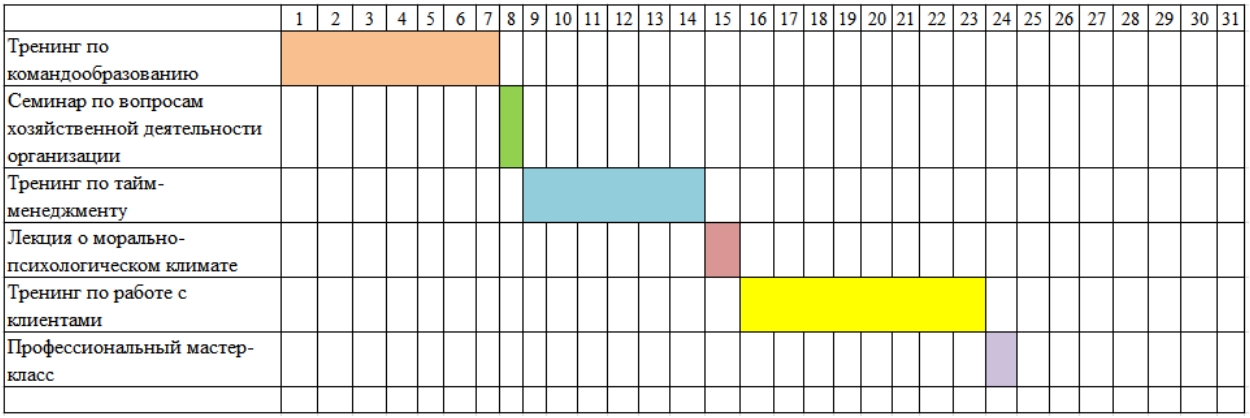


Рисунок 3.6 – Диаграмма Ганта на август 2022 года

2. Внедрение мотивации сотрудников от выполненного проекта.

Мотивация персонала свободным временем – призвана регулировать поведение сотрудника на основе изменения времени его занятости. Использование мотивации свободным временем будет направлено, в конечном счете, на повышение эффективности производства на основе роста трудовой активности сотрудников.

Данный вид мотивации осуществляется регулированием времени занятости сотрудника на основе: предоставления дополнительных выходных. Стимулирование свободным временем будет подразделяться на:

- общее – для всех сотрудников;

- эталонное – для сотрудников, которые достигли определенных

результатов;

Помимо представленных мероприятий стимулирования, в рамках внедрения материальной мотивации предлагается разработка бальной системы получения определенного вида стимулирования (см. таблицу 3.5).

Таблица 3.5 - Разработка бальной системы материалного стимулирования за успешный проект

Вид нематериального стимулирования	Баллы
Оплата сотовой связи	Свыше 10
Оплата проезда	Свыше 20
Курсы английского языка	Свые 30

Начисление баллов проходит за выполнение основных функций в соответствии с установленным еженельных планом работы, а так же дополнительных заданий.

Начисляемые еженедельно баллы суммируются и по результатам месяца выбирается команда из 5 человек - сотрудников ООО «МакРус». В соответствии с полученным количеством баллов сотрудник получает один из вариантов материального стимулирования.

Затраты на систему материального стимулирования персонала ООО «МакРус» представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Затраты на систему материальной мотивации персонала ООО «МакРус»

Наименование затрат	Затраты, руб.
Предоставление абонементов в оздоровительные учреждения (бассейн) Стоимость месячного абонемента (на 8 посещений) 5572 руб. Из расчета в течение года премировать 15 сотрудников.	83 580
Итого	83 580

Таким образом, годовой объем затрат на мероприятия – 83580 руб.

Так же рассмотрим величину затрат на реализацию мероприятий по

разработке бальной системы выбора материального стимулирования (см. таблицу 3.7).

Таблица 3.7 - Затраты на бальную систему материального стимулирования персонала ООО «МакРус»

Вид материального стимулирования	Затраты, руб.
Оплата проезда	1200,00
Оплата сотовой связи	500,00
Курсы английского языка	6300,00

Величина затрат представлена в расчете на 1 сотрудника за 1 месяц.

По результатам каждого месяца будет выбрана команда сотрудников для получения материального стимулирования (при условии, что проект выполнен успешно и достиг результатов).

Приведем пример расчета затрат на реализацию бальной системы стимулирования за 1 месяц и 1 год:

2 сотрудника * 500,00 руб + 2 сотрудника * 1200,00 руб + 1 сотрудник * 6300,00 = 9700,00 руб в среднем за 1 месяц.

9700,00 руб * 12 = 116400,00 руб за 1 год.

Приоритетность выбора того или иного направления материальной мотивации в практике работы с персоналом зависит от того, в какой ситуации и с какой целью они применяются, а также в какой степени цели органов управления соответствуют интересам работников.

Выбор средства материального стимулирования зависит от наличия финансовой возможности организации. Кроме указанного варианта, возможны и другие способы нематериального стимулирования в пределах данной ценовой конкуренции.

На взгляд руководства организации наиболее оптимальным, как по мнению сотрудников, так и с финансовой точки зрения, является предоставление абонементов в оздоровительные учреждения (спортзалы, бассейн), что создаст необходимые предпосылки для нормального и

эффективного трудового процесса в ООО «МакРус».

На рисунке 3.7 представлен сетевой график проекта.

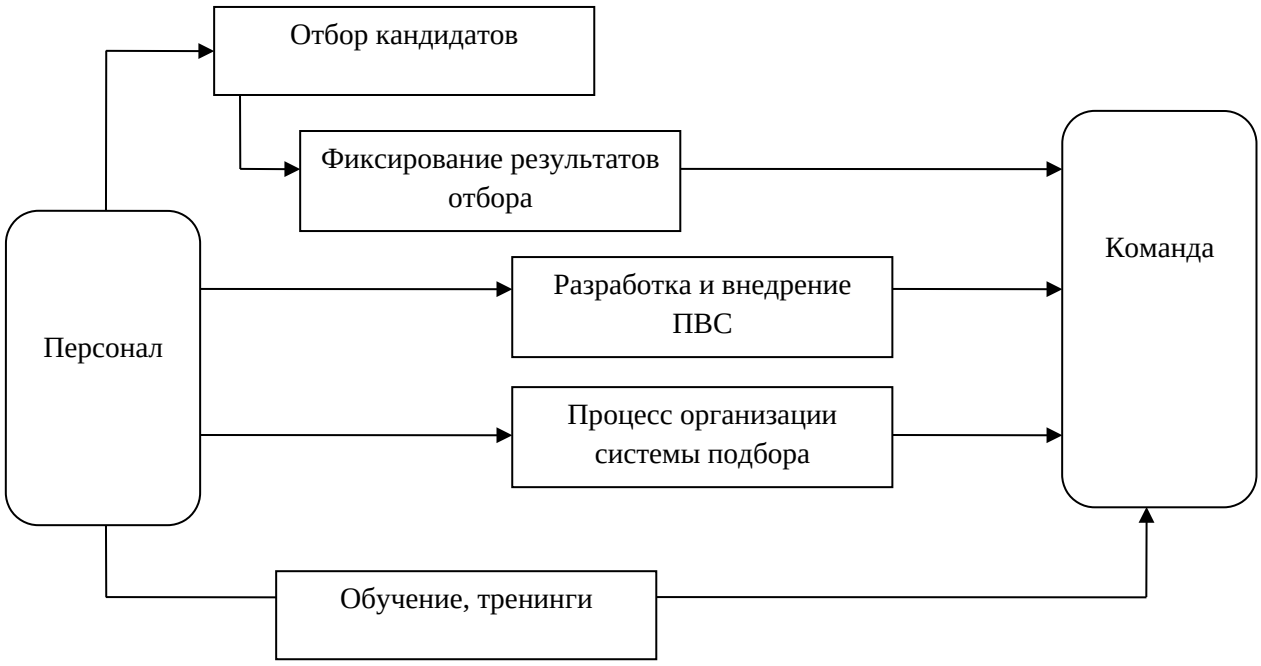


Рисунок 3.7 – Сетевой графк проекта

Как показывают данные рисунка 3.7, формирование команды возможно 4 различными вариантами. Наиболее оптимальным вариантом является разработка и внедрение ПВС.

3.3 Оценка эффективности проекта ООО «МакРус»

В качестве метода определения социально—экономической эффективности проекта выбран метод экспертной оценки.

В состав экспертов входит 7 человек:

— Руководитель;

— Заместитель руководителя;

— Начальник кадровой службы;

— Начальник службы экономической безопасности;

— Главный бухгалтер;

— Помощник руководителя;

— IT-специалист.

Результат ранжирования, который представляет согласованную оценку экспертов:

— внедрение процесса управления рисками (см. рисунок 3.1.).

— создание службы риск-менеджмента;

— формирование программы мероприятий по управлению информационными технологиями;

— разработка карты рисков.

Результаты экспертного ранжирования представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8. - Результаты экспертного ранжирования

Результаты экспертного ранжирования							
Ранжируемые показатели	NN экспертов						
	1	2	3	4	5	6	7
1	1	2	4	2	3	2	4
2	3	3	3	3	1	3	3
3	2	1	4	2	4	4	4
4	4	4	2	4	2	2	3

Для нахождения согласованной оценки группы экспертов определяется сумма весов оценок по каждому показателю. Это отображено в таблице 3.9.

Таблица 3.9. - Расчет сумм весов экспертных оценок

Результаты экспертного ранжирования								Сумма
Ранжируемые показатели	NN экспертов							
	1	2	3	4	5	6	7	
1	1	2	4	2	3	2	4	18
2	3	3	3	3	1	3	3	19
3	2	1	4	2	4	4	4	21
4	4	4	2	4	2	2	3	21

Таблица 3.10 - Определение согласованного ранжирования

Согласованная оценка экспертов	NN экспертов							Ранжированные суммы по возрастанию
	1	2	3	4	5	6	7	
1	1	2	4	2	3	2	4	18
2	3	3	3	3	1	3	3	19
3	2	1	4	2	4	4	4	21

4	4	4	2	4	2	2	3	21

Одинаково наивысшие оценки получили сразу 2 показателя — «формирование программы мероприятий по управлению информационными технологиями»; наименьшую — «внедрение процесса управления рисками».

Произведем оценку степени согласованности мнений экспертов. Данная оценка свидетельствует о значимости данных показателей и производится путем вычисления коэффициента конкордации (согласования) (W) по формуле (1) и (2):

$$W = X^2 / \frac{m(n-1)}{}$$

где, X—квадрат $$X^2 = \frac{12S}{mn(n+1)} - 3m(n+1)$$

где, m – количество экспертов

n — количество эффектов (показателей).

S — сумма квадратов весов оценок.

Полученный коэффициент *W* оценивается по шкале от 0 до 1.

X^2 = (12 * 1567) / (7 * 4 * (4 + 1)) – (3 * 7 * (4 + 1)) = (18804 / 140) – 105

= 134,31 – 105 = 29,31

W = 29, 31 / (7 * (4 — 1) = 1,40

Как видно из вышеприведенного расчета, полученное значение даже больше максимального значения по шкале, что означает положительную согласованность мнений экспертов и согласованное ранжирование реализуемо на практике.

Доходы и издержки внедрения проекта представлены на рисунке 3.8.

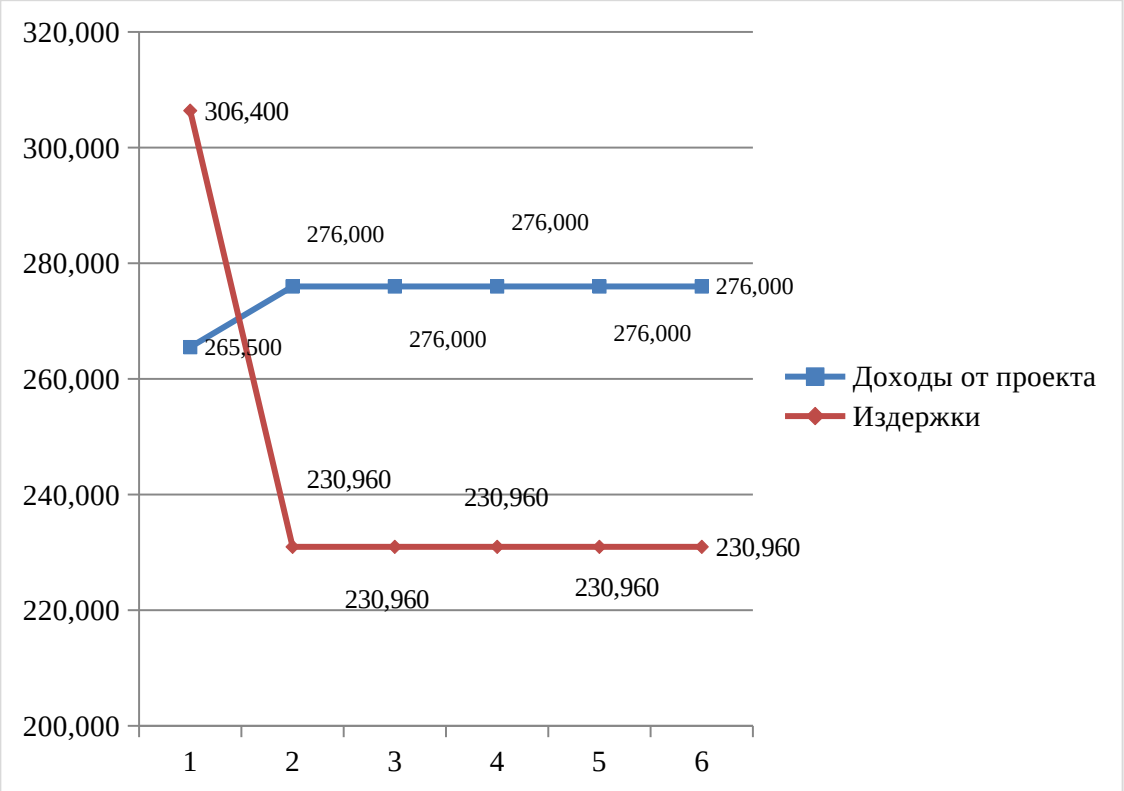


Рисунок 3.8 - Доходы и издержки предложенного в работе проекта, руб

Экономические результаты внедрения проекта для ООО «МакРус» представлены на рисунке 3.9.

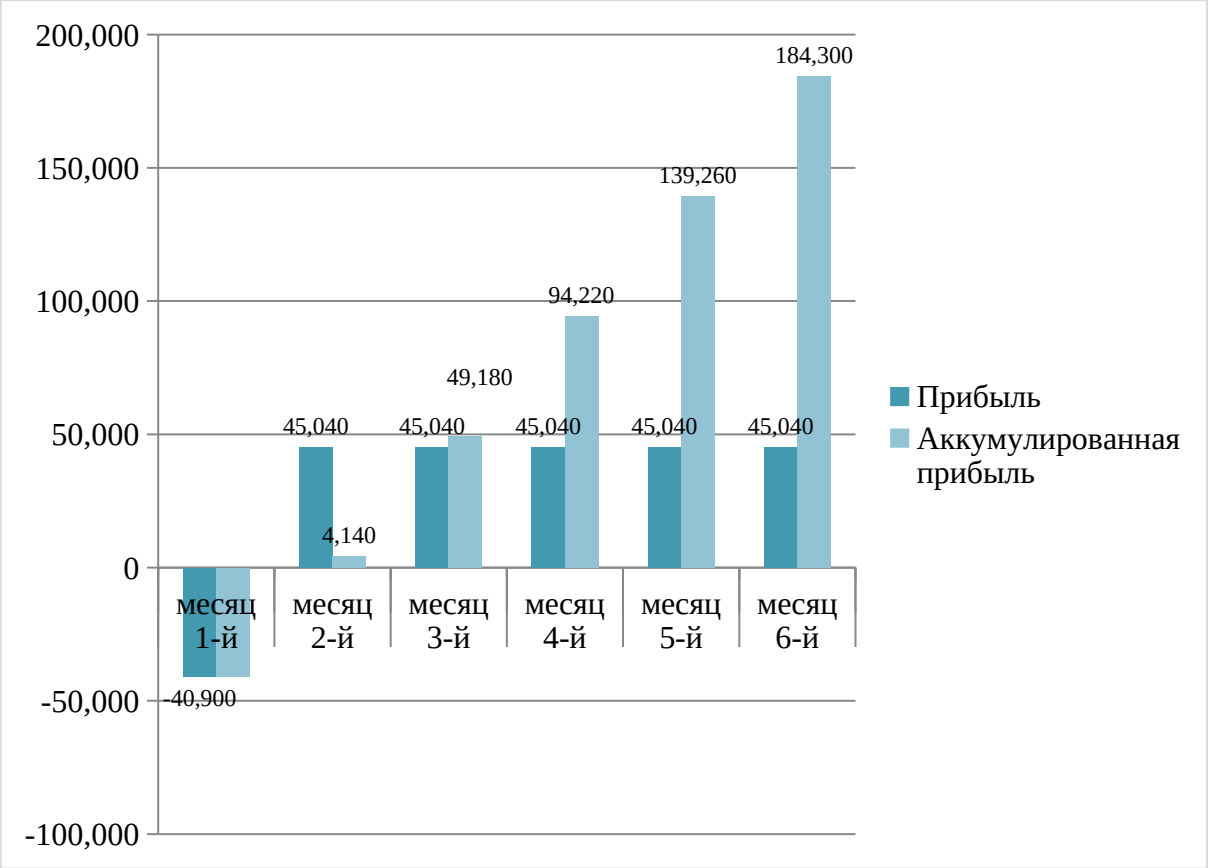


Рисунок 3.9 - Экономические результаты проекта ООО «МакРус», руб

Благодаря мероприятиям по сплочению команды работники, занятые управлением и реализацией проектов, будут выполнять свои обязанности эффективней. Увеличится объем оказанных услуг, что приведет к получению спустя 6 месяцев аккумулированной прибыли.

Таким образом, одной из основных факторов неэффективного управления рисками служит отсутствие методологической структуры процесса.

Система руководства рисками организации ООО «МакРус» сегодня должны иметь определенную структуру с возможностью ее корректировки в результате завершения программы действий с целью уменьшения рисков и с учетом меняющихся условий.

Кроме этого, чтобы сплотить коллектив в работе предлагается обучение для персонала; внедрение мотивации сотрудников от выполненного проекта.

Заключение

Проектное управление это вид деятельности, который направлен на достижение заданной цели, требует постоянного регулирования, также этот вид деятельности ограничен по времени и затратам, имеет качественные показатели. Проектное управление предполагает разработку модели действий, которая будет иметь вышеперечисленные характеристики.

Проектное управление базируется на интеграции знаний, практик, методов, инструментов управления, сочетающихся друг с другом. Интегральность, системность, целостность – характеристики, на которых основывается проектная деятельность.

Бурное развитие информационных технологий в последние годы сделало современный бизнес чрезвычайно динамичным. Это предъявляет особые требования к руководителям предприятий. Организации, менеджеры которых успевают идти в «ногу» с требованиями времени, получают явные стратегические преимущества.

В современных условиях, когда предприятия, с одной стороны, получили широкие права, а с другой – свободный рынок с жесткой конкуренцией в условиях мирового финансового кризиса, совершенствование информационной системы становится для них настоятельной необходимостью.

Важнейшей задачей стратегического управления является установление и поддержание динамического взаимодействия организации с окружающей средой, призванное обеспечить ей преимущества в современных условиях. Таким образом, развитие и совершенствование информационной системы предприятия объективно становится одной из ведущих функций стратегического управления.

Для всех предприятий и организаций, вне зависимости от того, какие они преследуют цели и какие реализуют стратегии, развитые

информационные системы и информационные технологии корпоративного управления являются ключевым фактором успеха, обеспечивающим их успешное функционирование. Информационные системы и информационные технологии все в большей мере становятся субстанцией бизнеса, пронизывающей все сферы деятельности предприятия.

Для эффективного обеспечения работы предприятий с распределенным производством используют информационные системы, включающие средства Internet, которые позволяют осуществлять эффективное руководство разветвленными сетями производства и сбыта в режиме on-line.

Интрасети с успехом используются как централизованные хранилища документов, с которыми постоянно работают сотрудники компании или с которыми руководство считает нужным их ознакомить. Интрасеть экономит время, устраняет необходимость изготовления и распространения печатных документов. Каждый сотрудник может обращаться к огромным массивам данных вне зависимости от того, где он находится и какую платформу он использует.

В данной работе осуществлен анализ информационных систем и информационных технологий управления О ООО «МакРус». В результате анализа были выявлены недостатки и разработан проект проекта по совершенствованию информационных систем и информационных технологий корпоративного управления ООО «МакРус».

Для приведения информационных систем и информационных технологий корпоративного управления к состоянию, удовлетворяющему потребности органов управления и персонала предприятия, а также клиентов ООО «МакРус» требуется:

- развитие технического обеспечения предприятия, включающее в себя компьютеры, серверные и сетевые устройства, оргтехнику и средства связи;

- обучение специалистов предприятия;

- инвентаризация товара и корректирование базы данных по предприятию в целом и по отдельным подразделениям.

В ходе проведения расчетов экономической эффективности выявлено, что проект является целесообразным и принесет дополнительную прибыль ООО «МакРус».

Список источников и литературы

1. Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 N 1288 (ред. от 24.06.2021) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации») // Собрании законодательства Российской Федерации. 2018 г. N 18. ст. 1125.
2. Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 N 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2014 г. N 31. ст. 2544.
3. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 N 204 (ред. от 21.07.2020) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // Собрании законодательства Российской Федерации. 2018 г. N 20. ст. 2817
4. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом: Национальный стандарт Российской Федерации . URL: http://docs.cntd.ru/document/gost-r-54869-2011.
5. Абрамов, В.С. Стратегический менеджмент / В.С. Абрамов, С.В. Абрамов. М. : Юрайт, 2017. 248 с.
6. Бакланова Ю.О. Оценка эффективности управление региональными инновациями / О.Ю. Бакланова // Управление экономическими системами. – 2017. – № 2 (22). – С. 48.
7. Беспалов, М.В. Особенности развития предпринимательской деятельности в условиях современной России / М.В. Беспалов. М.: ИНФРА-М. 2014. 232 с.
8. Варфоломеева, А.О. Информационные системы организации / А.О. Варфоломеева, А.В. Коряковский, В.П. Романов. М. : Инфра-М. 2017. 332 с.

9. Васильев, Р.Б. Стратегическое управление информационными системами / Р.Б. Васильев, Г.Н. Калянов. М. : БиноМ. 2017. 512 с.

10. Венделеева, М.А. Информационные технологии в управлении / М.А. Венделеева, Ю.В. Вертакова. М. : Юрайт, 2019. 464 с.

11. Веснин, В.Р. Стратегическое управление / В.Р. Веснин. М. : Проспект, 2018. 328 с.

12. Гусев, А.В. Информационные технологии в моделировании быстропротекающих нелинейных процессов / А.В. Гусев, Г.И. Шабанов, М.А. Родионов. М. : Инфра-М. 2018. 132 с.

13. Егоршин, А.П. Стратегический менеджмент / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. М. : Инфра-М. 2019. 292 с.

14. Захарчук Е.А., Печеркина М.С. Проектное управление: становление, проблемы и пути решения // Фундаментальные исследования. 2021. № 12. С. 139.

15. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент / А.Т. Зуб. М. : Юрайт, 2017. 376 с.

16. Ивасенко, А.Г. Информационные технологии в экономике и управлении / А.Г. Ивасенко, А.Ю. Гридасов, В.А. Павленко. М. : КноРус, 2017. 154 с.

17. Ильинская И. Работа на результат. Проектное управление [Электронный ресурс] / И. Ильинская // Вета-Пресс. – URL: http://www.betapress.ru/library/management-762.html/

18. Информационные системы и технологии в экономике и управлении / Под ред. В.В. Трофимова. М. : Юрайт, 2018. 284 с.

19. Информационные системы управления производственной компанией / Под ред. Н.Н. Лычкиной. М. : Юрайт, 2017. 250 с.

20. Информационные технологии в маркетинге / Под ред. С.В. Карповой. М. : Юрайт, 2017. 368 с.

21. Информационные технологии в менеджменте / Под ред. Е.В. Майоровой. М. : 2019. 368 с.

22. Информационные технологии в управлении / Под ред. Ю.Д. Романовой. М. : Юрайт, 2018. 478 с.

23. Капулин, Д.В. Информационная структура организации / Д.В. Капулин. М. : Инфра-М. 2018. 186 с.

24. Коврижных Ю. В. Исторический анализ проектной деятельности в государственном и муниципальном управлении // Наукосфера. 2021. № 12-2. С. 151.

25. Коноплева, И.А. Информационные технологии / И.А. Коноплева, О.А. Хозлова, А.В. Денисова. М. : КноРус, 2019. 328 с.

26. Коржова З.В. Подходы к организации информации и проектному управлению // Интернаука. 2021. № 40-1 (216). С. 25.

27. Корнеев, И.И. Информационные технологии в работе с документами / И.И. Корнеев. М. : Проспект, 2018. 304 с.

28. Коротков, Э.М. Исследование систем управления / Э.М. Коротков. М. : Юрайт, 2015. 228 с.

29. Ларионов, И.К. Предпринимательство / И.К. Ларионов. М. : Дашков и Ко, 2014. 192 с.

30. Логинов, В.Н. Информационные технологии управления / В.Н. Логинов. М. : КноРус, 2018. 240 с.

31. Лозик, Н.Ф. Стратегический менеджмент / Н.Ф. Лозник. М. : КноРус, 2017. 152 с.

32. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент / В.И. Малюк. М. : Юрайт, 2019. 362 с.

33. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. М. : Инфра-М. 2017. 288 с.

34. Мельников, В.П. Исследование систем управления / В.П. Мельников, А.Г. Схиртладзе. М. : Юрайт, 2019. 448 с

35. Меняев, М.Ф. Информационный менеджмент / М.Ф. Меняев. М. : МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2019. 302 с.

36. Михеев, А.Г. Системы управления бизнес-процессами и административными регламентами / А.Г. Михеев. М. : ДМК Пресс, 2019. 336 с.

37. Моисеев А.В. Технология проектного управления в системе государственного стратегического управления // Administrative Consulting. 2021. № 4. С. 38.

38. Моргунов, А.Ф. Информационные технологии в менеджменте / А.Ф. Моргунов. М. : Юрайт, 2018. 268 с.

39. Москвитин, Г.И. Исследование интеграционных процессов в системе управления предприятием на основе концепции контроллинга / Г.И. Москвитин, А.П. Коваленко, Ю.И. Коваленко, М.М. Тараскин. М. : Русайнс, 2019. 152 с.

40. Наумов, В.Н. Стратегический маркетинг / В.Н. Наумов. М. : Инфра-М. 2019. 272 с.

41. Нетесова, О.Ю. Информационные системы и технологии в экономике / О.Ю. Нетесова. М. : Юрайт, 2019. 146 с.

42. Никитин, А.В. Управление предприятием (фирмой) с использованием информационных систем / А.В. Никитин, И.А. Рачковская, И.В. Савченко. М. : Проспект, 2019. 202 с.

43. Одинцов, Б.Е. Информационные системы управления эффективностью бизнеса / Б.Е. Одинцов. М. : Юрайт, 2017. 208 с.

44. Пашкус, Н.А. Стратегический маркетинг / Н.А. Пашкус, В.Ю. Пашкус. М. : Юрайт, 2018. 226 с.

45. Плахотникова, М.А. Информационные технологии в менеджменте / М.А. Плахотникова, Ю.В. Вертакова. М. : Юрайт, 2018. 462 с.

46. Попов, С.А. Стратегический менеджмент / С.А. Попов. М. : Юрайт, 2019. 464 с.

47. Прилипухина М.Е. Проблемы современного проектного менеджмента в государственном управлении // Проблемы экономики и

управления: социокультурные, правовые и организационные аспекты. 2021. С. 123.

48. Резник, С.Д. Основы предпринимательской деятельности / С.Д. Резник, И.В. Глухова, Н.А. Назарова, А.Е. Черницов. М. : ИНФРА-М. 2018. 224 с.

49. Рубин, Ю.Б. Предпринимательство / Ю.Б. Рубин. СПб. : ия, 2018. 864 с.

50. Скоромник, В.О. О проектном управлении [Электронный ресурс] /В.О. Скромник. URL:ttp://www.devbusiness.ru/development/pm/pm_skrmnk_ftk.htm/

51. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент / А.В. Тебекин. М. : Юрайт, 2021. 334 с.

52. Фомичев, А.Н. Исследование систем управления / А.Н. Фомичев. М. : Дашков и Ко, 2019. 348 с.

53. Шифирн, М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. М. : Юрайт, 2018. 322 с.

54. Юрьева Т.В. Проектно-целевой подход и его роль в современной экономике / Т.В. Юрьева // Современные технологии управления. – 2019. – № 6 (54). – С. 72.

55. HP – портал. – URL: http://hrportal.ru/blog/proektnoe-upravlenie-chtoeto-takoe-v-realnosti-chast-1 prakticheskiysmysl.