

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АГРАРНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.
ИНФОРМАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ.
КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ**

*Рекомендовано Учебно-методическим объединением
по образованию в области управления
для студентов учреждений высшего образования, осваивающих
образовательные программы I ступени высшего образования
по направлению специальности
1-26 02 02-07 Менеджмент (информационный)
в качестве учебно-методического пособия*

Минск
БГАТУ
2019

УДК 005:004(07)
ББК 65.050я7
У67

Составители:

кандидат экономических наук, доцент *Е. М. Бородинская*,
кандидат физико-математических наук, доцент *Л. А. Казакевич*,
кандидат военных наук, доцент *М. И. Латушко*,
старший преподаватель *Е. Ю. Быкова*

Рецензенты:

кафедра бизнес-администрирования ГУО «Институт бизнеса
Белорусского государственного университета»
(кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой *Ю. Ю. Королев*);
кандидат сельскохозяйственных наук, доцент,
доцент кафедры маркетинга УО «Белорусский государственный
экономический университет» *С. В. Основин*

Управление организацией. Информационный менеджмент.
У67 Курсовое проектирование : учебно-методическое пособие / сост.:
Е. М. Бородинская [и др.]. – Минск : БГАТУ, 2019. – 204 с.
ISBN 978-985-25-0014-2.

Издание содержит методические рекомендации по выполнению курсовых работ по дисциплинам «Управление организацией» и «Информационный менеджмент», основные требования к оформлению, образцы выполнения курсовых работ с подробными рекомендациями, приложения, списки литературы.

Предназначено для студентов учреждений высшего образования.

УДК 005:004(07)
ББК 65.050я7

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ И ТЕМАТИКА КУРСОВОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ	5
2 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ ...	7
3 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ	9
4 ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ	12
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ»	23
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ИНФОРМАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»	30
ПРИЛОЖЕНИЕ А Примерный перечень тем курсовых работ	34
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Перечень форм годовых отчетностей организации	38
ПРИЛОЖЕНИЕ В Пример оформления титульного листа курсовой работы	41
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Пример оформления задания по курсовой работе	43
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Пример оформления содержания курсовой работы	47
ПРИЛОЖЕНИЕ Е Пример оформления условных обозначений и сокращений в курсовой работе	49
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж Примерные планы курсовых работ	50
ПРИЛОЖЕНИЕ И Пример курсовой работы по дисциплине «Управление организацией»	92
ПРИЛОЖЕНИЕ К Пример курсовой работы по дисциплине «Информационный менеджмент»	147

ВВЕДЕНИЕ

Курсовое проектирование – один из видов самостоятельной работы студента, представляющий собой решение реальной профессиональной задачи по управлению организациями по дисциплине «Управление организацией». Курсовое проектирование является обязательным элементом подготовки специалистов с высшим образованием и подготовительным этапом к выполнению дипломного проекта. Оно является одной из форм текущей аттестации студента по учебным дисциплинам «Управление организацией» и «Информационный менеджмент». Вид курсового проектирования – курсовая работа.

Курсовая работа – самостоятельное решение управленческой задачи по изучаемым учебным дисциплинам «Управление организацией» и «Информационный менеджмент». Курсовая работа выполняется под руководством наиболее квалифицированного преподавателя кафедры менеджмента и маркетинга, имеющего научную квалификацию и обладающего методическим опытом работы. Система курсового проектирования позволяет закреплять теоретические знания студентов, формировать у них умение применять знания при решении прикладных задач, готовить к выполнению дипломного проекта и к самостоятельной работе по специальности 1-26 02 02 Менеджмент (по направлениям), направление специальности 1-26 02 02-07 Менеджмент (информационный), способствует развитию творческих способностей.

Методические указания призваны ознакомить студентов с требованиями, предъявляемыми к курсовым работам, оказать им помощь при выборе темы, составлении плана, выполнении и оформлении работы.

1 ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ И ТЕМАТИКА КУРСОВОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Выполнение курсовой работы является одной из важнейших форм учебного процесса, осуществляется в соответствии с учебным планом и направлено на практическую подготовку студентов.

Цель курсового проектирования – проведение научно-исследовательской работы в области управления организациями и информационным обеспечением производства.

Задачами курсовой работы как этапа подготовки к дипломному проектированию являются:

- систематизация, закрепление и углубление теоретических знаний и практических навыков, полученных студентами в процессе обучения;
- решение конкретных управленческих задач в области управления организациями и информационного обеспечения производства;
- демонстрация эрудиции и умения анализировать проблемы и предлагать пути их решения;
- формирование умений использовать справочную литературу, нормативную, правовую документацию;
- формирование навыков ведения самостоятельной работы и овладение методикой научных исследований;
- выработка умения формулировать суждения и выводы, логически последовательно и доказательно их излагать.

В курсовой работе с учетом последних научных достижений разрабатываются управленческие, организационные и маркетинговые задачи, актуальные для конкретного предприятия, района или отрасли; задачи информационного обеспечения управленческих, организационных и маркетинговых мероприятий, актуальных для конкретного предприятия, района или отрасли.

При выполнении курсовой работы студент должен творчески применять полученные им знания, умело пользоваться литературными источниками, анализировать опыт работы действующих предприятий, на основании чего принимать самостоятельные решения, уметь использовать на практике достижения научно-технического прогресса и передовой опыт.

Оригинальность постановки и решения конкретных вопросов в соответствии с проблематикой исследования, а также глубина, широта охвата и самостоятельность исследования являются основополагающими критериями оценки качества курсовой работы.

Тематика предлагаемых курсовых работ отвечает учебным задачам дисциплин «Управление организацией» и «Информационный менеджмент» и формируется на фактическом материале организаций и учреждений реального сектора экономики, научных исследований кафедры. Она утверждается кафедрой с учетом актуальности разрабатываемых вопросов и их соответствия современному состоянию и перспективам развития агропромышленного производства. При этом учитывается проводимая кафедрами факультета научно-исследовательская работа, в том числе выполняемая студентами на протяжении их обучения в университете, а также предстоящая практическая деятельность выпускников.

Темы курсовых работ формируются и утверждаются на кафедре до начала семестра, в котором предусмотрено курсовое проектирование по учебным дисциплинам. Примерный перечень тем курсовых работ приведен в Приложении А.

Студенту предоставляется право выбора темы курсовой работы в соответствии с рекомендациями кафедры. Вместе с тем он может предложить и свою тему курсовой работы, для чего должен обратиться с письменным заявлением к заведующему кафедрой. В заявлении следует сформулировать тему, изложить содержание курсовой работы и обосновать целесообразность ее выполнения. При положительном решении вопроса тема курсовой работы закрепляется за студентом.

Студенты дневного обучения при выполнении курсовой работы используют материалы, собранные в период организационно-управленческой практики. Студенты заочного отделения выполняют курсовую работу на материалах, собранных в организациях АПК, в которых они работают. Перечень источников информации (форм годовых отчетностей организации) приведен в Приложении Б.

Задание на курсовую работу выдается обучающемуся, осваивающему содержание образовательной программы высшего образования I ступени:

– в очной форме получения высшего образования в первые две недели после начала семестра, в котором предусмотрено курсовое проектирование по учебной дисциплине;

– в заочной форме получения высшего образования в период лабораторно-экзаменационной (установочной) сессии, предшествующей семестру, в котором предусмотрено курсовое проектирование по учебной дисциплине.

2 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Структура курсовой работы должна способствовать раскрытию выбранной темы, быть аналогична структуре дипломной работы. Курсовая работа должна соответствовать заданию, выданному кафедрой, и включать:

- титульный лист;
- задание;
- содержание;
- определения, обозначения и сокращения (при необходимости);
- введение;
- основную часть;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

Если разработки курсовой работы внедрены на производстве или приняты к внедрению, то соответствующие акты (или справки) о внедрении прилагаются к курсовой работе.

Титульный лист – первая страница курсовой работы. Примеры оформления титульных листов курсовых работ по дисциплинам «Управление организацией» и «Информационный менеджмент» приведены в Приложении В.

Тема курсовой работы, указанная на титульном листе, должна полностью совпадать с темой, указанной в задании.

Задание оформляется на специальном бланке и является основным документом, подтверждающим выбранную студентом тему. Примеры оформления заданий по курсовым работам приведены в Приложении Г.

При выполнении курсовой работы студент обязан руководствоваться полученным у руководителя заданием. В задании формулируются исходные данные, определяется общее содержание структурных частей курсовой работы и устанавливаются сроки ее выполнения. Задание подписывается руководителем курсовой работы и студентом, датируется днем выдачи и утверждается заведующим кафедрой.

Содержание – перечень структурных частей курсовой работы, приведенных в той последовательности, в которой они даны в курсовой работе: введение, номера и заголовки глав, разделов, подразделов,

пунктов и подпунктов, заключение, список использованных источников, приложения. Указывается номер страницы, на которой помещен заголовок структурной части курсовой работы. Примеры оформления содержаний приведены в Приложении Д.

Использованные в курсовой работе условные обозначения и сокращения (символы, единицы измерения и специфические термины) при необходимости могут быть представлены в виде отдельного списка. Примеры оформления условных обозначений и сокращений представлены в Приложении Е.

3 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Общий объем текстового материала курсовой работы (без учета приложений) должен быть в пределах 35–40 страниц машинописного текста формата А4.

При изложении материала курсовой работы необходимо придерживаться следующих общих требований:

- четкость и логическая последовательность изложения;
- убедительность аргументации, краткость и ясность формулировок, исключающих неоднозначность толкования;
- конкретность изложения результатов, доказательств и выводов.

Курсовая работа должна в краткой и четкой форме раскрывать творческий замысел и в логической последовательности отражать содержание выполняемых исследований в соответствии с ее темой.

Примерные планы курсовых работ приведены в Приложении Ж.

Во введении к курсовой работе формулируется исследуемая проблема и ее актуальность, обосновываются цель, предмет и объект исследования, указываются целевые задачи, которые должны быть разрешены в процессе исследований. При определении целей и задач исследований необходимо корректно их формулировать. Так, в качестве цели не следует указывать «сделать». Правильнее будет использование глаголов «раскрыть», «определить», «установить», «показать», «выявить» и т. д. Во введении проводится также краткий обзор литературы по теме курсовой работы, указываются методы исследования, дается краткое содержание работы. Общий объем введения не должен превышать 2–3 страниц.

Основная часть курсовой работы состоит из трех глав:

- теоретические основы исследуемой проблемы;
- характеристика объекта исследования и исследуемой проблемы;
- обоснование предложений по решению исследуемой проблемы, анализ и оценка результатов.

Главы курсовой работы разбиваются на разделы. Каждая глава посвящена решению задач, сформулированных во введении, и заканчивается выводами. Необходимо избегать логических ошибок, например, когда одинаково называют тему курсовой работы и одну из ее глав.

В первой главе излагаются теоретические аспекты исследуемой проблемы и ее сущность. На основе изучения учебной, научной, методической литературы отечественных и зарубежных авторов,

анализа нормативных и законодательных актов Республики Беларусь рассматриваются различные методологические и методические подходы к решению проблемы, отражаемой в теме курсовой работы. Следует правильно понимать сущность теоретического анализа и не сводить курсовую работу к переписыванию целых страниц из двух-трех источников. Чтобы работа не граничила с плагиатом, серьезные теоретические положения необходимо давать со ссылкой на источник. Написание курсовой работы предполагает более глубокое изучение избранной темы, нежели она раскрывается в учебной литературе. Например, давая определение, надо своими словами пересказать, кто из ученых и в каких источниках дает определение (понятие) этого термина и обязательно сравнить разные точки зрения, показать совпадения и расхождения, а также наиболее доказательные выводы в рассуждениях ученых.

Первая глава завершается краткими выводами и постановкой задач, которые будут решаться автором во второй и третьей главах. Рекомендуемый объем первой главы – до 10 страниц.

Вторая глава носит аналитический характер, в ней дается характеристика современного состояния объекта и предмета исследования в зависимости от темы курсовой работы. Обязательными для рассмотрения и анализа в рамках второй главы курсовой работы являются: общая характеристика организации (точное наименование и место нахождения, основные направления производственной деятельности, выпускаемая продукция, рынки сбыта). Анализируется производственная структура и организационная структура управления, динамика производственно-экономических показателей как минимум за последние три года. Проводится анализ деятельности организации в соответствии с формулировкой темы курсовой работы, определяются недостатки деятельности и причины, их обусловившие, намечаются возможные пути их устранения.

В курсовой работе по дисциплине «Информационный менеджмент» выполняется также анализ информационного обеспечения управления предприятием, который включает анализ используемой на предприятии вычислительной техники и корпоративной информационной системы предприятия; количественную и качественную характеристики информационного персонала предприятия. Выявляются тенденции и проблемы управления информационными ресурсами предприятия. При этом не следует подменять анализ материалами описательного и теоретического характера.

Заканчивается вторая глава выводами, которые должны служить основой для разработки предложений и мероприятий, которые будут обоснованы в третьей главе. Рекомендуемый объем второй главы – 10–12 страниц.

В третьей главе на основе проведенного анализа излагаются конструктивные предложения по решению поставленной проблемы, приводится их экономическое обоснование. Дается критическая оценка полученных результатов по различным факторам, влияние которых определяет эффективность и недостатки предложений автора. Формулируемые мероприятия по совершенствованию должны быть конкретными и логически связанными с выводами по первому и второму разделам. Приводятся конкретные рекомендации по совершенствованию управления организацией. Каждое мероприятие-предложение должно содержать расчет экономического эффекта. Рекомендуемый объем третьего раздела – 12–14 страниц.

В заключении излагаются выводы и предложения, полученные при решении исследуемой проблемы. Они должны быть конкретными, реальными, обоснованными, вытекать из всей содержательной части курсовой работы. Рекомендуемый объем заключения – 1–2 страницы.

Список использованных источников должен включать полный перечень всех источников информации (за исключением статистических данных и отчетностей исследуемой организации – бухгалтерские отчеты, бизнес-план и т. п.) по дисциплинам «Управление организацией» и «Информационный менеджмент», который студент использовал на всех этапах выполнения курсовой работы.

В приложения выносятся исходные данные, инструкции и положения, формы отчетности, справочные и другие материалы.

Примеры курсовых работ по дисциплинам «Управление организацией» и «Информационный менеджмент» приведены в Приложениях И и К соответственно.

4 ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Работы печатаются с использованием компьютера и принтера на одной стороне листа белой бумаги формата А4 (210×297 мм). Допускается представлять таблицы и иллюстрации приложения на листе формата А3 (297×420 мм).

Текст курсового проекта пишется на одном из государственных языков Республики Беларусь.

Набор текста осуществляется с использованием текстового редактора Microsoft Word. Текст работы печатается шрифтом Times New Roman 14 пунктов, межстрочный интервал должен составлять 18 пунктов. Размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм.

Шрифт печати прямой, черного цвета, одинаковый по всей работе. Разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания, применяя разное начертание шрифта: курсивное, полужирное, курсивное полужирное, разрядки, подчеркивания и др.

Заголовки структурных частей работы таких, как «Содержание», «Перечень условных обозначений», «Введение», «Глава», «Заключение», «Список использованных источников» печатают в середине строк с прописной буквы, используя полужирный шрифт размером 15 пунктов. Так же печатают заголовки глав. Каждую структурную часть работы следует начинать с нового листа.

Заголовки разделов печатают строчными буквами (кроме первой прописной) с абзацного отступа полужирным шрифтом размером 15 пунктов.

Заголовки подразделов печатают строчными буквами (кроме первой прописной) с абзацного отступа полужирным шрифтом размером шрифта основного текста.

В конце заголовков глав, разделов и подразделов точку не ставят. Если заголовок состоит из двух или более предложений, их разделяют точкой. Подчеркивание заголовка не допускается.

Расстояние между заголовком (за исключением заголовка пункта) и текстом должно составлять 2 межстрочных интервала (36 пунктов). Если между двумя заголовками текст отсутствует, то расстояние между ними устанавливается в 1,5 межстрочных интервала (27 пунктов). Расстояние между заголовком и текстом, после которого следует заголовок, должно составлять 3 межстрочных интервала (54 пункта).

Каждую структурную часть работы следует начинать с нового листа (страницы). Данное требование не распространяется на разделы и подразделы.

4.1 Перечень условных обозначений

Принятые в работе сокращения, условные обозначения, символы, единицы измерений и специфические термины должны быть представлены в виде отдельного перечня.

Перечень располагается столбцом, в котором слева в алфавитном порядке приводятся элементы перечня, справа – их детальная расшифровка.

Если сокращения, условные обозначения, символы, единицы измерений и термины повторяются менее трех раз, отдельный перечень не составляют, а расшифровку дают непосредственно в тексте при первом упоминании.

4.2 Нумерация страниц, разделов и подразделов

Нумерация страниц, глав, разделов, подразделов, рисунков, таблиц, формул и приложений дается арабскими цифрами без знака №.

Первой страницей работы является титульный лист. Титульный лист, задание на выполнение курсовой работы не нумеруются. При этом титульный лист включается (учитывается) в общую нумерацию страниц. Нумерация производится от центра, внизу страницы, без точки в конце.

Номер *главы* ставится после слова «Глава» без точки. Заголовки главы печатают с новой строки, следующей за номером главы.

Разделы нумеруются в пределах каждой главы. Номер раздела состоит из номера главы и порядкового номера раздела, разделенные точкой.

Например: 1.2. (*второй раздел первой главы*).

Подразделы нумеруются в пределах каждого раздела. Номер подраздела состоит из порядковых номеров главы, раздела и подраздела, разделенные точкой.

Например: 1.2.3 (*третий подраздел второго раздела первой главы*).

Заголовки разделов, подразделов, пунктов приводят после их номеров через пробел. Слова «раздел», «подраздел» не используются.

В конце нумерации глав, разделов, подразделов, пунктов, а также их заголовков точку не ставят.

Например: 2.3 Основные направления совершенствования маркетинговой деятельности предприятия.

4.3 Иллюстрации

Иллюстрации (фотографии, рисунки, чертежи, схемы, графики, карты) располагаются в курсовом проекте (работе) непосредственно на странице с текстом после абзаца, в котором они упоминаются впервые, или отдельно на следующей странице.

Иллюстрации должны быть расположены так, чтобы их было удобно рассматривать без поворота страницы или с поворотом по часовой стрелке.

Иллюстрации, которые расположены на отдельных листах, включаются в общую нумерацию страниц. Если их размеры больше формата А4, их размещают на листе формата А3 и учитывают как одну страницу.

Иллюстрации должны быть четкими. Фотографии размером меньше А4 должны быть наклеены на стандартные листы белой бумаги.

Иллюстрации обозначают словом «Рисунок» и нумеруют последовательно в пределах каждой главы. Номер иллюстрации состоит из номера главы и порядкового номера иллюстрации, разделенные точкой.

Например: Рисунок 1.2. (второй рисунок первой главы).

Если в главах приведено лишь по одной иллюстрации, то их нумеруют последовательно в пределах работы в целом.

Например: Рисунок 1, рисунок 2.

Если в работе приведена только одна иллюстрация, то ее не нумеруют и слово «Рисунок» не пишут.

Иллюстрации, как правило, имеют наименование и пояснительные данные (подрисуночный текст), располагаемые по центру страницы. Пояснительные данные помещают под иллюстрацией, а со следующей строки – слово «Рисунок», номер и наименование иллюстрации, отделяя знаком «длинное тире» номер от наименования. Точку в конце нумерации и наименований иллюстраций не ставят. Не допускается перенос слов в наименовании рисунка. Слово «Рисунок» и его номер печатают полужирным шрифтом на 1–2 пункта меньше, чем основной текст.

Например:

ИЗОБРАЖЕНИЕ ДИАГРАММЫ

Подрисуночный текст

Рисунок 4.1 – Наименование диаграммы (иллюстрации)

4.4 Таблицы

Цифровой материал, как правило, оформляется в виде таблиц. Каждая таблица должна иметь заголовок, который состоит из слова «Таблица», ее порядкового номера и названия, отделенного от номера знаком «тире». Располагают заголовок над таблицей слева, без абзацного отступа. Подчеркивать заголовок не следует. Точка в конце заголовка не ставится.

Заголовки граф должны начинаться с прописных букв, подзаголовки – со строчных, если они составляют одно предложение с заголовком, и с прописных, – если они самостоятельные. Заголовки и подзаголовки пишутся, как правило, параллельно строкам. При необходимости допускается располагать их параллельно графам таблицы.

Допускается нумеровать графы арабскими цифрами, если необходимо давать ссылки на них по тексту курсовой работы.

Графа «№ п/п» в таблицу не включается. При необходимости порядковые номера включенных в таблицу показателей указываются в боковике таблицы непосредственно перед их наименованием.

Пример построения таблицы:

Таблица (номер) – Заголовок таблицы

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп роста 2019 г. к 2018 г., %
Выручка от реализации продукции, работ и услуг, тыс. руб.				
Рентабельность продукции, %				
...				
...				

Рисунок 4.2 – Пример оформления таблицы

Деление головки таблицы по диагонали не допускается. Высота строк в таблице должна обеспечивать четкое воспроизведение включенной в нее информации.

Допускается применять в таблице шрифт размером 12 пунктов.

Таблицы нумеруются последовательно (за исключением таблиц, приведенных в приложении) в пределах главы. Номер таблицы должен состоять из номера главы и порядкового номера таблицы, разделенные точкой.

Например: «Таблица 1.2» (вторая таблица первой главы).

Если в работе одна таблица, ее не нумеруют и слово «Таблица» не пишут.

Таблица размещается после первого упоминания о ней в тексте таким образом, чтобы ее можно было читать без поворота страницы или с поворотом по часовой стрелке.

Таблицу с большим количеством строк допускается переносить на другой лист. При переносе части таблицы на другой лист (страницу) слово «Таблица», ее номер и название указываются один раз слева над первой частью таблицы, над другими частями пишут слово «Продолжение» в верхнем правом углу листа (страницы). Если в работе несколько таблиц, то после слова «Продолжение» указывается номер таблицы.

Например: «Продолжение таблицы 1.2».

В случае прерывания таблицы и переноса ее части на следующую страницу в конце первой части таблицы нижняя, ограничивающая ее черта, не проводится.

Таблицу с большим количеством граф допускается делить на части и помещать одну часть под другой в пределах одной страницы, повторяя в каждой части таблицы боковик. Заголовок помещают над первой частью таблицы, над остальными пишут «Продолжение таблицы» или «Окончание таблицы» с указанием ее номера. Если строки или графы таблицы выходят за формат страницы, то в первом случае в каждой части таблицы повторяется ее головка, во втором случае – боковик. Таблицу с небольшим количеством граф допускается делить на части и помещать одну часть рядом с другой на одной странице, отделяя их друг от друга двойной линией и повторяя в каждой части головку таблицы. При большом размере головки допускается не повторять ее во второй и последующих частях, заменяя ее соответствующими номерами граф. При этом графы нумеруются арабскими цифрами.

Если повторяющийся в разных строках графы таблицы текст состоит из одного слова, его после первого написания допускается заменять кавычками; если из двух или более слов, то при первом повторении его заменяется словами «То же», а далее – кавычками. Ставить кавычки

вместо повторяющихся цифр, марок, знаков, математических и иных символов не допускается. Если цифровые или иные данные в какой-либо строке таблицы не приводятся, то в ней ставится прочерк.

4.5 Формулы

Уравнения и формулы следует выделять из текста свободными строками. Выше и ниже каждой формулы должно быть оставлено не менее одной свободной строки. Если уравнение не умещается в одну строку, оно должно быть перенесено после того или иного операционного знака (равенства, плюс, минус, умножения, деления), который повторяется в начале следующей строки.

Нумеруют формулы (если их более одной) в пределах главы. Номер формулы состоит из номера главы и порядкового номера формулы в разделе, разделенные точкой. Номера формул пишутся в круглых скобках у правого поля листа на уровне формулы.

Например: «3.1» (первая формула третьего раздела).

Пояснение значений символов и числовых коэффициентов необходимо приводить непосредственно под формулой в той же последовательности, в какой они даны в формуле, и тем же шрифтом, а значение каждого символа и числового коэффициента давать с новой строки. Первую строку пояснения следует начинать со слова «где» без двоеточия.

Например: оформления в тексте курсового проекта (работы) второй формулы первого раздела:

Рентабельность продукции определяется по формуле

$$\mathcal{E} = \text{ДР}_n - \mathcal{Z}_n, \quad (4.1)$$

где ДР_n – годовая экономия, связанная с повышением производительности труда, руб.;

\mathcal{Z}_n – затраты на покупку и внедрение программы, руб.

Ссылки на формулы по тексту дают в скобках.

4.6 Примечания

Примечания к тексту и таблицам, в которых указывают справочные и поясняющие сведения, нумеруют последовательно в пре-

делах одной страницы и помещают внизу страницы. Если примечаний на одном листе несколько, то после слова «Примечание» ставят двоеточие.

Например:

Примечания:

- 1.
- 2.
- 3.

Слово «Примечания» и их содержание печатаются шрифтом размером 12 пунктов. Если имеется одно примечание, то его не нумеруют и после слова «Примечание», написанного с абзацного отступа, ставят тире и с прописной буквы излагают примечание.

4.7 Ссылки

При написании курсовой работы автор должен давать ссылки на используемые источники, сведения и материалы. Если один и тот же материал неоднократно переиздавался, то следует сослаться на последнее издание. На более ранние издания можно сослаться в случаях, когда в них есть нужный материал, не включенный в последние издания.

Библиографическую ссылку в тексте на литературный источник осуществляют посредством приведения номера по списку использованных источников или номера подстрочной сноски. Номер источника по списку необходимо указывать сразу же после упоминания в тексте.

При использовании в работе заимствованных из источников информации цитат, иллюстраций и таблиц необходимо указывать наряду с порядковым номером источника номера страниц, иллюстраций и таблиц. Номера источников и соответствующих страниц, иллюстраций, таблиц проставляются в квадратных скобках.

Например: [14, с. 26, таблица 2] (здесь 14 – номер источника в списке, 26 – номер страницы, 2 – номер таблицы).

Внутритекстовые ссылки на разделы, подразделы, пункты, иллюстрации, таблицы, формулы, приложения выполняются при помощи следующих словосочетаний: «... в соответствии с разделом 1», «... согласно 1.3», «... по формуле 2.1», «... на рисунке 1.2». Слова «рисунок», «таблица» в подписях к рисунку, таблице и в ссылках на них не сокращают.

Подстрочные сноски – это текст пояснительного или справочного характера. Знак сноски ставится после того слова, по которому дается пояснение, и перед текстом пояснения.

Сноски печатают с абзаца в конце страницы, где они обозначены, и отделяют короткой тонкой горизонтальной линией с левой стороны.

Например: сноска¹ в п. 7.7.1.

Знак сноски выполняют арабскими цифрами и помещают на уровне верхнего обреза шрифта. Нумерация сносок отдельная для каждой страницы.

Допускается вместо цифр выполнять сноски звездочками: *), **), ***). Применение более четырех звездочек не допускается. Перенос текста сноски на следующую страницу не допускается.

4.8 Список использованных источников

Источники следует располагать либо в порядке появления ссылок в тексте работы, либо в алфавитном порядке фамилий первых авторов и (или) заглавий. Во втором случае при использовании в курсовой работе законодательных и иных нормативных правовых актов они размещаются в начале списка с соблюдением иерархии и алфавитного порядка по названию.

Сведения об источниках печатают с абзацного отступа. В списке использованных источников после номера ставят точку.

Пример оформления списка использованных источников представлен в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Примеры библиографического описания источников, приводимых в курсовой работе

Характеристика источника	Пример оформления
1	2
Один, два или три автора	Котаў, А. І. Гісторыя Беларусі і сусветная цывілізацыя / А. І. Котаў. – 2-е выд. – Мінск : Энцыклапедыкс, 2003. - 168 с. Чикатуева, Л. А. Маркетинг : учебное пособие /Л. А. Чикатуева, Н. В. Третьякова ; под ред. В. П. Федько. – Ростов н/Д: Феникс, 2004. – 413 с. Дайнеко, А. Е. Экономика Беларуси в системе всемирной торговой организации / А. Е. Дайнеко, Г. В. Забавский, М. В. Василевская ; под ред. А. Е. Дайнеко. – Минск : Ин-т аграр. экономики, 2004. – 323 с.

1	2
Более трех авторов	Современная педагогика / Ф. И. Антонов, А. В. Таргин, С. Ю. Кучеров, М. И. Голдин. – М. : Книга, 2000. – 430 с. Комментарий к Трудовому кодексу Республики Беларусь / И. С. Андреев [и др.] ; под общ. ред. Г. А. Василевича. – Минск : Амалфея, 2000. – 1071 с.
Учебник, учебное пособие, словарь, справочник	Корнеева, И. Л. Гражданское право : учебное пособие: в 2 ч. / И. Л. Корнеева. – М.: РИОР, 2004. – Ч. 2. – 182 с. Горбатов, Н. А. Общая теория государства и права в вопросах и ответах : учебное пособие / Н. А. Горбатов; М-во внутр. дел Респ. Беларусь, Акад. МВД. – Минск, 2005. – 183 с. Внешняя торговля развитых капиталистических стран : справочник / под ред. И. Н. Устинова. – М. : Международные отношения, 1989. – 415 с.
Многотомное издание	Гісторыя Беларусі : у 6 т. / рэдкал.: М. Касцюк (гал. рэд.) [і інш.]. – Мінск: Экаперспектыва, 2000–2005. – 6 т.
Отдельный том в многотомном издании	Гісторыя Беларусі : у 6 т. / рэдкал.: М. Касцюк (гал. рэд.) [і інш.]. – Мінск : Экаперспектыва, 2000–2005. – Т. 3 : Беларусь у часы Рэчы Паспалітай (XVII–XVIII ст.) / Ю. Бохан [і інш.]. – 2004. – 343 с.
Сборник научных статей, трудов	Информационное обеспечение науки Беларуси: к 80-летию со дня основания ЦНБ им. Я. Коласа НАН Беларуси : сб. науч. ст. / НАН Беларуси, Центр. науч. б-ка ; редкол.: Н. Ю. Березкина (отв. ред.) [и др.]. – Минск, 2004. – 174 с.
Стандарт	Безопасность оборудования. Термины и определения: ГОСТ ЕН 1070 – 2003. – Введ. 01.09.04. – Минск : Межгос. совет по стандартизации, метрологии и сертификации: Белорус. гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2004. – 21 с.
Статья из журнала	Масляніцына, І. Жанчыны ў гісторыі Беларусі / І. Масляніцына, М. Багадзяж // Беларус. гіст. часоп. – 2005. – № 4. – С. 49–53.
Статья из сборника	Быкова, Е. Ю. Организационные аспекты проектирования маркетинговой службы ООО «Агро-плюс» / Е. Ю. Быкова, Р. И. Биловол // Формирование организационно-экономических условий эффективного функционирования АПК : науч. тр. / Белорус. гос. аграр. техн. ун-т. – Минск, 2019. – С. 405–408.
Статья из газеты	Дубовик, В. Молодые леса зелены / В. Дубовик // Рэспубліка. – 2005. – 19 крас. – С. 8.
Тезисы докладов и материалы конференций	Правовая система Республики Беларусь: состояние, проблемы, перспективы развития : материалы V межвуз. конф. студентов, магистрантов и аспирантов, Гродно, 21 апр. 2005 г. / Гродн. гос. ун-т ; редкол.: О. Н. Толочко (отв. ред.) [и др.]. – Гродно, 2005. – 239 с.

1	2
Нормативные акты	О размерах государственных стипендий учащейся молодежи: постановление Совета Министров Республики Беларусь, 23 апр. 2004 г., № 468 // Нац. реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2004. – № 69. – 5/14142. Об утверждении важнейших параметров прогноза социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006 год: Указ Президента Республики Беларусь, 12 дек. 2005 г., № 587 // Эталон – Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Республики Беларусь. – Минск, 2006
Отчеты о НИР	Разработка и внедрение диагностикума аденовирусной инфекции птиц : отчет о НИР (заключ.) / Всесоюз. науч.-исслед. ветеринар. ин-т птицеводства; рук. темы А. Ф. Прохоров. – М., 1989. – 14 с. – № ГР 01870082247
Ресурсы удаленного доступа	Национальный Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Республики Беларусь. – Минск, 2005. – Режим доступа : http://www.pravo.by . – Дата доступа : 25.01.2006. Proceedings of a mini-symposium on biological nomenclature in the 21st centry [Electronic resource] / ed. J.L. Reveal. – College Park M.D., 1996. – Mode of access : http://www.inform.ind.edu/PBI0/brum.html . – Date of access : 14.09.2005

4.9 Приложения

Приложения оформляют как продолжение работы на последующих страницах, располагая их в порядке появления ссылок в тексте.

Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием в правом верхнем углу слова «Приложение», напечатанного прописными буквами. Приложение должно иметь содержательный заголовок, который помещается с новой строки по центру листа с прописной буквы.

Если в работе более одного приложения, их обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А (за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ы, Ь), например: Приложение А, Приложение Б и т. д.

Текст каждого приложения при необходимости может быть разделен на разделы и подразделы, нумеруемые в пределах каждого приложения, перед ними без точки ставится буква, соответствующая обозначению приложения с точкой.

Например: «А 2.3» (третий подраздел второго раздела приложения А). Так же нумеруются иллюстрации, таблицы и формулы, помещаемые в приложении.

Например: «Рисунок А 2» (второй рисунок приложения А); «Таблица А1» (первая таблица приложения А).

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ»

1. Агарков, А. П. Управление инновационной деятельностью : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент», «Инноватика» (квалификация (степень) «бакалавр») / А. П. Агарков, Р. С. Голов. – М. : Дашков и К, 2015. – 205 с.

2. Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / А. А. Алексеев; Санкт-Петербургский государственный экономический университет. – М. : Юрайт, 2017. – 247 с.

3. Антикризисное управление : учебник для студентов магистратуры ВПО, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика» и «Менеджмент» / И. К. Ларионов [и др.] ; под ред. И. К. Ларионова. – М. : Дашков и К, 2015. – 380 с.

4. Антонов, Г. Д. Управление конкурентоспособностью организации : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 300 с.

5. Басовский, Л. Е. Управление качеством : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» и специальности «Менеджмент организации» / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 253 с.

6. Беляев, Ю. М. Инновационный менеджмент : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика» и «Менеджмент» (квалификация «бакалавр») / Ю. М. Беляев. – М. : Дашков и К, 2016. – 220 с.

7. Беляцкий, Н. П. Интеллектуальные техники менеджмента : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям / Н. П. Беляцкий, А. И. Максимчук ; Мин-во обр. РБ. – Минск : Адукацыя і выхаванне, 2017. – 256 с.

8. Беляцкий, Н. П. Развитие организации : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности «Менеджмент» / Н. П. Беляцкий. – Минск : БГЭУ, 2016. – 282 с.

9. Брасс, А. А. Управление организационным поведением : пособие для студентов учреждений высшего образования специальности второй ступени высшего образования 1-26 81 02 «Инновационный менеджмент» / А. А. Брасс. – Минск : Академия управления при Президенте РБ, 2015. – 296 с.

10. Валдайцев, С. В. Малое инновационное предпринимательство : учебное пособие / С. В. Валдайцев, Н. Н. Молчанов, К. Пецольдт. – М. : Проспект, 2016. – 537 с.

11. Вишняков, Я. Д. Инновационный менеджмент. Практикум : учебное пособие по направлению «Менеджмент» / Я. Д. Вишняков, К. А. Кирсанов, С. П. Киселева ; под ред. Я. Д. Вишнякова. – М. : КНОРУС, 2016. – 326 с.

12. Горшкова, Л. А. Основы управления организацией. Практикум с использованием активных методов обучения : учебное пособие по экономическим специальностям / Л. А. Горшкова, М. В. Горбунова ; под ред. Л. А. Горшковой. – 3-е изд., стереотип. – М. : КНОРУС, 2017. – 262 с.

13. Гришин, В. В. Управление инновационной деятельностью в условиях модернизации национальной экономики : учебное пособие / В. В. Гришин. – 2-е изд. – М. : Дашков и К, 2015. – 368 с.

14. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом» (квалификация (степень) «бакалавр») / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. – М. : Дашков и К, 2017. – 207 с.

15. Дармилова, Ж. Д. Инновационный менеджмент : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» (квалификация «бакалавр») / Ж. Д. Дармилова. – М. : Дашков и К, 2016. – 167 с.

16. Заика, И. Т. Системное управление качеством и экологическими аспектами : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 080200.68 «Менеджмент» (квалификация (степень) «магистр») / И. Т. Заика, В. М. Смоленцев, Ю. П. Федурлов. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2014. – 381 с.

17. Инновационная деятельность в агропромышленном комплексе : монография / В. А. Грабауров, Л. Ф. Догиль, З. М. Ильина, Г. М. Лыч, Н. К. Толочко, И. Н. Фурс ; под ред. Л. Ф. Догиля и Н. К. Толочко. – Минск : БГАТУ, 2011. – 308 с.

18. Инновационные процессы в управлении объектами сельскохозяйственного назначения : учебное пособие для студентов, осваивающих образовательные программы бакалавриата по направлению подготовки «Агроинженерия» / А. Л. Эйдис [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 192 с.

19. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Иннова-

ционный менеджмент» для специальности 1-26 02 02 Менеджмент (по направлениям), направление специальности 1-26 02 02-07 Менеджмент (информационный) / Минсельхозпрод РБ, УО «БГАТУ», ФПУ, кафедра менеджмента и маркетинга ; сост.: М. И. Латушко, Е. Ю. Быкова. – Электронные данные (11 485 125 байт). – Минск : БГАТУ, 2017. – 1 эл. опт. диск (CD-RW).

20. Информационный менеджмент [Электронный ресурс] : электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Информационный менеджмент» для специальности 1-26 02 02 Менеджмент (по направлениям), направление специальности 1-26 02 02-07 Менеджмент (информационный) / Минсельхозпрод РБ, УО «БГАТУ», ФПУ, кафедра менеджмента и маркетинга ; сост.: Е. М. Бородинская, Е. Ю. Быкова. – Электронные данные (17,482 Мб). – Минск : БГАТУ, 2017. – 1 эл. опт. диск (CD-RW).

21. Казакевич, Л. А. Теоретические основы менеджмента : пособие для специалистов агропромышленного комплекса / Л. А. Казакевич, Е. И. Михайловский ; Минсельхозпрод РБ, УО БГАТУ. – Минск : БГАТУ, 2012. – 292 с.

22. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова ; ГУУ. – 2-е изд., стереотип. – М. : КНОРУС, 2016. – 359 с.

23. Козлов, В. В. Инновационный менеджмент в АПК : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Производственный менеджмент») / В. В. Козлов, Е. Ю. Козлова ; Министерство сельского хозяйства РФ, Российский государственный аграрный университет – МСХА им. К. А. Тимирязева. – М. : КУРС : ИНФРА-М, 2015. – 364 с.

24. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент = A framework for marketing management : экспресс-курс / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; [пер. с англ. И. Малковой под науч. ред. С. Г. Жильцова]. – 3-е изд. – СПб : Питер, 2014. – 480 с.

25. Круглова, Н. Ю. Антикризисное управление : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям / Н. Ю. Круглова, 2-е изд., стереотип. – М. : КНОРУС, 2016. – 512 с.

26. Кудашов, В. И. Основы управления интеллектуальной собственностью / В. И. Кудашов. – Минск : ИВЦ Минфина, 2013. – 407 с.

27. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник для бакалавров : учебник для студентов, обучающихся по направлению «Экономика» и специальности «Финансы и кредит» / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – М. : Юрайт, 2015. – 366 с.

28. Лапыгин, Ю. Н. Стратегическое развитие организации : учебное пособие для студентов вузов / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин, Т. А. Лачинина ; под ред. Ю. Н. Лапыгина. – 2-е изд., стереотип. – М.: КНОРУС, 2016. – 284 с.

29. Латушко, М. И. Инновационный менеджмент : пособие для студентов высшего образования специальности 1-26 02 02 Менеджмент (по направлениям) / М. И. Латушко, Е. И. Михайловский, А. В. Королев ; Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, УО БГАТУ. – Минск : БГАТУ, 2013. – 248 с.

30. Малый инновационный бизнес : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению 080200 «Менеджмент (квалификация (степень) – «бакалавр»)» / А. И. Базилевич [и др.] ; под ред. В. Я. Горфинкеля и Т. Г. Попадюк. – М.: Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2015. – 264 с.

31. Менеджмент качества [Электронный ресурс] : электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Менеджмент качества» для специальности 1-26 02 02 Менеджмент (по направлениям), направление специальности 1-26 02 02-07 Менеджмент (информационный) / Минсельхозпрод РБ, УО «БГАТУ», ФПУ, кафедра менеджмента и маркетинга ; сост.: С. В. Бондарь. – Электронные данные (17,5 Мб). – Минск : БГАТУ, 2018. – 1 эл. опт. диск (CD-RW).

32. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» (профиль «Производственный менеджмент») / П. В. Иванов [и др.] ; под ред. П. В. Иванова. – Ростов н/Д : Феникс, 2014. – 414 с.

33. Немогай, Н. В. Конкурентоспособность предприятия: учебное пособие для студ. вузов, обуч. по экономическим специальностям / Н. В. Немогай, Н. В. Бонцевич. – Минск : ИВЦ Минфина, 2013. – 463 с.

34. Организационная культура : учебник для академического бакалавриата : учебник для студентов вузов, обуч. по экономическим направлениям и специальностям / Ю. В. Воскресенская [и др.] ; Государственный университет управления ; под ред. В. Г. Смирновой. – М. : Юрайт, 2014. – 307 с.

35. Панов, М. М. Жизненный путь и цикл развития организации : практическое пособие / М. М. Панов. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 98 с.

36. Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов : учебное пособие / В. К. Проскурин ; Финансовый университет при Правительстве РФ. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2017. – 136 с.

37. Психология управления [Электронный ресурс] : электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Психология управления» для специальности 1-26 02 02 Менеджмент (по направлениям), направление специальности 1-26 02 02-07 Менеджмент (информационный) / Минсельхозпрод РБ, УО «БГАТУ», ФПУ, кафедра менеджмента и маркетинга ; сост.: С. В. Бондарь. – Электронные данные (17,5 Мб). – Минск : БГАТУ, 2019. – 1 эл. опт. диск (CD-RW).

38. Пугачев, В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации : учебное пособие / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. – М. : КНОРУС, 2016. – 207 с.

39. Пужаев, А. В. Управленческие решения [Текст] : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / А. В. Пужаев. – 2-е изд., стереотип. – М. : КНОРУС, 2016. – 185 с.

40. Рейнжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления (080100) / А. О. Блинов [и др.] ; под ред. А. О. Блинова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 342 с.

41. Руденков, В. М. Инновационный менеджмент: пособие / В. М. Руденков, Н. П. Беляцкий, Б. Д. Семенов ; под ред. В. М. Руденкова. – Минск : Амалфея, 2014. – 460 с.

42. Рыжикова, Т. Н. Анализ деятельности конкурентов : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.02 (080200.62) «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр») / Т. Н. Рыжикова. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 267 с.

43. Сажина, М. А. Управление кризисом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по управленческим специальностям / М. А. Сажина. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2015. – 256 с.

44. Сальникова, Л. С. Современные коммуникационные технологии в бизнесе : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки (специальности) «Связи с общественностью» : учебник для слушателей магистратуры и программ МВА / Л. С. Сальникова ; МГИМО (Университет) МИД России. – М. : Аспект Пресс, 2015. – 295 с.

45. Современный стратегический анализ : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 080200 Менеджмент (профиль «Производственный менеджмент»), квалификация «магистр» / П. В. Иванов [и др.] ; под ред. П. В. Иванова. – Ростов н/Д : Феникс, 2014. – 591 с.

46. Сотникова, С. И. Управление персоналом: деловая карьера : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом» (квалификация (степень) «бакалавр») / С. И. Сотникова. – 2-е изд. доп. и перераб. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2016. – 328 с.

47. Тихомирова, О. Г. Менеджмент организации: история, теория и практика : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 080200 «Менеджмент» и специальности 080507 «Менеджмент организации» / О. Г. Тихомирова, Б. А. Варламов. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 256 с.

48. Управление качеством : учебник для бакалавров, учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальности / А. Г. Зекунов [и др.] ; под ред. А. Г. Зекунова. – М. : Юрайт, 2015. – 476 с.

49. Управление качеством на предприятиях пищевой, перерабатывающей промышленности, торговли и общественного питания : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 221400 «Управление качеством», 100800 «Товароведение», 260800 «Технология продукции и организация общественного питания» / под общ. ред. В. М. Позняковского. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 336 с.

50. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика : учебник для студентов, обучающихся по направлению «Менеджмент» (магистр) / Е. А. Горбашко [и др.] ; СПбГЭУ ; под ред. Е. А. Горбашко и И. А. Максимцева. – М. : Юрайт, 2015. – 448 с.

51. Управление организацией : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по управленческим специальностям / М. В. Петрович [и др.] ; Академия управления при Президенте РБ. – Минск : Академия управления при Президенте РБ, 2012. – 432 с.

52. Управление организацией [Электронный ресурс] : электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Управление организацией» для специальности 1-26 02 02 Менеджмент (по направлениям), направление специальности 1-26 02 02-07 Менеджмент

(информационный) / Минсельхозпрод РБ, УО «БГАТУ», ФПУ, Кафедра менеджмента и маркетинга ; сост. Л. А. Казакевич, М. И. Латушко, Е. Ю. Быкова. – Электронные данные (165 Мб). – Минск : БГАТУ, 2017. – 1 эл. опт. диск (CD-RW).

53. Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим и техническим специальностям / Р. А. Фатхутдинов. – 6-е изд. – СПб : Питер, 2014. – 443 с.

54. Ягодкина, М. В. Реклама в коммуникационном процессе : учебно-методическое пособие для вузов, ведущих подготовку по направлению 050100 «Педагогическое образование» / М. В. Ягодкина, А. П. Иванова, М. М. Сластушинская. – СПб : Питер, 2014. – 303 с.

55. www.president.gov.by

56. www.mshp.minsk.by

57. www.bsatu.by

58. www.refor.by

59. www.agrobel.by

60. www.iae.iatp.by

61. www.belstat.by

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ИНФОРМАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Абдикеев, Н. М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» и экономическим специальностям / Н. М. Абдикеев, А. Д. Киселев ; под науч. ред. Н. М. Абдикеева. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 380 с.

2. Агропанорама [Электронный ресурс]. – Минск, 2019. – Режим доступа: <http://www.bsatu.by/content/arkhiv-zhurnalov>. – Дата доступа: 08.01.2019.

3. Барбаков, О. М. Информационный менеджмент: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» квалификация (степень) «бакалавр» / О. М. Барбаков, Ю. А. Зобнин; Министерство образования и науки РФ, ФГБОУ ВПО «Тюменский государственный нефтегазовый университет». – Тюмень : ТюмГНГУ, 2014. – 270 с.

4. Белорусский государственный институт стандартизации и сертификации Республики Беларусь. [Электронный ресурс]. – Минск, 2019. – Режим доступа: <http://www.belgiss.org.by/>. Дата доступа: 08.01.2019.

5. Блюмин, А. М. Информационный консалтинг: теория и практика консультирования : учебник / А. М. Блюмин. – М. : Дашков и К, 2015. – 362 с.

6. Васюхин, О. В. Информационный менеджмент: краткий курс / О. В. Васюхин, А. В. Варзунов. – СПб, 2018. – 119 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aup.ru>. – Дата доступа : 23.12.2018.

7. Володько, В. Ф. Основы менеджмента : учебное пособие / В. Ф. Володько. – Минск : Адукацыя і выхаванне, 2010. – 304 с.

8. Гончарук, В. А. Развитие предприятия / В. А. Гончарук [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.goncharuk.ru/?page=14>. – Дата доступа: 05.01.2019.

9. Гринберг, А. С. Информационный менеджмент: учебное пособие / А. С. Гринберг, И. А. Король – М. : ЮНИТИ-ДАТА, 2003. – 415 с.

10. Дорофеев, В. Д. Менеджмент : учебное пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопал. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 440 с.

11. Жуков, Б. М. Исследование систем управления / Б. М. Жуков, Е. Н. Ткачева. – М. : Дашков и К, 2014. – 207 с.

12. Зуб, А. Т. Управление проектами / А. Т. Зуб; МГУ им. М. В. Ломоносова. – М. : Юрайт, 2014. – 423 с.

13. Игнатьева, А. В. Исследование систем управления : учебное пособие / А. В. Игнатьева, М. М. Максимцов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 168 с.

14. Информационные технологии в менеджменте (управлении): учебник и практикум : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / С. А. Вокина [и др.] ; Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова ; под общ. ред. Ю. Д. Романовой. – М. : Юрайт, 2015. – 479 с.

15. Информационный менеджмент : учебник / Н. М. Абдикеев [и др.] ; под науч. ред. Н. М. Абдикеева. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 400 с.

16. Информационный менеджмент [Электронный ресурс] : электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Информационный менеджмент» для специальности 1-26 02 02 Менеджмент (по направлениям), направление специальности 1-26 02 02-07 Менеджмент (информационный) / Минсельхозпрод РБ, УО «БГАТУ», ФПУ, кафедра менеджмента и маркетинга ; сост.: Е. М. Бородинская, Е. Ю. Быкова. – Электронные данные (17,5 Мб). – Минск : БГАТУ, 2017. – 1 эл. опт. диск (CD-RW).

17. Информационный менеджмент: учебное пособие для студ. вузов, обучающихся по напр. подготовки «Информационный менеджмент» / Г. Г. Чараев [и др.] ; под ред. Г. Г. Чараева, Е. Н. Барикаева. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 359 с.

18. Казакевич, Л. А. Интерактивные профессиональные коммуникации руководителя : пособие для специалистов агропромышленного комплекса / Л. А. Казакевич, Е. И. Михайловский ; Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, УО БГАТУ. – Минск : БГАТУ, 2013. – 224 с.

19. Кожемякин, Е. А. Основы теории коммуникации : учебное пособие / Е. А. Кожемякин. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 189 с.

20. Короткова, Т. Л. Исследования в менеджменте : пособие для магистров : учебное пособие для магистров по направлению «Менеджмент» / Т. Л. Короткова. – М. : КУРС : ИНФРА-М, 2014. – 256 с.

21. Красовский, Ю. Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией : учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / Ю. Д. Красовский. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 392 с.

22. Матвейкин, В. Г. Информационный менеджмент : курс лекций / В. Г. Матвейкин, Б. С. Дмитриевский, К. А. Садов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.aup.ru>. – Дата доступа : 03.01.2019.

23. Мельников, В. П. Исследование систем управления / В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе ; МАИ, Национальный исследовательский университет. – М. : Юрайт, 2014. – 448 с.

24. Менеджмент : учебник / под ред. М. М. Максимцова, М. А. Комарова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 344 с.

25. Менеджмент в агропромышленном комплексе : учебник / Р. Г. Мумладзе, Е. И. Семенов, М. П. Тушканов [и др.] ; под ред. Р. Г. Мумладзе. – М. : КНОРУС, 2009. – 384 с.

26. Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь // Минсельхозпрод Респ. Беларусь. – Минск, 2017. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mshp.gov.by>. – Дата доступа: 03.01.2019.

27. Мосеева, Г. В. Оценка информационно-коммуникационного обеспечения менеджмента / Г. В. Мосеева, Н. М. Мосеева // Современные технологии управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sovman.ru/article/1403>. – Дата доступа: 02.01.2019.

28. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (квалификация (степень) «бакалавр») / О. К. Минева [и др.] ; Министерство образования и науки РФ, ФГАУ «ФИРО». – М. : Альфа-М : ИНФРА-М, 2015. – 270 с.

29. Национальный статистический комитет Республики Беларусь // Нац. стат. комитет Беларуси [Электронный ресурс]. – Минск, 2017. – Режим доступа: <http://www.belstat.gov.by>. – Дата доступа: 03.01.2019.

30. Никифорова, Л. Х. Устраняем коммуникационные барьеры внутри организации / Л. Х. Никифорова, О. Калинина // Справочник по управлению персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.pro-personal.ru/journal/315/8393/>. – Дата доступа : 03.01.2019.

31. Панфилова, А. П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений : учебное пособие для студентов педагогических вузов, обучающихся по направлению 540400 (050400) – «Социально-экономическое образование» / А. П. Панфилова. – 5-е изд., стереотип. – М. : ФЛИНТА, 2018. – 316 с.

32. Преображенская, Т. В. Информационный менеджмент / Т. В. Преображенская. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2010. – 228 с.

33. Пужаев, А. В. Управленческие решения: учеб. пособие / А. В. Пужаев. – 2-е изд., стереотип. – М. : КНОРУС, 2016. – 185 с.

34. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие / А. О. Блинов [и др.] ; под ред. А. О. Блинова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 342 с.

35. Сальникова, Л. С. Современные коммуникационные технологии в бизнесе / Л. С. Сальникова ; МГИМО (Университет) МИД России. – М. : Аспект Пресс, 2015. – 295 с.

36. Светлов, Н. М. Информационные технологии управления проектами: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии АПК» / Н. М. Светлов, Г. Н. Светлова. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 232 с.

37. Технический комитет по стандартизации Республики Беларусь ТК ВУ 4 «Менеджмент качества» БелГИСС [Электронный ресурс] / Научно-методический отдел методологии качества и системного менеджмента. – Минск, 2019. – Режим доступа: <http://www.quality.by/sidebar/metodologicheskaya-podderzhka/tehnicheskije-komitety-po-standartizacii.html>. – Дата доступа: 14.01.2019.

38. Управление знаниями. Теория и практика / С. О. Акимов [и др.] ; МЭСИ ; под ред. А. И. Уринцова. – М. : Юрайт, 2015. – 256 с.

39. Управление организацией: учебное пособие / М. В. Петрович [и др.] ; под науч. ред. М. В. Петровича. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2012. – 432 с.

40. Фомичев, А. Н. Исследование систем управления / А. Н. Фомичев. – 2-е изд. – М. : Дашков и К, 2014. – 348 с.

41. Шапиро, С. А. Основы трудовой мотивации [Текст] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению «Управление персоналом» / С. А. Шапиро. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2016. – 267 с.

42. Экономическая газета [Электронный ресурс]. – Минск, 2019. – Режим доступа <http://www.neg.by/>. – Дата доступа: 03.01.2019.

43. Электронная библиотека БГАТУ [Электронный ресурс]. – Минск, 2019. – Режим доступа: <http://www.library.bsatu.by/>. – Дата доступа: 03.01.2019.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Примерный перечень тем курсовых работ
по дисциплине «Управление организацией»
специальности 1-26 02 02 Менеджмент (по направлениям),
направление специальности
1-26 02 02-07 Менеджмент (информационный)

1. Бенчмаркинг как инструмент комплексного анализа и оценки конкурентоспособности организации» (на примере ...).
2. Управление организационной культурой для повышения эффективности деятельности организации (на примере ...).
3. Анализ влияния факторов внутренней среды на эффективность управления организацией (на примере ...).
4. Анализ влияния факторов внешней среды на эффективность управления организацией (на примере ...).
5. Миссия и целеполагание в управлении организацией (на примере ...).
6. Управление реализацией функции планирования в организации (на примере ...).
7. Управление структурно-организационными изменениями в процессе реализации функции организации (на примере ...).
8. Функция контроля и контроллинг как метод повышения эффективности управления организацией (на примере ...).
9. Экономические методы управления и их развитие (на примере ...).
10. Административные методы управления и их развитие (на примере ...).
11. Социально-психологические методы управления и их развитие (на примере ...).
12. Структурно-функциональный анализ и совершенствование системы управления организацией (на примере ...).
13. Управление мотивацией и стимулированием труда персонала организации (на примере ...).
14. Управление социально-психологическим климатом в коллективе (на примере ...).
15. Управление рекламно-выставочной деятельностью организации (на примере ...).
16. Управление конкурентоспособностью товара (на примере ...).

17. Анализ влияния стиля руководителя на эффективность управления (на примере ...).

18. Разработка и реализация управленческих решений организации по основным направлениям деятельности (на примере ...).

19. Управление конкурентоспособностью организации (на примере ...).

20. Управление ресурсным потенциалом организации как фактором инновационной деятельности (на примере ...).

21. Управление сбытовой деятельностью организации (на примере...).

22. Анализ и разработка функциональных стратегий организации (на примере ...)

23. Анализ конкурентных стратегий организации и разработка оптимальной стратегии развития бизнеса (на примере ...).

24. Портфельный анализ организации (на примере ...).

25. Управление сбытовой политикой в комплексе маркетинга (на примере ...).

26. Развитие и профессиональное обучение кадров (на примере ...).

27. Оценка и учет неопределенности и рисков в инновационной деятельности (на примере ...).

28. Анализ и разработка маркетинговой стратегии организации (на примере ...).

29. Анализ и разработка производственной стратегий организации (на примере ...).

30. Управление инновационной деятельностью организации (на примере ...).

Примерный перечень тем курсовых работ
по дисциплине «Информационный менеджмент»
специальности 1-26 02 02 Менеджмент (по направлениям),
направление специальности
1-26 02 02-07 Менеджмент (информационный)

1. Использование функций информационного менеджмента в практике управления организацией (на примере ...).
2. Планирование в сфере информатизации организации (на примере ...).
3. Мотивация в сфере информатизации организации (на примере ...).
4. Функция контроля в сфере информатизации организации (на примере).
5. Управление затратами в сфере информатизации организации (на примере ...).
6. Управление персоналом в сфере информатизации организации (на примере ...).
7. Управление инновациями в сфере информатизации организации (на примере ...).
8. Организация информационной деятельности менеджера (на примере ...).
9. Средства передачи и получения управленческой информации в организации (на примере ...).
10. Применение информационных технологий в практике управления организациями АПК (на примере ...).
11. Информатизация управления качеством продукции организации (на примере ...).
12. Управление информационными ресурсами организации (на примере ...).
13. Проблемы принятия управленческих решений в сфере информатизации (на примере ...).
14. Управление информационными системами стратегического уровня (на примере ...).
15. Управление информационными системами управленческого уровня в (на примере ...).
16. Управление информационными системами уровня знаний (на примере ...).
17. Управление информационными системами эксплуатационного уровня (на примере ...).

18. Опыт, проблемы и перспективы внедрения информационных систем класса MRP в организациях АПК Республики Беларусь.

19. Опыт, проблемы и перспективы внедрения информационных систем класса ERP в организациях АПК Республики Беларусь.

20. Опыт, проблемы и перспективы внедрения CRM-систем в организациях АПК Республики Беларусь.

21. Опыт, проблемы и перспективы внедрения CALS-технологий в организациях АПК Республики Беларусь.

22. Опыт, проблемы и перспективы внедрения CASE-технологий в организациях АПК Республики Беларусь.

23. Обеспечение информационной безопасности на предприятиях АПК.

24. Организация защиты информации на предприятиях АПК.

25. Развитие электронной торговли в агробизнесе.

26. Использование информационных технологий в маркетинговой деятельности организации.

27. Разработка и практическая реализация бизнес-плана в сфере информационной деятельности организации (на примере ...).

28. Планирование и разработка PR-кампании организации в сети Интернет.

29. Управление и развитие компьютерных коммуникаций на предприятиях АПК.

30. Оценка и защита от ИТ-рисков в информационной деятельности организации.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Перечень форм годовых отчетностей организации

Формы бухгалтерской отчетности

1. Общие формы:

- Бухгалтерский баланс (форма 1);
- Отчет о прибылях и убытках (форма 2);
- Отчет об изменении собственного капитала (форма 3);
- Отчет о движении денежных средств (форма 4);
- Приложение к бухгалтерскому балансу (форма 5);
- Отчет о целевом использовании полученных средств (форма 6);
- Отчет о недостачах, хищениях и порче товарно-материальных и других ценностей (форма 4-АПК);
- Отчет о валовой продукции и затратах на производство (форма 6-АПК);
- Отчет о реализации продукции (форма 7-АПК);
- Отчет о затратах на основное производство (форма 8-АПК);
- Отчет о производстве и себестоимости продукции растениеводства и животноводства (форма 9-АПК, форма 13-АПК);
- Отчет о расходе кормов (форма 14-АПК);
- Отчет об автоматизации бухгалтерского учета и составе бухгалтерских кадров (форма № 75-АПК).

2. Отчетности по труду:

- Отчет о численности, составе и профессиональном обучении кадров (форма 6-т (кадры));
- Отчет о заработной плате руководителей (форма 4-т (руководители));
- Табель учета использования рабочего времени и расчета заработной платы (форма № Т-12);
- Отчет по труду (форма 1-т);
- Отчет по труду (форма 12-т);
- Отчет по труду (форма 5-АПК);
- Сведения о личном составе;
- Штатное расписание;
- Отчет о распределении численности работников по размерам начисленной заработной платы (форма 3-труд).

3. Финансовые отчетности:

- Отчет об использовании денежных средств (форма 1-ф);
 - Отчет об отдельных финансовых показателях (форма 1-ф (офп));
 - Отчет о финансовых результатах (форма 12-ф (прибыль));
 - Отчет о составе средств и источниках их образования (форма 4-ф (баланс));
 - Отчет о состоянии расчетов (форма 12-ф (расчеты));
 - Отчет о состоянии расчетов (форма 6-ф);
 - Годовой финансовый отчет (форма 35-ФС).
4. Отчетности по основным средствам организации:
- Отчет о наличии и движении основных средств и других внеоборотных активов (форма 1-ф (ОС));
 - Отчет о вводе в действие объектов, основных средств и использовании инвестиций в основной капитал (форма 6-ис (инвестиции));
 - Отчет о вводе в действие объектов, основных средств и использовании инвестиций в основной капитал (форма 4-ис (инвестиции));
 - Отчет о вводе в действие объектов, основных средств и использовании инвестиций в основной капитал (форма 2-кс);
 - Отчет о движении основных средств (форма 5).
5. Отчетности по товарам и запасам организации:
- Отчет о продаже и запасах товаров (Форма 12-торг (продажа));
 - Отчет о товарообороте и запасах товаров (Форма - 12 торг (товарооборот));
 - Основные сведения о выпуске товаров и услуг по видам экономической деятельности (Форма 4-у);
 - Отчет о производстве продукции в натуральном выражении (Форма 1-п (натура)).
6. Отчетности по транспортным средствам организации:
- Отчет о движении сельскохозяйственных машин (форма 16-АПК);
 - Отчет о работе автомобильного транспорта, осуществляющего международные перевозки грузов (форма 1-тр (МДП));
 - Отчет о работе грузовых автомобильных транспортных средств (форма № 2-тр (шос));
 - Отчет о наличии и использовании грузовых и грузо-пассажирских автомобильных транспортных средств (форма 3-тр (авто));
 - Отчет о расходе местных видов топлива (форма 12-тэк(мвт));
 - Отчет о наличии и использовании автомобильного транспорта (форма 1-тр (шос)).

7. Отчетности по энергии:

- Отчет о выполнении мероприятий по энергосбережению и увеличению использования местных видов топлива (форма 4-энергосбережение (Госстандарт));
- Отчет о расходе местных видов топлива (форма 12-тэк (мвт));
- Отчет о результатах использования топлива, тепловой и электрической энергии (форма 4-нормы ТЭР (Госстандарт));
- Отчет о запасах топлива (форма 12-тэк (запасы потребителей)).

8. Прочие отчетности:

- Отчет о рекламной деятельности организации (форма 1-ун (реклама));
- Отчет об инновационной деятельности организации (форма 1-нт (инновация));
- Отчет о выполнении научных исследований и разработок (форма 1-нт (наука));
- Отчет о затратах на производство продукции (работ, услуг) (форма 4-ф (затраты));
- Отчет о ходе выполнения государственной программы (форма 2-ф (гп));
- Отчет об экспорте и импорте услуг (форма 12-ВЭС (услуги));
- Отчет о выполнении объема по научно-исследовательским работам (форма 4-н);
- Отчет о использовании средств инновационного фонда по направлениям и целям использования;
- Бизнес-план организации;
- Общая организационная и производственная структура организации.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Пример оформления титульного листа курсовой работы

Министерство сельского хозяйства
и продовольствия Республики Беларусь

Учреждение образования
«Белорусский государственный аграрный
технический университет»

Факультет предпринимательства и управления

Кафедра менеджмента и маркетинга

Дисциплина: Управление организацией

КУРСОВАЯ РАБОТА

на тему: **Структурно-функциональный анализ
и совершенствование системы управления организацией
(на примере ОАО «Ляховичский консервный завод»)**

Студент группы 10 им Петров П.П.

_____ «__» _____ 2019 г.

(подпись)

Руководитель: Латушко М.И., к.в.н., доцент

_____ «__» _____ 2019 г.

(подпись)

Минск, 2019

Пример оформления титульного листа курсовой работы

Министерство сельского хозяйства
и продовольствия Республики Беларусь

Учреждение образования
«Белорусский государственный аграрный
технический университет»

Факультет предпринимательства и управления

Кафедра менеджмента и маркетинга

Дисциплина: Информационный менеджмент

КУРСОВАЯ РАБОТА

на тему: **Обеспечение обслуживания и развития информационных систем (на примере ОАО «Ляховичский консервный завод»)**

Студент группы 9им Иванов И.И.

_____ «__» _____ 2019 г.

(подпись)

Руководитель: Быкова Е.Ю., старший преподаватель

_____ «__» _____ 2019 г.

(подпись)

Минск, 2019

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Пример оформления задания по курсовой работе по дисциплине «Управление организацией»

Учреждение образования
«Белорусский государственный аграрный
технический университет»

Факультет предпринимательства и управления

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
менеджмента и маркетинга
_____ Е.М. Бородинская
5 сентября 2019 г.

ЗАДАНИЕ на выполнение курсовой работы

Студенту группы 10 им Петрову П.П.

1. Тема курсовой работы **Структурно-функциональный анализ и совершенствование системы управления организацией (на примере ОАО «Ляховичский консервный завод»)**
2. Сроки сдачи студентом законченной курсовой работы 10 декабря 2019 г.
3. Исходные данные к курсовой работе: отчетность предприятия, организационно-распорядительные документы, статистическая информация, сведения об информатизации, литературные источники.
4. Содержание курсовой работы (перечень вопросов, которые подлежат разработке).
 1. Теоретико-методологические положения об организационной деятельности.

2. Анализ реализации функции организации в СПК «Щомыслица».
3. Предложения по повышению эффективности реализации функции организации в СПК «Щомыслица».

5. Перечень графического материала.

Иллюстрационный материал курсового проекта в виде распечатки электронного варианта слайдов.

6. Дата выдачи задания 05 сентября 2019 г.

7. Календарный график выполнения курсовой работой на весь период (с обозначением сроков выполнения и трудоемкости отдельных этапов):

1) к 15 октября 2019 г. – 15 %;

2) к 11 ноября 2019 г. – 30 %;

3) к 02 декабря 2019 г. – 40 %.

Оформление курсовой работы к 05 декабря 2019 г. – 15 %.

Защита курсовой работы с 16 по 24 декабря 2019 г.

Руководитель _____ М.И. Латушко
(подпись)

Задание принял к исполнению _____

(дата и подпись студента)

**Пример оформления задания по курсовой работе
по дисциплине «Информационный менеджмент»**

Учреждение образования
«Белорусский государственный
аграрный технический университет»

Факультет предпринимательства и управления

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
менеджмента и маркетинга
_____ Е.М. Бородинская
5 сентября 2019 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение курсовой работы

Студенту группы 9им Иванову И.И.

1. Тема курсовой работы **Обеспечение обслуживания и развития информационных систем (на примере ОАО «Ляховичский консервный завод»)**
2. Сроки сдачи студентом законченной курсовой работы 10.12 2019 г.
3. Исходные данные к курсовой работе: отчетность предприятия, организационно-распорядительные документы, статистическая информация, сведения об информатизации организации, литературные источники.
4. Содержание курсовой работы (перечень вопросов, которые подлежат разработке):
 1. Теоретические аспекты обеспечения обслуживания и развития информационных систем.
 2. Анализ обеспечения обслуживания и развития информационных систем ОАО «Ляховичский консервный завод».

3. Разработка рекомендаций по совершенствованию обслуживания и развития информационных систем ОАО «Ляховичский консервный завод».

5. Перечень графического материала.

Иллюстрационный материал курсового проекта в виде распечатки электронного варианта слайдов.

6. Дата выдачи задания 05 сентября 2019 г.

7. Календарный график выполнения курсовой работой на весь период (с обозначением сроков выполнения и трудоемкости отдельных этапов):

1) к 15 октября 2019 г. – 15 %;

2) к 11 ноября 2019 г. – 30 %;

3) к 02 декабря 2019 г. – 40 %.

Оформление курсовой работы к 05 декабря 2019 г. – 15 %.

Защита курсовой работы с 16 по 24 декабря 2019 г.

Руководитель _____ Е. Ю. Быкова
(подпись)

Задание принял к исполнению _____

(дата и подпись студента)

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Пример оформления содержания курсовой работы по дисциплине «Управление организацией»

Содержание

Введение	3
1 Теоретико-методологические аспекты сбытовой политики	6
1.1 Сущность и содержание сбытовой политики организации ...	6
1.2 Обоснование методов сбыта. Выбор торговых посредников и организация взаимосвязи с ними	7
1.3 Выбор каналов сбыта	10
1.4 Тенденции развития хлебопекарной промышленности РБ	12
2 Характеристика РУП «Минскхлебпром» и его сбытовой политики	16
2.1 Общая характеристика организации	16
2.2 Оценка финансово-экономических показателей организации	18
2.3 Анализ сбытовой политики организации	25
3 Основные направления совершенствования сбытовой политики РУП «Минскхлебпром»	31
3.1 Оптимизация каналов сбыта продукции	31
3.2 Использование мерчендайзинга	34
Заключение	36
Список использованных источников	38
Приложение	40

Пример оформления содержания курсовой работы по дисциплине «Информационный менеджмент»

Содержание

Введение	3
1 Теоретические аспекты обеспечения обслуживания и развития информационных систем	4
1.1 Понятие и классификация информационных систем	4
1.2 Этапы развития информационных систем	8
1.3 Зарубежный опыт применения информационных систем	11
2 Анализ обеспечения обслуживания и развития информационных систем ОАО «Ляховичский консервный завод»)	15
2.1 Общая характеристика организации	15
2.2 Анализ информационного обеспечения	19
2.3 Анализ обслуживания и развития информационных систем	22
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию обслуживания и развития информационных систем ОАО «Ляховичский консервный завод»)	27
3.1 Рекомендации по совершенствованию обслуживания и развития информационных систем	27
3.2 Оценка экономической эффективности внедрения информационных систем	32
Заключение	39
Список использованных источников	41
Приложение	43

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Пример оформления условных обозначений и сокращений в курсовой работе

Перечень условных обозначений

Республиканское унитарное предприятие – РУП
Крестьянское (фермерское) хозяйство – К(Ф)Х
Сельскохозяйственный производственный кооператив – СПК
Открытое акционерное общество – ОАО
Средства массовой информации – СМИ
Информационная система – ИС
Информационные технологии – ИТ
Корпоративная информационная система – КИС
Организация рабочего места – ОРМ
область – обл.;
район – р-н;
страница – с.;
то есть – т. е. (через неразрывный пробел);
и другие – и др.;
и так далее – и т. д. (через неразрывный пробел);
по порядку – п/п;
город – г.;
деревня – д.;
село – с.;
рубль – руб.;
условная единица – усл. ед.;
тысяча – тыс.;
миллион – млн;
миллиард – млрд;
секунда – с;
тонна – т;
килограмм – кг;
сельскохозяйственный – с.-х.;
сельское хозяйство – с. х.;
экономический – экон.;
годы – гг.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Примерные планы курсовых работ по дисциплине «Управление организацией»

Тема: «Управление организационной культурой для повышения эффективности деятельности организации (на примере ОАО «Копыльский маслосырзавод)».

Введение.

1. Взаимосвязь организационной культуры и эффективности функционирования организации.

1.1. Сущность и содержание понятия организационная культура.

1.2. Классификация организационной культуры и ее влияние на эффективность деятельности организации.

1.3. Показатели и методы оценки эффективности деятельности организации.

2. Анализ влияния организационной культуры на эффективность деятельности ОАО «Копыльский маслосырзавод».

2.1. Организационно-экономическая характеристика ОАО «Копыльский маслосырзавод».

2.2. Оценка эффективности функционирования организации.

2.3. Оценка влияния организационной культуры на эффективность деятельности ОАО «Копыльский маслосырзавод».

3. Предложения по развитию организационной культуры организации.

3.1. Возможные направления развития организационной культуры.

3.2. Повышение эффективности деятельности организации в результате развития организационной культуры.

3.3. Оценка экономического эффекта за счет развития организационной культуры.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Тема: «Анализ влияния факторов внутренней среды на эффективность управления организацией (на примере ОАО «Березовский мясоконсервный комбинат)».

Введение.

1 Факторы внутренней среды организации и эффективность управления.

1.1 Сущность и содержание факторов внутренней среды организации.

1.2 Показатели и методы оценки эффективности управления организацией.

1.3 Влияние факторов внутренней среды на эффективность управления организацией.

2. Анализ эффективности управления организацией.

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Березовский мясоконсервный комбинат».

2.2 Анализ влияния факторов внутренней среды на эффективность деятельности ОАО «Березовский мясоконсервный комбинат».

2.3 Оценка эффективности управления организацией.

3 Предложения по повышению эффективности управления организацией.

3.1 Структуризация целей и задач организации.

3.2 Развитие персонала и совершенствование технологий и оборудования организации.

3.3 Оценка экономического эффекта за счет реализации предложений.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Тема: «Анализ влияния факторов внешней среды на эффективность управления организацией (на примере ОАО «Березовский мясоконсервный комбинат»)».

Введение.

1 Содержание факторов внешней среды организации.

1.1 Факторы среды косвенного воздействия.

1.2 Факторы среды непосредственного воздействия.

1.3 Показатели и методы оценки эффективности управления организацией.

2 Анализ эффективности управления организацией.

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Березовский мясоконсервный комбинат».

2.2 Анализ влияния факторов косвенной среды на эффективность функционирования организации.

2.3 Анализ влияния непосредственного окружения на эффективность функционирования организации.

2.4 Оценка эффективности управления организацией.

3 Предложения по повышению эффективности управления организацией.

3.1 Учет потребительских предпочтений и развитие связей с поставщиками.

3.2 Предложения по противодействию конкурентам.

3.3 Оценка экономического эффекта за счет реализации предложений.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Тема: «Миссия и целеполагание в управлении организацией (на примере ОАО «Ошмянский сыродельный завод»)».

Введение.

1 Теоретико-методологические положения о миссии и целях организации.

1.1 Понятие миссии организации, и ее место в управлении предприятием.

1.2 Содержание целеполагания как функции управления организацией.

1.3 «Дерево целей» организации.

2 Анализ миссии и целей ОАО «Ошмянский сыродельный завод».

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Ошмянский сыродельный завод».

2.2 Миссии и цели ОАО «Ошмянский сыродельный завод».

2.3 Оценка эффективности реализации миссии и целей организации.

3 Предложения по повышению эффективности реализации миссии и целей организации.

3.1 Оптимизация целей организации.

3.2 Развития основных факторов среды организации, определяющих реализацию миссии и целей организации.

3.3 Оценка экономического эффекта за счет реализации предложений.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Тема: «Управление социально-психологическим климатом в коллективе (на примере СПК «Маяк Браславский» Браславского района)».

Введение.

1 Сущность и содержание понятия социально-психологический климат в коллективе.

1.1 Производственный коллектив.

1.2. Факторы, определяющие социально-психологический климат в коллективе.

1.3 Роль руководителя в формировании социально-психологического климата в коллективе.

2 Характеристика трудовых ресурсов и социально-психологического климата в коллективах СПК «Маяк Браславский».

2.1 Организационно-экономическая характеристика СПК «Маяк Браславский».

2.2 Структурно-функциональный анализ системы управления организацией.

2.3 Оценка основных производственно-финансовых показателей СПК «Маяк Браславский».

2.4 Анализ трудовых ресурсов и социально-психологического климата в коллективах организации.

3 Предложения по повышению эффективности производства и формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

3.1 Основные направления повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности.

3.2 Социометрическая диагностика и улучшение социально-психологического климата в коллективах организации.

3.3. Оценка экономического эффекта за счет реализации предложений.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Тема: «Функция контроля и контроллинг как метод повышения эффективности управления организацией (на примере СПК «Дорский» Воложинского района)».

Введение.

- 1 Содержание, задачи и функции контроля и контроллинга.
 - 1.1 Понятие, содержание, формы и место управленческого контроля в процессе управления.
 - 1.2 Стратегический и оперативный контроллинг в системе управления.
 - 1.3 Задачи и инструменты контроллинга маркетинговой деятельности.
 - 2 Характеристика СПК «Дорский» и организации системы контроля.
 - 2.1 Организационно-экономическая характеристика и система управления СПК «Дорский».
 - 2.2 Структурно-функциональный анализ системы управления.
 - 2.3 Оценка основных производственно-финансовых показателей организации.
 - 2.4 Анализ состояния управленческого контроля в СПК «Дорский».
 - 3 Возможные направления совершенствования системы контроля и внедрения контроллинга.
 - 3.1 Совершенствование контроля производственно-хозяйственной деятельности.
 - 3.2 Предложения по внедрению контроллинга.
 - 3.3 Оценка экономического эффекта за счет совершенствования системы контроля.
- Заключение.
- Список использованных источников.
- Приложения.

Тема: «Управление реализацией функции планирования в организации (на примере СПК «Щомыслица»)».

- Введение.
- 1 Планирование как функция менеджмента.
 - 1.1 Общие и специальные функции управления.
 - 1.2 Классификация планов организации.
 - 1.3 Сущность, функции и преимущества стратегического планирования.
 - 2 Анализ организации планирования в СПК «Щомыслица».
 - 2.1 Организационно-экономическая СПК «Щомыслица».
 - 2.2 Оценка основных производственно-экономических показателей деятельности организации.
 - 2.3 Организация планирования производственно-хозяйственной деятельности в СПК «Щомыслица».

3 Пути повышения эффективности планирования в организации.

3.1 Совершенствование планирования производственно-хозяйственной деятельности в СПК «Щомыслица».

3.2 Развитие информационного обеспечения планирования в организации.

3.3 Оценка экономического эффекта за счет совершенствования планирования.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Тема: «Управление структурно-организационными изменениями в процессе реализации функции организации (на примере СПК «Щомыслица» Минского района)».

Введение.

1 Теоретико-методологические положения об организационной деятельности.

1.1 Сущность и содержание понятия организация.

1.2 Понятие организация как функция управления.

1.3 Реализация функции организации в процессе создания организационной структуры управления.

2 Анализ реализации функции организации в СПК «Щомыслица».

2.1 Организационно-экономическая характеристика СПК «Щомыслица».

2.2 Анализ организационной структуры управления СПК «Щомыслица».

2.3. Оценка эффективности выполнения должностных обязанностей менеджментом организации.

3 Предложения по повышению эффективности реализации функции организация.

3.1 Совершенствование организационной структуры управления.

3.2 Оптимизация штатно-должностных обязанностей менеджмента организации.

3.3 Оценка экономического эффекта за счет реализации предложений.

Тема: «Управление конкурентоспособностью товара организации (на примере ОАО «Копыльский маслосырзавод)».

Введение.

1 Сущность понятия конкурентоспособности продукции организации и методика ее определения.

1.1 Конкурентные преимущества и факторы, определяющие конкурентоспособность продукции организации.

1.2 Влияние конкурентоспособности продукции на конкурентоспособность организации.

1.3 Показатели и методы оценки конкурентоспособности продукции.

2 Анализ возможностей ОАО «Копыльский маслосырзавод» по производству конкурентоспособной продукции.

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Копыльский маслосырзавод».

2.2 Анализ резервов и факторов развития производства конкурентоспособной продукции в ОАО «Копыльский маслосырзавод».

2.3 Анализ конкурентоспособности продукции ОАО «Копыльский маслосырзавод».

3 Предложения по повышению конкурентоспособности продукции ОАО «Копыльский маслосырзавод».

3.1 Повышение качества производимой продукции.

3.2 Совершенствование ценообразования.

3.3 Оценка экономического эффекта за счет реализации предложений.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Тема: «Экономические методы управления и их развитие (на примере УП «Минский хладокомбинат № 1».

Введение.

1 Теоретико методологические положения о методах управления.

1.1 Понятие «методы управления и их классификация».

1.2 Применение экономических методов управления государством по отношению к организациям.

1.3 Применение экономических методов управления организацией для стимулирования деятельности структурных подразделений и персонала организации.

2 Анализ применения экономических методов управления на УП «Минский хладокомбинат № 1».

2.1 Организационно-экономическая характеристика УП «Минский хладокомбинат № 1».

2.2 Оценка эффективности системы управления организацией.

2.3 Анализ экономических методов управления, применяемых в системе управления УП «Минский хладокомбинат № 1».

3 Предложения по повышению эффективности применения экономических методов управления.

3.1 Повышение эффективности применения экономических методов управления на УП «Минский хладокомбинат № 1».

3.2 Совершенствование материального стимулирования персонала УП «Минский хладокомбинат № 1».

3.3 Оценка экономического эффекта за счет реализации предложений.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Тема: «Административные методы управления и их развитие (на примере УП «Минский хладокомбинат № 1».

Введение.

1 Теоретико-методологические положения о методах управления.

1.1 Понятие методы управления и их классификация.

1.2 Понятие и содержание организационно-распорядительных методов управления.

1.3 Отражение методов управления в штатно-должностных инструкциях.

2 Анализ применения административных методов управления на УП «Минский хладокомбинат № 1».

2.1 Организационно-экономическая характеристика УП «Минский хладокомбинат № 1».

2.2 Оценка эффективности системы управления организации.

2.3 Анализ административных методов управления, применяемых менеджерами УП «Минский хладокомбинат № 1».

3 Предложения по повышению эффективности применения административных методов управления.

3.1 Совершенствование системы управления организации.

3.2 Оптимизация штатно-должностных инструкций.

3.3 Оценка экономического эффекта за счет реализации предложений.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Тема: «Социально-психологические методы управления и их развитие (на примере УП «Минский хладокомбинат № 1».

Введение.

1 Теоретико-методологические положения о методах управления.

1.1 Понятие «методы управления и их классификация».

1.2 Сущность и содержание социальных методов управления.

1.3 Сущность и содержание психологических методов управления.

2 Анализ применения социально-психологических методов управления на УП «Минский хладокомбинат № 1».

2.1 Организационно-экономическая характеристика УП «Минский хладокомбинат № 1».

2.2 Оценка эффективности системы управления организацией.

2.3 Анализ социально-психологических методов управления, применяемых менеджерами УП «Минский хладокомбинат № 1».

3 Предложения по повышению эффективности применения социально-психологических методов управления.

3.1 Развитие социальных методов управления организацией.

3.2 Совершенствование психологического климата в коллективе.

3.3 Оценка экономического эффекта за счет реализации предложений.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Тема: «Управление конкурентоспособностью организации (на примере ОАО «Копыльский маслосырзавод)»).

Введение.

1 Теоретико-методологические положения о конкурентоспособности организации.

1.1 Понятия «конкурентные преимущества» и «конкурентоспособность организации».

1.2 Факторы, определяющие конкурентоспособность организации.

1.3 Показатели и методы оценки конкурентоспособности организации.

2 Анализ конкурентоспособности ОАО «Копыльский масло-сырзавод».

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Копыльский масло-сырзавод».

2.2 Анализ резервов и факторов, определяющих конкурентоспособность ОАО «Копыльский масло-сырзавод».

2.3 Оценка конкурентоспособности ОАО «Копыльский масло-сырзавод».

3 Предложения по повышению конкурентоспособности ОАО «Копыльский масло-сырзавод».

3.1 Повышение качества производимой продукции.

3.2 Снижение себестоимости продукции и совершенствование сервиса.

3.3 Оценка экономического эффекта за счет реализации предложений.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Тема: «Управление ресурсным потенциалом организации как фактором инновационной деятельности (на примере ОАО «Беллакт»)».

Введение.

1 Теоретико-методологические положения о ресурсном потенциале и инновационной деятельности организации.

1.1 Сущность и содержание инновационной деятельности организации.

1.2 Составляющие ресурсного потенциала, определяющие инновационную деятельность организации.

2 Анализ ресурсного потенциала ОАО «Беллакт».

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Беллакт».

2.2 Анализ ресурсного потенциала организации.

2.3 Оценка состояния инновационной деятельности ОАО «Беллакт».

3 Предложения по развитию ресурсного потенциала.

3.1 Направления совершенствования инновационной деятельности ОАО «Беллакт».

3.2 Развитие ресурсного потенциала организации.

3.3 Оценка экономического эффекта за счет развития ресурсного потенциала организации.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Тема: «Анализ и разработка функциональных стратегий организации (на примере ОАО «Беллакт»)».

Введение.

1 Сущность стратегического управления организацией.

1.1 Понятие «стратегии и их классификация».

1.2 Сущность и содержание функциональных стратегий организации.

2 Анализ функциональных стратегий ОАО «Беллакт»).

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Беллакт»).

2.2 Оценка реализации функциональных стратегий в ОАО «Беллакт»).

3 Предложения по развитию функциональных стратегий в ОАО «Беллакт») (финансовой стратегии и стратегии управления персоналом).

3.1 Развитие финансовой стратегии.

3.2 Совершенствование стратегии управления персоналом.

3.3 Оценка экономического эффекта за счет реализации предложений.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Тема: «Структурно-функциональный анализ и совершенствование системы управления организацией (на примере ОАО «Березовский мясоконсервный комбинат»)».

Введение.

1 Теоретико-методологические положения о структурно-функциональном анализе и системе управления организации.

1.1 Понятие и классификация организационных структур управления.

1.2 Понятие и содержание структурно-функционального анализа системы управления.

1.3 Этапы разработки и требования к организационным структурам управления.

2 Структурно-функциональный анализ ОАО «Березовский мясоконсервный комбинат».

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Березовский мясоконсервный комбинат».

2.2 Оценка производственно-экономических показателей ОАО «Березовский мясоконсервный комбинат».

2.3 Анализ системы управления организацией.

3 Предложения по повышению эффективности производственно-хозяйственной деятельности организации.

3.1 Оптимизация производственно-хозяйственной деятельности ОАО «Березовский мясоконсервный комбинат».

3.2 Совершенствование системы управления организацией.

3.3 Оценка экономического эффекта за счет совершенствования системы управления.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Тема: «Управление мотивацией и стимулированием труда персонала организации (на примере СПК «Вишневка-2002»)».

Введение.

1 Мотивация и стимулирование труда в системе управления персоналом организации.

1.1 Содержание теорий мотивации персонала.

1.2 Мотивация и стимулирование труда персонала, и их значение в хозяйственной деятельности организации.

1.3 Формы и методы стимулирования труда персонала сельскохозяйственных организаций.

2 Организационная характеристика СПК «Вишневка-2002».

2.1 Организационно-экономическая характеристика СПК «Вишневка- 2002».

2.2 Структурно-функциональный анализ производственной деятельности организации.

2.3 Анализ системы стимулирования персонала СПК «Вишневка- 2002».

3 Предложения по повышению эффективности системы стимулирования персонала СПК «Вишневка- 2002».

3.1 Предложения по применению теорий мотивации.

3.2 Совершенствование системы стимулирования организации.

3.3 Оценка экономического эффекта за счет совершенствования системы стимулирования сбыта.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Тема: «Анализ влияния стиля руководителя на эффективность управления (на примере СПК «Ворняны»)».

Введение.

1 Теоретические аспекты выбора стиля руководства.

1.1 Характеристика стилей руководства.

1.2 Диагностика и оценка конкретного стиля руководства, выявление интересов взаимодействующих сторон.

2 Анализ стилей руководства менеджмента СПК «Ворняны».

2.1 Организационно-экономическая характеристика СПК «Ворняны».

2.2 Оценка основных производственно-экономических показателей организации.

2.3 Анализ функциональной направленности стиля руководства и его последствий.

3 Разработка предложений по оптимизации стиля руководства.

3.1 Обоснование стиля руководства на основании анализа выявленных условий производственно-хозяйственной деятельности организации.

3.2 Предложения, обеспечивающие использование оптимального стиля руководства.

3.3 Оценка экономического эффекта от реализации предложений.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Тема: «Управление рекламно-выставочной деятельностью организации» (на примере ОАО «Березовский мясоконсервный комбинат»)».

Введение.

1 Сущность и специфика рекламно-выставочной деятельности как средства продвижения товара.

1.1 Понятие рекламы, ее функции и значение.

1.2 Виды рекламы и характеристика средств ее распространения.

1.3 Содержание выставочной деятельности классификация выставок.

2 Анализ эффективности рекламно-выставочной деятельности ОАО «Березовский мясоконсервный комбинат».

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ОАО «Березовский мясоконсервный комбинат».

2.2 Оценка основных производственно-экономических показателей организации.

2.3 Анализ рекламно-выставочной деятельности ОАО «Березовский мясоконсервный комбинат».

3. Предложения по совершенствованию рекламно-выставочной деятельности организации.

3.1 Предложения по развитию информационно-рекламной деятельности.

3.2 Активизация выставочной деятельности.

3.3 Оценка экономического эффекта от реализации предложений.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Тема: «Бенчмаркинг как инструмент комплексного анализа и оценки конкурентоспособности организации» (на примере КУП «Городской молочный завод № 1»).

Введение.

1 Сущность и содержание бенчмаркинга, особенности его применения.

1.1 Понятие бенчмаркинга, его преимущества для организации.

1.2 Классификация видов бенчмаркинга.

1.3 Теоретические основы проведения бенчмаркинга в организациях.

2 Анализ возможностей использования бенчмаркинга в КУП «Городской молочный завод № 1».

2.1 Организационно-экономическая характеристика КУП «Городской молочный завод № 1» как субъекта хозяйствования Республики Беларусь.

2.2 Оценка основных производственно-экономических показателей организации.

2.3 Анализ конкурентоспособности продукции КУП «Городской молочный завод № 1».

3 Предложения и рекомендации по развитию бенчмаркинга в КУП «Городской молочный завод № 1».

3.1 Развитие сбыта на основе совершенствования информационно-рекламной деятельности.

3.2 Экономическое обоснование предложения.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Тема: «Разработка и реализация управленческих решений по машинам и оборудованию (на ОАО «Ошмянский сыродельный завод»)».

Введение.

1 Управленческие решения в менеджменте.

1.1 Понятие и классификация управленческих решений.

1.2. Процесс принятия и методы выработки управленческих решений.

1.3 Решения по обеспечению жизненного цикла оборудования.

2 Характеристика ОАО «Ошмянский сыродельный завод» и его технического оснащения.

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Ошмянский сыродельный завод».

2.2 Оценка основных производственно-экономических показателей организации.

2.3 Обеспеченность ОАО «Ошмянский сыродельный завод» машинами и оборудованием.

3 Разработка управленческих решений по машинам и оборудованию и оценка их эффективности.

3.1 Решения по модернизации машин и оборудования и повышению качества их технического обслуживания.

3.2 Оценка экономического эффекта от реализации принятых решений.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Тема: «Управление бытовой деятельностью организации (на примере УП «Минский хладокомбинат № 1»)».

Введение.

1 Теоретико-методологические основы бытовой деятельности организации.

1.1 Понятие, сущность и роль бытовой деятельности.

1.2 Способы организации и каналы системы товародвижения.

1.3 Средства стимулирования сбыта.

2 Анализ сбытовой деятельности УП «Минский хладокомбинат № 1».

2.1 Организационно-экономическая характеристика УП «Минский хладокомбинат № 1».

2.2 Оценка основных производственно-экономических показателей организации.

2.3 Анализ системы сбыта УП «Минский хладокомбинат № 1».

3 Предложения по совершенствованию системы сбыта организации.

3.1 Предложения по развитию каналов сбыта УП «Минский хладокомбинат № 1».

3.2 Совершенствование системы стимулирования сбыта.

3.3 Оценка экономического эффекта от реализации предложений.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Тема: «Анализ конкурентных стратегий организации и разработка оптимальной стратегии развития бизнеса (на примере ОАО «Беллакт»)».

Введение.

1 Сущность стратегического управления организацией.

1.1 Понятие стратегии и их классификация.

1.2 Конкурентные преимущества организации.

1.3 Сущность и содержание конкурентных стратегий организации.

2 Анализ конкурентной стратегии ОАО «Беллакт».

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Беллакт».

2.2 Оценка основных производственно-экономических показателей организации.

2.3 Анализ конкурентоспособности и оценка конкурентной стратегии ОАО «Беллакт».

3 Предложения по оптимизации стратегии развития бизнеса ОАО «Беллакт».

3.1 Повышение конкурентных преимуществ организации.

3.2 Возможная оценка оптимальной стратегии развития бизнеса.

3.3 Оценка экономического эффекта от реализации принятой стратегии.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Тема: «Портфельный анализ организации (на примере ОАО «Минский молочный завод № 1»»).

Введение.

1 Сущность и содержание портфельного анализа организации.

1.1 Понятие, инструменты и цели портфельного анализа.

1.2. Матрица портфельного анализа.

2 Портфельный анализ ОАО «Минский молочный завод № 1».

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Минский молочный завод № 1».

2.2 Оценка основных производственно-экономических показателей организации.

2.3 Портфельный анализ продукции ОАО «Минский молочный завод № 1».

3 Предложения по оптимизации портфеля организации.

3.1 Предложения по формированию портфеля организации и управлению стратегическими единицами бизнеса.

3.2 Оценка экономического эффекта от реализации оптимального портфеля продукции организации.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Тема: «Управление сбытовой политикой в комплексе маркетинга (на примере ОАО «Беллакт»»).

Введение.

1 Сущность и место сбытовой политики в комплексе маркетинга.

1.1 Понятие и содержание комплекса маркетинга.

1.2 Сущность и содержание сбытовой политики организации.

1.3 Система сбыта организации.

2 Анализ сбытовой деятельности организации.

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Беллакт».

2.2 Оценка основных производственно-экономических показателей организации.

2.3 Анализ сбытовой политики ОАО «Беллакт».

3 Предложения по совершенствованию сбытовой политики организации.

3.1 Предложения по совершенствованию сбытовой политики и оптимизации каналов сбыта ОАО «Беллакт».

3.2 Оценка экономического эффекта от реализации предложений.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Тема: «Развитие и профессиональное обучение кадров (на примере РУПП «Витебскхлебпром» «Докшицкий хлебозавод»)».

Введение.

1 Организация процесса развития и профессионального обучения персонала на предприятиях АПК.

1.1 Цель, задачи и содержание развития и профессионального обучения персонала.

1.2 Планирование развития кадров и методы профессионального обучения персонала.

1.3 Требования нормативно-методических документов по развитию и профессиональному обучению персонала.

2 Состояние развития и профессионального обучения персонала на РУПП «Витебскхлебпром» «Докшицкий хлебозавод».

2.1 Организационно-экономическая характеристика РУПП «Витебскхлебпром» «Докшицкий хлебозавод».

2.2 Оценка основных производственно-экономических показателей организации.

2.3 Анализ развития и профессионального обучения персонала на РУПП «Витебскхлебпром» «Докшицкий хлебозавод».

3 Предложения по совершенствованию развития и обучения персонала организации.

3.1 Направления совершенствования развития и профессионального обучения персонала на РУПП «Витебскхлебпром» «Докшицкий хлебозавод».

3.2 Оценка экономического эффекта от реализации предложений.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Тема: «Оценка и учет неопределенности и рисков в инновационной деятельности (на примере ОАО «Беллакт»)».

Введение.

1 Неопределенность и риски в инновационной деятельности.

1.1 Сущность и содержание инновационной деятельности организации.

1.2 Понятия и взаимосвязь неопределенности и рисков.

1.3 Виды рисков и методы управления рисками.

2 Анализ управления рисками в ОАО «Беллакт».

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Беллакт».

2.2 Оценка основных производственно-экономических показателей организации.

2.3 Оценка и анализ неопределенности и рисков в ОАО «Беллакт».

3 Предложения по совершенствованию управления рисками организации.

3.1 Обоснование методов управления рисками в инновационной деятельности ОАО «Беллакт».

3.2 Оценка экономического эффекта от реализации предложений.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Тема: «Анализ и разработка маркетинговой стратегии организации (на примере ОАО «Копыльский маслосырзавод»)».

Введение.

1 Сущность стратегического управления организацией.

1.1 Понятие «стратегии и их классификация».

1.2 Сущность и содержание функциональных стратегий организации.

1.3 Виды маркетинговых стратегий организации.

2 Анализ стратегий ОАО «Копыльский маслосырзавод».

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Копыльский маслосырзавод».

2.2 Оценка основных производственно-экономических показателей организации.

2.3 Анализ маркетинговой стратегии ОАО «Копыльский маслосырзавод».

3 Предложения по развитию маркетинговой стратегии ОАО «Копыльский маслосырзавод».

3.1 Направления совершенствования маркетинговой стратегии ОАО «Копыльский маслосырзавод».

3.2 Оценка экономического эффекта от реализации маркетинговой стратегии ОАО «Копыльский маслосырзавод».

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения

Тема: «Анализ и разработка производственных стратегий организации (на примере ОАО «Минский тракторный завод»)».

Введение.

1 Сущность стратегического управления организацией.

1.1 Понятие стратегии и их классификация.

1.2 Сущность и содержание функциональных стратегий организации.

1.3 Виды производственных стратегий организации.

2 Анализ стратегий ОАО «Минский тракторный завод».

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Минский тракторный завод».

2.2 Оценка основных производственно-экономических показателей организации.

2.3 Анализ производственной стратегии ОАО «Минский тракторный завод».

3 Предложения по развитию производственной стратегии организации.

3.1 Направления совершенствования производственной стратегии ОАО «Минский тракторный завод».

3.2 Оценка экономического эффекта от реализации производственной стратегии ОАО «Минский тракторный завод».

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Тема: «Управление инновационной деятельностью организации (на примере ОАО «Копыльский маслосырзавод»)».

Введение.

1 Теоретико-методологические положения об управлении инновационной деятельностью организации.

1.1 Сущность и содержание инновационной деятельности организации.

1.2 Организационные формы осуществления инновационной деятельности.

1.3 Формы и методы управления инновационной деятельностью.

2 Анализ инновационной деятельности ОАО «Копыльский маслосырзавод».

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Копыльский маслосырзавод».

2.2 Оценка основных производственно-экономических показателей организации.

2.3 Анализ системы управления инновационной деятельностью ОАО «Копыльский маслосырзавод».

3 Предложения по совершенствованию управления инновационной деятельностью организации.

3.1 Направления совершенствования системы управления инновационной деятельностью ОАО «Копыльский маслосырзавод».

3.2 Оценка экономического эффекта от реализации предложений.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Примерные планы курсовых работ по дисциплине «Информационный менеджмент»

Тема: «Использование функций информационного менеджмента в практике управления организацией (на примере ОАО «Солигорская птицефабрика»)».

Введение.

1 Теоретические основы использования функций информационного менеджмента в практике управления организацией.

1.1 Сущность функций информационного менеджмента.

1.2 Классификация функций информационного менеджмента.

1.3 Зарубежный опыт использования функций информационного менеджмента в практике управления организацией.

2 Анализ функций информационного менеджмента в ОАО «Солигорская птицефабрика».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Анализ информационного обеспечения управления организацией.

2.3 Анализ использования функций информационного менеджмента в управлении организацией.

3 Повышение эффективности использования функций информационного менеджмента в практике управления ОАО «Солигорская птицефабрика».

3.1 Рекомендации по повышению эффективности использования функций информационного менеджмента в практике управления организацией.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций по повышению эффективности использования функций информационного менеджмента в практике управления организацией.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложения.

Тема: «Планирование в сфере информатизации организации (на примере ОАО «Октябрьский-Агро»)».

Введение.

1 Теоретические основы планирования в сфере информатизации организации.

1.1 Сущность, этапы и особенности планирования в сфере информатизации организации.

1.2 Классификация планирования в сфере информатизации организации.

1.3 Зарубежный опыт планирования в сфере информатизации организации.

2 Анализ планирования в сфере информатизации ОАО «Октябрьский-Агро»

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Анализ информационного обеспечения управления организацией.

2.3 Анализ проблем и причин их возникновения при планировании в сфере информатизации организации.

3 Повышение эффективности управления процессом планирования в сфере информатизации ОАО «Октябрьский-Агро».

3.1 Рекомендации по управлению процессом планирования в сфере информатизации организации.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций по управлению процессом планирования в сфере информатизации организации.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложения.

Тема: «Мотивация персонала в сфере информатизации организации (на примере ОАО «Крутогорье-Петковичи»)».

Введение.

1 Теоретические аспекты мотивации персонала в сфере информатизации организации.

1.1 Сущность мотивации персонала в сфере информатизации организации.

1.2 Особенности мотивации персонала в сфере информатизации организации.

1.3 Зарубежный опыт мотивации персонала в сфере информатизации организации.

2 Анализ мотивации персонала в сфере информатизации ОАО «Крутогорье-Петковичи».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Анализ информационного обеспечения управления организацией.

2.3 Анализ системы мотивации персонала в сфере информатизации организации.

3 Повышение эффективности мотивации в сфере информатизации ОАО «Крутогорье-Петковичи».

3.1 Рекомендации по повышению эффективности мотивации в сфере информатизации организации.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций по повышению эффективности мотивации в сфере информатизации организации.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложения.

Тема: «Функция контроля в сфере информатизации организации (на примере ОАО «Минский тракторный завод»)».

Введение.

1 Теоретические основы контроля в сфере информатизации организации.

1.1 Сущность контроля в сфере информатизации организации.

1.2 Виды контроля в сфере информатизации организации.

1.3 Особенности реализации функции контроля в сфере информатизации организации.

2 Анализ функции контроля в сфере информатизации ОАО «Минский тракторный завод».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Анализ информационного обеспечения управления организацией.

2.3 Анализ системы контроля в сфере информатизации организации.

3 Повышение эффективности контроля в сфере информатизации ОАО «Минский тракторный завод».

3.1 Рекомендации по повышению эффективности контроля в сфере информатизации организации.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций по повышению эффективности контроля в сфере информатизации организации.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложения.

Тема: «Управление затратами в сфере информатизации организации (на примере ОАО «Минский комбинат хлебопродуктов»)».

Введение.

1 Теоретические аспекты управления затратами в сфере информатизации организации.

1.1 Сущность и структура затрат в сфере информатизации организации.

1.2 Управление затратами в сфере информатизации организации.

1.3 Зарубежный опыт сокращения затрат в сфере информатизации организации.

2 Анализ затрат в сфере информатизации ОАО «Минский комбинат хлебопродуктов».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Анализ информационного обеспечения управления организацией.

2.3 Анализ управления затратами в сфере информатизации организации.

3 Повышение эффективности управления затратами в сфере информатизации ОАО «Минский комбинат хлебопродуктов».

3.1 Рекомендации по сокращению и перераспределению затрат в сфере информатизации организации.

3.2 Оценка экономического эффекта при сокращении и перераспределении затрат в сфере информатизации организации.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложения.

Тема: «Управление персоналом в сфере информатизации организации (на примере ОАО «Березовский мясоконсервный комбинат»)».

Введение.

1 Теоретические аспекты управления персоналом в сфере информатизации организации.

1.1 Сущность управления персоналом в сфере информатизации организации.

1.2 Проблемы персонала информационных систем.

1.3 Зарубежный опыт управления персоналом в сфере информатизации в организациях АПК.

2 Анализ управления персоналом в сфере информатизации ОАО «Березовский мясоконсервный комбинат».

- 2.1 Общая характеристика организации.
- 2.2 Анализ информационного обеспечения управления организацией.
- 2.3 Анализ недостатков в управлении персоналом в сфере информатизации организации.

3 Повышение эффективности управления персоналом в сфере информатизации ОАО «Березовский мясоконсервный комбинат».

3.1 Рекомендации по оптимизации функций персонала в сфере информатизации организации за счет применения современных ИС и технологий.

3.2 Оценка экономического эффекта управления персоналом в сфере информатизации организации.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложения.

Тема: «Управление инновациями в сфере информатизации организации (на примере ОАО «Минский молочный завод № 1»)».

Введение.

1 Теоретические аспекты управления инновациями в сфере информатизации организации.

1.1 Сущность и цели инноваций в сфере информатизации организации.

1.2 Классификация инноваций в сфере информатизации организации.

1.3 Зарубежный опыт внедрения инноваций в сфере информатизации в организации.

2 Анализ управления инновациями в сфере информатизации ОАО «Минский молочный завод № 1».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Анализ информационного обеспечения управления организацией.

2.3 Проблемы в управлении инновационными проектами в сфере информатизации организации.

3 Повышение эффективности управления инновациями в сфере информатизации ОАО «Минский молочный завод № 1».

3.1 Разработка инновационного проекта в сфере информатизации организации.

3.2 Оценка экономического эффекта инновационного проекта в сфере информатизации организации.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложения.

Тема: «Организация информационной деятельности менеджера (на примере МРУП «Агрокомбинат «Ждановичи»)».

Введение.

1 Теоретические основы организации информационной деятельности менеджера.

1.1 Понятие информационной деятельности менеджера.

1.2 Информационные потребности руководителей.

1.3 Коммуникативная и контролирующая деятельности менеджера.

2 Анализ организации информационной деятельности менеджера в МРУП «Агрокомбинат «Ждановичи».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Анализ информационного обеспечения управления организацией.

2.3 Проблемы организации информационной деятельности менеджера.

3 Повышение эффективности организации информационной деятельности менеджера в МРУП «Агрокомбинат «Ждановичи».

3.1 Разработка плана информационного обеспечения менеджеров различного уровня управления.

3.2 Оценка экономического эффекта по повышению эффективности организации информационной деятельности менеджера.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложения.

Тема: «Средства передачи и получения управленческой информации в организации (на примере ЗАО «Агрокомбинат Несвижский»)».

Введение.

1 Теоретические основы средств передачи и получения управленческой информации в организации.

1.1 Сущность и виды средств передачи и получения управленческой информации.

1.2 Современные средства организационной техники.

1.3 Средства и системы информационного обслуживания, электросвязи и телекоммуникаций.

2 Анализ средств передачи и получения управленческой информации в ЗАО «Агрокомбинат Несвижский».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Анализ информационного обеспечения управления организацией.

2.3 Анализ эффективности использования средств передачи и получения управленческой информации в организации.

3 Повышение эффективности управления современными средствами передачи и получения управленческой информации в ЗАО «Агрокомбинат Несвижский».

3.1 Рекомендации по повышению эффективности управления современными средствами передачи и получения управленческой информации в организации.

3.2 Оценка экономической эффективности внедрения современных средств передачи и получения управленческой информации.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложения.

Тема: «Применение информационных технологий в практике управления организациями АПК (на примере ОАО «Молодечненский молочный комбинат»)».

Введение.

1 Теоретические основы информационных технологий управления организациями АПК.

1.1 Сущность информационных технологий и значимость применения.

1.2 Информационные технологии как фактор трансформации современной экономики.

1.3 Основные тенденции развития мирового рынка информационных и коммуникационных технологий в практике управления организациями АПК.

2 Анализ применения информационных технологий в управлении ОАО «Молодечненский молочный комбинат».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Анализ информационного обеспечения управления организацией.

2.3 Анализ информационных технологий, применяемых в управлении организацией.

3 Повышение эффективности применения информационных технологий в управлении ОАО «Молодечненский молочный комбинат».

3.1 Разработка стратегического и оперативного планов внедрения современных информационных технологий в организацию.

3.2 Оценка экономической эффективности внедрения современных информационных технологий в организацию.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложения.

Тема: «Информатизация управления качеством продукции (на примере СУП «Хожовоагро-2009»)».

Введение.

1 Теоретические основы информатизации управления качеством продукции.

1.1 Подходы к информатизации управления качеством продукции организации.

1.2 Корпоративные информационные системы и управление качеством продукции.

1.3 Зарубежный опыт информатизации управления качеством продукции.

2 Анализ системы информатизации управления качеством продукции СУП «Хожовоагро-2009».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Анализ информационного обеспечения управления организацией.

2.3 Анализ информатизации управления качеством продукции.

3 Совершенствование системы информатизации управления качеством продукции СУП «Хожовоагро-2009».

3.1 Стратегический и оперативный планы информатизации управления качеством продукции организации.

3.2 Экономическое обоснование совершенствования системы информатизации управления качеством продукции организации.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложения.

Тема: «Управление информационными ресурсами организации (на примере ОАО «Восход-Агро»)».

Введение.

1 Теоретические основы управления информационными ресурсами организации.

1.1 Сущность информационных ресурсов организации.

1.2 Виды информационных ресурсов.

1.3 Особенности управления информационными ресурсами организации в зарубежных организациях АПК.

2 Анализ управления информационными ресурсами ОАО «Восход-Агро».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Анализ информационного обеспечения управления организацией.

2.3 Анализ проблем и недостатков в управлении информационными ресурсами организации.

3 Повышение эффективности управления информационными ресурсами ОАО «Восход-Агро».

3.1 Рекомендации по повышению эффективности управления информационными ресурсами организации.

3.2 Экономическое обоснование рекомендаций по повышению эффективности управления информационными ресурсами организации.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложения.

Тема: «Проблемы принятия управленческих решений в сфере информатизации (на примере КСУП «Першаи-2014»)».

Введение.

1 Теоретические основы управленческих решений в сфере информатизации.

1.1 Сущность управленческих решений.

1.2 Классификация управленческих решений в сфере информатизации.

1.3 Особенности принятия управленческих решений в сфере информатизации в зарубежных организациях АПК.

2 Анализ управленческих решений в сфере информатизации в КСУП «Першаи-2014».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Анализ информационного обеспечения управления организацией.

2.3 Анализ эффективности принятия управленческих решений в сфере информатизации организации.

3 Повышение эффективности принятия управленческих решений в сфере информатизации КСУП «Першаи-2014».

3.1 Совершенствование механизма принятия управленческих решений в сфере информатизации организации.

3.2 Мероприятия по повышению эффективности принятия управленческих решений в сфере информатизации организации.

3.3 Экономическое обоснование мероприятий по повышению эффективности принятия управленческих решений в сфере информатизации организации.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложения.

Тема: «Управление информационными системами стратегического уровня (на примере РДУП «ЖодиноАгро»)».

Введение.

1. Теоретические основы управления информационными системами стратегического уровня.

1.1 Сущность информационных систем и их классификация.

1.2 Особенности информационных систем стратегического уровня.

1.3 Зарубежный опыт применения информационных систем стратегического уровня.

2 Анализ эффективности управления информационными системами стратегического уровня в РДУП «ЖодиноАгро».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Анализ информационного обеспечения управления организацией.

2.3 Анализ проблем и недостатков в управлении информационными системами стратегического уровня.

3 Повышение эффективности управления информационными системами стратегического уровня в РДУП «ЖодиноАгро».

3.1 Стратегический и оперативный планы внедрения информационной системы стратегического уровня.

3.2 Экономическое обоснование внедрения информационной системы стратегического уровня.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложения.

Тема: «Управление информационными системами управленческого уровня (на примере ОАО «Борисовхлебпром»)».

Введение.

1 Теоретические основы управления информационными системами управленческого уровня.

1.1 Сущность информационных систем и их классификация.

1.2 Особенности информационных систем управленческого уровня.
1.3 Зарубежный опыт применения информационных систем управленческого уровня.

2 Анализ эффективности управления информационными системами управленческого уровня в ОАО «Борисовхлебпром».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Анализ информационного обеспечения управления организацией.

2.3 Анализ проблем и недостатков в управлении информационными системами управленческого уровня.

3 Повышение эффективности управления информационными системами управленческого уровня в ОАО «Борисовхлебпром».

3.1 Стратегический и оперативный планы внедрения информационной системы управленческого уровня.

3.2 Экономическое обоснование внедрения информационной системы управленческого уровня.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложения.

Тема: «Управление информационными системами уровня знаний (на примере ОАО «Рубежовичи»)».

Введение.

1 Теоретические основы управления информационными системами уровня знаний.

1.1 Сущность информационных систем и их классификация.

1.2 Особенности информационных систем уровня знаний.

1.3 Зарубежный опыт применения информационных систем уровня знаний.

2 Анализ эффективности управления информационными системами уровня знаний в ОАО «Рубежовичи».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Анализ информационного обеспечения управления организацией.

2.3 Анализ проблем и недостатков в управлении информационными системами уровня знаний.

3 Повышение эффективности управления информационными системами уровня знаний в ОАО «Рубежовичи».

3.1 Стратегический и оперативный планы внедрения информационной системы уровня знаний в организацию.

3.2 Экономическое обоснование внедрения информационной системы уровня знаний в организацию.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложения.

Тема: «Управление информационными системами эксплуатационного уровня (на примере РСДУП «Путчино»)».

Введение.

1 Теоретические основы управления информационными системами эксплуатационного уровня.

1.1 Сущность информационных систем и их классификация.

1.2 Особенности информационных систем эксплуатационного уровня.

1.3 Зарубежный опыт применения информационных систем эксплуатационного уровня.

2 Анализ эффективности управления информационными системами эксплуатационного уровня в РСДУП «Путчино».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Анализ информационного обеспечения управления организацией.

2.3 Анализ проблем и недостатков в управлении информационными системами эксплуатационного уровня.

3 Повышение эффективности управления информационными системами эксплуатационного уровня в РСДУП «Путчино».

3.1 Стратегический и оперативный планы внедрения информационной системы эксплуатационного уровня.

3.2 Экономическое обоснование внедрения информационной системы эксплуатационного уровня.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложения.

Тема: «Опыт, проблемы и перспективы внедрения информационных систем класса MRP в организациях АПК Республики Беларусь (на примере ОАО «Душево»)».

Введение.

1 Теоретические основы информационных систем класса MRP.

1.1 Сущность информационных систем и их классификация.

- 1.2 Особенности информационных систем класса MRP.
 - 1.3 Зарубежный опыт внедрения информационных систем класса MRP в организации АПК.
 - 2 Анализ проблем и перспектив внедрения информационных систем класса MRP в ОАО «Душево».
 - 2.1 Общая характеристика организации.
 - 2.2 Анализ информационного обеспечения управления организацией.
 - 2.3 Анализ проблем и недостатков в управлении информационными системами класса MRP в организации.
 - 3 Разработка мероприятий по внедрению информационных систем класса MRP в ОАО «Душево».
 - 3.1 Стратегический и оперативный планы внедрения информационных систем класса MRP.
 - 3.2 Экономическое обоснование внедрения информационных систем класса MRP.
- Заключение.
- Список использованной литературы.
- Приложения.

Тема: «Опыт, проблемы и перспективы внедрения информационных систем класса ERP в организациях АПК Республики Беларусь (на примере ОАО «Ошмянский мясокомбинат»)».

Введение.

- 1 Теоретические основы информационных систем класса ERP в организациях АПК Республики Беларусь.
- 1.1 Сущность информационных систем и их классификация.
- 1.2 Особенности информационных систем класса ERP в организациях АПК Республики Беларусь.
- 1.3 Зарубежный опыт внедрения информационных систем класса ERP в организации АПК.
- 2 Анализ проблем и перспектив внедрения информационных систем класса ERP в ОАО «Ошмянский мясокомбинат».
- 2.1 Общая характеристика организации.
- 2.2 Анализ информационного обеспечения управления организацией.
- 2.3 Анализ проблем и недостатков в управлении информационными системами класса ERP.
- 3 Разработка мероприятий по внедрению информационных систем класса ERP в ОАО «Ошмянский мясокомбинат».

3.1 Стратегический и оперативный планы внедрения информационных систем класса ERP.

3.2 Экономическое обоснование внедрения информационных систем класса ERP.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложения.

Тема: «Опыт, проблемы и перспективы внедрения CRM-систем в организациях АПК Республики Беларусь (на примере УПП «Полоцкий молочный комбинат»)».

Введение.

1 Теоретические основы CRM-систем в организациях АПК Республики Беларусь.

1.1 Сущность информационных систем и их классификация.

1.2 Особенности CRM-систем в организациях АПК Республики Беларусь.

1.3 Зарубежный опыт внедрения CRM-систем в организации АПК.

2 Анализ проблем и перспектив внедрения информационных систем и CRM-систем в УПП «Полоцкий молочный комбинат».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Анализ информационного обеспечения управления организацией.

2.3 Анализ проблем и недостатков в управлении CRM-системами.

3 Разработка мероприятий по внедрению CRM-системы в УПП «Полоцкий молочный комбинат».

3.1 Стратегический и оперативный планы внедрения CRM-системы в организацию.

3.2 Экономическое обоснование внедрения CRM-системы в организацию.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложения.

Тема: «Опыт, проблемы и перспективы внедрения CALS-технологий в организациях АПК Республики Беларусь (на примере ОАО «Торгуны»)».

Введение.

1 Теоретические основы CALS-технологий в организациях АПК Республики Беларусь.

1.1. Сущность информационных систем и их классификация.

1.2. Особенности CALS-технологий в организациях АПК Республики Беларусь.

1.3. Зарубежный опыт внедрения CALS-технологий в организации АПК.

2 Анализ проблем и перспектив внедрения CALS-технологий в ОАО «Торгуны».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Анализ информационного обеспечения управления организацией.

2.3 Анализ проблем и недостатков в управлении информационными системами и перспектив внедрения CALS-технологий.

3 Разработка мероприятий по внедрению CALS-технологий в ОАО «Торгуны».

3.1 Стратегический и оперативный планы внедрения CALS-технологий в организацию.

3.2 Экономическое обоснование внедрения CALS-технологий в организацию.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложения.

Тема: «Опыт, проблемы и перспективы внедрения CASE-технологий в организациях АПК Республики Беларусь (на примере ОАО «Заозерье»)».

Введение.

1 Теоретические основы CASE-технологий в организациях АПК Республики Беларусь.

1.1 Сущность информационных систем и их классификация.

1.2 Особенности CASE-технологий в организациях АПК Республики Беларусь.

1.3 Зарубежный опыт внедрения CASE-технологий в организации АПК.

2 Анализ проблем и перспектив внедрения CASE-технологий в ОАО «Заозерье».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Анализ информационного обеспечения управления организацией.

2.3 Анализ проблем и недостатков в управлении информационными системами и перспектив внедрения CASE-технологий.

3 Разработка мероприятий по внедрению CASE-технологий в ОАО «Заозерье».

3.1 Стратегический и оперативный план внедрения CASE-технологий в организацию.

3.2 Экономическое обоснование внедрения CASE-технологий в организацию.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложения.

Тема: «Обеспечение информационной безопасности на предприятиях АПК (на примере ОАО «Кормаагросервис»)».

Введение.

1 Теоретические основы информационной безопасности предприятия.

1.1 Сущность и содержание информационной безопасности.

1.2 Требования нормативных методических документов по обеспечению информационной безопасности.

1.3 Средства защиты информационной безопасности предприятия.

2 Анализ управления информационной безопасностью в ОАО «Кормаагросервис».

2.1 Общая характеристика предприятия.

2.2 Анализ информационного обеспечения управления предприятием.

2.3 Оценка информационной безопасности предприятия.

3 Разработка мероприятий по обеспечению информационной безопасности в ОАО «Кормаагросервис».

3.1 Стратегический и оперативный планы обеспечения информационной безопасности на предприятии.

3.2 Экономическое обоснование обеспечения информационной безопасности на предприятии.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложения.

Тема: «Организация защиты информации на предприятиях АПК (на примере ОАО «Орехово»)».

Введение.

1 Теоретико-методологические аспекты по защите информации на предприятиях.

1.1 Сущность и особенности защиты информации на предприятиях.

1.2 Организационные меры защиты информации на предприятиях.

1.3 Технические меры защиты информации на предприятиях.

2 Анализ управления защитой информации в ОАО «Орехово».

2.1 Общая характеристика предприятия.

2.2 Анализ информационного обеспечения управления предприятием.

2.3 Оценка уровня защиты информации на предприятии.

3 Разработка мероприятий по организации защиты информации в ОАО «Орехово».

3.1 Стратегический и оперативный планы организации защиты информации на предприятии.

3.2 Экономическое обоснование организации защиты информации на предприятии.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложения.

Тема: «Развитие электронной торговли в агробизнесе (на примере КСУП «Минская овощная фабрика»)».

Введение.

1 Теоретико-методологические основы электронной торговли.

1.1 Понятие и содержание электронной торговли.

1.2 Виды электронной торговли и их характеристика.

1.3 Зарубежный опыт применения электронной торговли в развитии агробизнеса.

2 Анализ потенциала развития электронной торговли в агробизнесе в КСУП «Минская овощная фабрика».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Анализ информационного обеспечения управления организацией.

2.3 Проблемы организации электронной торговли на предприятии.

3 Управление эффективностью ведения агробизнеса на основании электронной торговли КСУП «Минская овощная фабрика».

3.1 Разработка стратегического и оперативного планов развития электронной торговли в агробизнесе предприятия.

3.2 Оценка экономического эффекта развития электронной торговли в агробизнесе предприятия.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложения.

Тема: «Использование информационных технологий в маркетинговой деятельности организации (на примере ОАО «Минский тракторный завод»)».

Введение.

1 Теоретические аспекты информационных технологий в управлении организацией.

1.1 Понятие и виды информационных технологий.

1.2 Роль информационных технологий в управлении маркетинговой деятельностью организации.

1.3 Зарубежный опыт применения информационных технологий в маркетинговой деятельности на предприятиях АПК.

2 Анализ средств управления маркетинговой деятельностью ОАО «Минский тракторный завод».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Анализ информационного обеспечения управления организацией.

2.3 Анализ проблем реализации управленческих решений в управлении маркетинговой деятельностью организации.

3. Мероприятия по использованию информационных технологий в маркетинговой деятельности ОАО «Минский тракторный завод».

3.1. Рекомендации по применению информационных технологий в маркетинговой деятельности организации.

3.2 Оценка экономической эффективности реализации мероприятий по применению информационных технологий в маркетинговой деятельности организации.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложения.

Тема: «Разработка и практическая реализация бизнес-плана в сфере информационной деятельности организации (на примере ОАО «Пивоваренная компания Аливария»)».

Введение.

1 Теоретико-методологические основы бизнес-планирования в сфере информатизации.

1.1 Понятие и содержания бизнес-плана.

- 1.2 Цель и задачи бизнес-планирования в сфере информатизации.
 - 1.3 Зарубежный опыт бизнес-планирования в сфере информатизации организаций АПК.
 - 2 Анализ потенциала развития информационной деятельности ОАО «Пивоваренная компания Аливария».
 - 2.1 Общая характеристика организации.
 - 2.2 Анализ информационного обеспечения управления организацией.
 - 2.3 Анализ проблем и недостатков в информационной деятельности организации.
 - 3 Проектирование бизнес-плана в сфере информационной деятельности ОАО «Пивоваренная компания Аливария».
 - 3.1 Разработка бизнес-плана в сфере информационной деятельности организации.
 - 3.2 Оценка экономического эффекта от реализации бизнес-плана в сфере информационной деятельности организации.
- Заключение.
- Список использованной литературы.
- Приложения.

Тема: «Планирование и разработка PR-кампании организации в сети Интернет (на примере СОАО «Коммунарка»)».

- Введение.
- 1 Теоретические аспекты формирования PR-кампании организации.
 - 1.1 Сущность и особенности реализации PR-кампании организации.
 - 1.2 Цель, задачи и средства создания PR-кампании организации.
 - 1.3. Зарубежный опыт реализации PR-кампании на предприятиях АПК.
 - 2 Анализ средств маркетинговых коммуникаций СОАО «Коммунарка».
 - 2.1 Общая характеристика организации.
 - 2.2 Анализ информационного обеспечения управления организацией.
 - 2.3 Анализ эффективности использования средств маркетинговых коммуникаций организации.
 - 3 Разработка PR-кампании организации в сети Интернет в СОАО «Коммунарка».
 - 3.1 Рекомендации по разработке PR-кампании в сети Интернет.
 - 3.2 Оценка экономической эффективности реализации PR-кампании в сети Интернет.
- Заключение.
- Список использованной литературы.

Тема: «Управление и развитие компьютерных коммуникаций на предприятиях АПК (на примере ОАО «Климовичрайагропромтехснаб»)».

Введение.

1 Теоретические аспекты управления коммуникациями на предприятиях АПК.

1.1 Сущность и типы коммуникаций.

1.2 Этапы и стадии коммуникационного процесса.

1.3 Зарубежный опыт развития компьютерных коммуникаций на предприятиях АПК.

2 Анализ управления коммуникациями в ОАО «Климовичрайагропромтехснаб».

2.1 Общая характеристика организации

2.2 Анализ информационного обеспечения управления организацией.

2.3 Анализ проблем в процессе коммуникаций и информационных барьеров в организации.

3 Повышение эффективности управления организацией с использованием компьютерных коммуникаций в ОАО «Климовичрайагропромтехснаб».

3.1 Рекомендации по использованию компьютерных коммуникаций в организации.

3.2 Оценка экономической эффективности внедрения проекта компьютерных коммуникаций в организации.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложения.

Тема: «Оценка и защита от ИТ-рисков в информационной деятельности организации (на примере УП «ГИВЦ Минсельхозпрода»)».

Введение.

1 Теоретико-методологические аспекты ИТ-рисков.

1.1 Понятие и виды ИТ-рисков.

1.2 Подходы к управлению ИТ-рисками.

1.3 Зарубежный опыт защиты от ИТ-рисков на предприятиях АПК.

2 Анализ ИТ-рисков в информационной деятельности УП «ГИВЦ Минсельхозпрода».

2.1 Общая характеристика организации.

2.2 Анализ информационного обеспечения управления организацией.

2.3 Оценка уровня ИТ-рисков в информационной деятельности организации.

3 Мероприятия по сокращению и защите от ИТ-рисков в информационной деятельности УП «ГИВЦ Минсельхозпрода».

3.1 Рекомендации по сокращению и защите от ИТ-рисков в информационной деятельности организации.

3.2 Оценка экономической эффективности реализации мероприятий по сокращению и защите организации от ИТ-рисков.

Заключение.

Список использованной литературы.

Приложения.

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Пример курсовой работы

по дисциплине «Управление организацией»

на тему: «Бенчмаркинг как инструмент комплексного анализа и оценки конкурентоспособности организации (на примере ОАО «Минский молочный завод № 1»)».

Введение

На высококонкурентном рынке молочной отрасли непрерывно растет интерес и ощущается высокая потребность в изучении опыта успешных бенчмаркинг-исследований. Бенчмаркинг как новый современный инструмент конкурентной борьбы и метод управления бизнесом позволяет предприятиям совершенствоваться, взаимодействуя с другими игроками рынка, выявляя инструменты превосходства, целенаправленно внедряя их в свою деятельность и лучше используя потенциал роста.

В большинстве крупных иностранных фирм работают специализированные подразделения, занимающиеся бенчмаркингом. Созданы специальные сайты, например, benchnet.com, globalbenchmarking.com. По данным консалтинговой компании Bain and Co последние два года бенчмаркинг входит в тройку самых распространенных методов управления бизнесом в крупных международных корпорациях. Эффективность бенчмаркинга уже оценили такие компании, как General Electric, Du Pont и т. д.

Отдельные положения и аспекты бенчмаркинга начали пропагандироваться с 1996 г. в работах Г.Л. Багнева, А.К. Казанцева, И.А. Аренкова. В последние годы по данной проблеме стали публиковаться переводы трудов зарубежных ученых и практиков.

Объект исследования в работе – открытое акционерное общество «Минский молочный завод № 1». Предмет исследования в работе – бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности ОАО «Минский молочный завод № 1».

При обработке, обобщении и написании материалов курсовой работы применялись следующие методы: индукции и дедукции, анализа и синтеза, статистических группировок, средних и относительных величин, системный подход.

Целью работы является разработка практических рекомендаций по повышению конкурентоспособности ОАО «Минский молочный завод № 1» на основании метода бенчмаркинга.

Исходя из цели работы, сформулированы следующие задачи:

- раскрыть теоретические аспекты бенчмаркинга как фактора повышения конкурентоспособности организации;
- исследовать зарубежный опыт применения бенчмаркинга;
- провести анализ конкурентоспособности ОАО «Минский молочный завод № 1»;
- разработать рекомендации по применению бенчмаркинга в ОАО «Минский молочный завод № 1»;
- произвести оценку экономической эффективности предложенных рекомендаций по применению бенчмаркинга в ОАО «Минский молочный завод № 1».

Основным методическим материалом при написании курсовой работы послужили годовые отчетности и бизнес-план ОАО «Минский молочный завод № 1», учебно-методическая и экономическая литература, материалы периодических изданий и труды ученых, занимающихся этой проблемой.

Теоретическая значимость работы заключается в рассмотрении и уточнении отдельных положений теории бенчмаркинга. Практическая значимость состоит в том, что результаты исследования могут использоваться для применения метода бенчмаркинга как фактора роста конкурентоспособности.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БЕНЧМАРКИНГА КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

1.1 Понятие бенчмаркинга как инструмента повышения конкурентоспособности организации

Бенчмаркетинг – составное слово, образованное от двух самостоятельных англоязычных экономических терминов *benchmark* и *marketing*. В английском языке употребляется аналогичный термин *benchmarking*, однако в научной сфере он не имеет широкого применения, вместо него используется универсальный для всех сфер бизнеса термин *benchmarking*.

Термин «бенчмаркинг» не имеет однозначного перевода на русский язык, поэтому принято его употреблять в транскрипции, аналогичной англоязычной. Этот термин произошел от слова *benchmark*, которое означает отметку на фиксированном объекте, например, отметку на столбе, указывающую высоту над уровнем моря.

В наиболее общем смысле *benchmark* – это свойство, обладающее определенным количеством, качеством и может быть использовано как стандарт или эталон при сравнении с другими предметами.

Впервые термин «бенчмаркинг» появился в 1972 г. в Институте стратегического планирования Кембриджа (США). В 1979 г. американская компания «Ксерокс» приступила к проекту «Бенчмаркинг конкурентоспособности» для анализа затрат и качества собственных продуктов по сравнению с японскими.

Проект имел большой успех и послужил стимулом к дальнейшим работам. Позднее он получает широкое распространение среди специалистов США, используется во многих фирмах – «ЗМ», «Хьюлетт Паккард», «Дюпон», «Моторола». В настоящее время бенчмаркетинг (бенчмаркинг) считается самым эффективным направлением консалтинга.

Многие относят бенчмаркетинг к совокупности управленческих инструментов, таких, как глобальное управление качеством, измерение удовлетворенности покупателей, которые фирмы сейчас применяют. Основная часть специалистов придерживается мнения, что бенчмаркетинг означает изучение и внедрение (заимствование,

«перенятие») методов управления у других, более успешно работающих предприятий, причем очень часто при их помощи. Но это заимствование и внедрение эффективно только после объективного анализа работы конкурентов и лидеров рынка, а также сильных и слабых сторон своей фирмы [4, с. 4].

Использование бенчмаркетинга является разносторонним. Он нашел широкое распространение в логистике, маркетинге, управлении персоналом, финансовом менеджменте, то есть применительно к предприятию бенчмаркетинг охватывает все сферы и направления его деятельности.

Сфера применения бенчмаркетинга включает разработку стратегий, операций и управленческих функций, нацеленных на повышение конкурентоспособности.

Главная задача бенчмаркетинга – разработка стратегии и тактики успеха предприятия. При этом в центре внимания находятся следующие вопросы:

- кто, какая фирма находится на вершине конкуренции?
- почему собственное предприятие не является лучшим?
- что должно быть изменено или сохранено на предприятии, чтобы стать лучшим?
- как внедрить соответствующую стратегию, чтобы предприятие стало лучшим из лучших?

Поэтому для осуществления бенчмаркетинга сотрудники работают в командах, состоящих из представителей разных предприятий.

Причин для сотрудничества в сфере бенчмаркетинга может быть множество:

- понимание ответственности бизнеса за развитие отрасли в целом и долгосрочные стратегии присутствия на отраслевых рынках;
- подтверждение своей позиции лидера рынка в глазах конкурентов, поставщиков, посредников и других участников рынка;
- укрепление образа своего лидерства и уникальности торгового предложения в глазах потребителей;
- понимание того, что информация о деятельности лидера рынка все равно «просочится» и станет достоянием общественности, возникнет желание возглавить этот процесс, а не плестись в его «хвосте»;
- понимание того, что «сотрудничество конкурентов» – это продуктивная идея для ведения бизнеса в XXI веке [4, с. 5].

Сотрудничество конкурентов – продуктивная идея для ведения бизнеса в XXI веке. Впервые эту идею высказал выдающийся английский экономист Альфред Маршалл еще в конце XIX века. Он разли-

чал «разрушительную конкуренцию», которая ведет к устранению с рынка мелких игроков, к монополизации рынка, и в среднесрочной перспективе – к росту цен и снижению качества предоставляемых публике товаров и услуг, и «созидательную конкуренцию», которая ведет к устранению с рынка только слабых производителей, усилению конкуренции между оставшимися средними и крупными игроками, повышению качества товаров и уровня сервиса и снижению относительных цен. Но даже конкуренция, по мнению Маршалла, менее продуктивна, чем «сотрудничество конкурентов», что в долгосрочной перспективе ведет к увеличению общественного блага в целом.

Бенчмаркетинг близок к понятию маркетинговой разведки, которое означает постоянную деятельность по сбору текущей информации об изменении внешней среды маркетинга, необходимой как для разработки, так и корректировки планов маркетинга.

Следует рассмотреть соотношение понятий бенчмаркетинг, конкурентная разведка и промышленный шпионаж. Конкурентная разведка (Competitive Intelligence, CI) – сбор и обработка данных из разных источников, проводимых в рамках закона и с соблюдением этических норм (в отличие от промышленного шпионажа). Особое место в этом контексте занимает система «раннего конкурентного предупреждения», т. е. система сбора и анализа информации о существенных угрозах и рисках маркетинговой среды (новых технологиях и товарах, финансовых и валютных рисках, отраслевых и предпринимательских рисках и др.).

Концепция раннего конкурентного предупреждения (РКП) задумана ее авторами по аналогии с системой «ПРО США» (противоракетная оборона). Суть РКП в том, чтобы путем постоянного мониторинга и анализа внешней маркетинговой среды бизнеса спрогнозировать развитие обстановки и заблаговременно уклониться от какой-либо угрозы или использовать новые возможности для развития бизнеса. Наличие такой угрозы, «рейдерство» (рейдерский захват предприятия), также подчеркивает целесообразность данной концепции. Рейдеры – это компании, которые меняют собственника (или структуру собственности) на предприятиях-жертвах в свою пользу или в пользу неких анонимных заказчиков. Как правило, это происходит в рамках закона, но с применением насилия, шантажа или принуждения к действующему руководству «предприятия-жертвы»

Конкурентная разведка и бенчмаркетинг получили сильный импульс развития в середине 1980-х гг. Родоначальником конкурентной разведки современного периода считается компания «Ксерокс» (Xerox),

столкнувшаяся с конкуренцией со стороны японских производителей. Компания создала систему работы, которую сегодня называют бенчмаркетингом; она адаптировала и применила разведывательные технологии в максимально возможном объеме. Через несколько лет конкурентная разведка стала применяться в Европе, а затем и во всем мире. Этот период можно считать окончательным выделением конкурентной разведки и бенчмаркетинга в отдельное направление деятельности. К концу XX в. сформировались международные и национальные общества профессионалов конкурентной разведки, которые за счет выпуска периодических изданий, проведения конференций и тренингов позволили организовать обмен опытом между специалистами [4, с. 6].

Промышленный шпионаж – это незаконное (тайное или силовое) изъятие информации, которую руководство конкурирующих компаний хотело бы скрыть от посторонних. Это может быть кража или незаконное копирование документов, установка подслушивающей или сканирующей аппаратуры, подкуп или шантаж сотрудников, злоупотребление доверием и беспечностью сотрудников компании с целью получения от них закрытой информации; злоупотребление беспечностью или халатностью сотрудников конкурирующей компании с целью получения доступа к закрытой информации. Практическая нерациональность промышленного шпионажа выражается в том, что сегодня 80–85 % информации, которая необходима организации, можно извлечь из открытых источников (10–15 % невозможно получить никаким образом и ни из каких источников, так как ее просто нет, это – зона предпринимательского риска).

В отличие от промышленного шпионажа, бенчмаркетинг использует только легальные методы работы, в том числе, и чаще всего, добровольное сотрудничество партнеров по бенчмаркетингу.

Таблица 1.1 – Сравнительная характеристика значения бенчмаркетинга в процессе проведения стратегически ориентированных маркетинговых исследований

Характеристика процесса исследования	Значение бенчмаркетинга в стратегически ориентированных маркетинговых исследованиях		
	Исследование рынка	Анализ конкурентов	Бенчмаркетинг
Общая цель	Анализ рынков, рыночных сегментов или признание товаров	Анализ стратегий конкурентов	Анализ того, что, почему и как хорошо делают конкуренты или лидирующие предприятия

1	2	3	4
Предмет изучения	Потребности покупателей	Стратегии конкурентов	Методы ведения бизнеса, удовлетворяющие потребности покупателей
Объект изучения	Товары и услуги	Рынки и товары	Методы ведения дел, а также товары
Основные ограничения	Степень удовлетворенности покупателей	Деятельность на рынке	Не ограничен
Значение для принятия решения	Незначительное	Небольшое	Очень большое
Основные источники информации	Покупатели	Отраслевые эксперты и аналитики	Лидирующие предприятия отрасли, а также конкуренты

Примечание – Источник: собственная разработка на основании анализа литературы по теме исследования [4, с. 11].

Бенчмаркетинг зачастую рассматривают как одно из важнейших направлений стратегически ориентированных маркетинговых исследований. В таблице 1.1 представлены сводные данные, характеризующие значение бенчмаркетинга в процессе стратегически ориентированных маркетинговых исследований [4, с. 11].

1.2 Классификация видов бенчмаркетинга и особенности проведения

В теории и практике в настоящее время выделяют различные виды бенчмаркетинга. Известны различные типологии и (или) классификации видов, разновидностей в зависимости от сферы или признака применения. Одной из наиболее полных является классификация (типология) видов бенчмаркетинга, представленная ниже.

- По уровню применения можно выделить три вида бенчмаркетинга:
 - структурный, который проводится применительно к элементам инфраструктуры (финансы, образование, транспорт и т. д.);
 - отраслевой (в этом случае на международном уровне сравниваются различные секторы экономики);

– бенчмаркетинг отдельных компаний, целью которого является изучение отдельных факторов, определяющих сущность работы компании, и выявление ее сильных и слабых сторон.

2. По местоположению эталона можно выделить следующее:

– внешний бенчмаркетинг, подразумевающий поиск внешних организаций, которые известны как лучшие в своем классе. Он предоставляет возможность учиться у тех, кто находится на передовом рубеже;

– глобальный (международный) бенчмаркетинг, использующийся в случаях, когда поиск объекта сравнения ведется в других странах, так как именно там работают лучшие предприятия в данной отрасли либо в случае, если в собственной стране нет таких предприятий.

3. По участникам бенчмаркетингового процесса можно выделить четыре вида бенчмаркетинга:

– конкурентный бенчмаркетинг, предполагающий сопоставление собственных показателей с аналогичными показателями конкурентов;

– ассоциативный бенчмаркетинг, проводимый организациями, состоящими в узком бенчмаркетинговом альянсе;

– кооперативный бенчмаркетинг, подразумевающий сравнительный анализ ключевых производительных функций с целью их улучшения. Отличительной чертой кооперативного бенчмаркетинга является то, что в нем участвует организация, которая изучается («партнер – эталон»). Данный вид бенчмаркетинга полезен не только для компании, которая учится на лучших образцах, но и для ее партнера, так как признания эталона повышает инвестиционную привлекательность организации.

– консультативный бенчмаркетинг, подразумевающий сравнение организации с другими при помощи консультационной службы. Консультационная служба может действовать совершенно независимо, собирая и анализируя информацию без отвлечения людей из организаций.

4. По объектам сравнения можно выделить следующие пять видов бенчмаркетинга:

– товарный бенчмаркетинг и (или) реинжиниринг (ретроспективный анализ продукта) – анализ конкретных продуктов конкурента с целью сравнения со своей продукцией. Это один из наиболее популярных видов бенчмаркетинга и конкурентной разведки. Строго говоря, реинжиниринг – гораздо более сложное понятие, однако именно ретроспективный анализ конкурентного продукта считают основным или даже начальным этапом эталонного сравнения;

– бенчмаркетинг показателей, использующийся в случае, если организация рассматривает свою деятельность с точки зрения показателей ключевых продуктов или услуг. В этом случае объект сравнения принадлежит к той же отрасли. В сущности, любое изучение конкурента предполагает сравнение и анализ каких-либо показателей. Но в данном случае выбор этих показателей необходимо обосновать и настроить конкурентную разведку на получение именно этих показателей;

– «процессный» бенчмаркетинг (бенчмаркетинг процесса) – деятельность по анализу определенных ключевых процессов и операций для сопоставления с предприятиями, имеющими лучший опыт в аналогичной деятельности. Процесс бенчмаркетинга предполагает обязательное сопоставление так называемых карт процессов или ноу-хау. Преимуществом данного вида является то, что он может быть эффективным даже в краткосрочном периоде. Разумеется, для этого часто необходим также бенчмаркетинг показателей;

– функциональный бенчмаркетинг, включающий в себя сравнение определенной функции двух и более организаций, как правило, не принадлежащих одной отрасли и не являющихся прямыми конкурентами. Обязательным условием является схожесть процессов в этих организациях. Достоинством данного вида является то, что организации будут более охотно делиться информацией, а также то, что они имеют существенные отличия в работе, а, следовательно, их опыт будет полезен друг другу. К недостаткам можно отнести сложность определения такой компании. Однако именно данный вид может быть наиболее эффективным, так как компании могут охотно (без угрозы для собственной конкурентоспособности) делиться даже нововведениями в области технологии и управления;

– стратегический бенчмаркетинг, рассматривающийся как систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование характеристик производительности на основе изучения успешных стратегий внешних предприятий.

Следует подчеркнуть, что все или почти все виды бенчмаркетинга взаимосвязаны и взаимообусловлены, очень часто между ними невозможно провести какую-то однозначную границу. Так, стратегический бенчмаркетинг предполагает постановку вполне конкретных задач по повышению конкурентоспособности продукта,

совершенствованию каких-либо функций или процессов, обучению персонала. Пример взаимосвязи различных видов бенчмаркетинга представлен в таблице 1.2. [4, с. 15].

Таблица 1.2 – Виды бенчмаркетинга в деятельности организаций

Вид по целям проведения	Вид бенчмаркетинга по источнику данных			
	Конкурентный	Функциональный	Внутренний	Общий
Стратегический бенчмаркетинг	Сопоставление общих принципов ведения бизнеса предприятий, прямо конкурирующих друг с другом в одной области или на определенном рынке	Эталонное сравнение с признанным в данной области лидером для выбора наилучшей стратегии совершенствования бизнеса	Проводимое предприятием сопоставление работы своих отдельных подразделений с целью выявления возможности их совместного успешного сотрудничества	Знакомство одного предприятия с опытом применения новых технологий предприятия из другой отрасли
Операционный бенчмаркетинг	Сопоставление производственных процессов, прямо конкурирующих друг с другом предприятий, с целью выявления лучшего опыта	Изучение определенного процесса на предприятии, лидирующем в своей отрасли, и поиск способов достижения аналогичных результатов	Проводимое предприятием исследование работы своих подразделений и определения факторов, влияющих на успешность их деятельности	Исследование одним предприятием схожего процесса на другом предприятии, работающем в другой отрасли, и поиск путей совершенствования этого процесса

Примечание – Источник: собственная разработка на основании анализа литературы по теме исследования [4, с. 15].

Особенности проведения и реализации бенчмаркинга:

– бенчмаркинг начинают с себя, с изучения внутренней среды организации;

– далее – это выявление ключевых факторов успеха. Нужно понять, что в товаре или услугах организации является самым важным для потребителя;

– затем необходимо собрать любую доступную информацию о том, что и как делают другие, чтобы максимально реализовать те же ключевые факторы успеха;

– первый источник информации – конкуренты. Если они отбирают долю рынка, значит, что-то у них работает лучше. Предметом анализа выступают: марки, структура ассортимента, методы продвижения, стимулирование продаж, организация производства и т. п. Основную роль в этом играют маркетологи-аналитики;

– может быть полезным также участие в профессиональных ассоциациях, благодаря чему можно получать информацию о лучших отраслевых достижениях;

– часто возможности для улучшений можно увидеть, изучая процессы, происходящие в непрофильных отраслях.

На основе сопоставления результатов анализа внутренней среды и внешних примеров можно найти возможные направления для улучшения собственной деятельности.

Ключевые идеи для современного бизнеса, по мнению В. А. Баранова:

– оставьте себе лишь ключевые компетенции – то, что вы умеете делать лучше других;

– не бойтесь быть уникальными. Копировать других можно и нужно, но лишь для усиления собственной уникальности;

– не забывайте, что скорость зачастую важнее качества, а цена медлительности больше, чем цена ошибок;

– не жадничайте, дайте заработать другим и проконтролируйте, чтобы они вас при этом не забыли;

– не забывайте про «волновой эффект»: как компания относится к своим менеджерам, так менеджеры относятся к сотрудникам, а сотрудники к клиентам. Соответственно так же и клиенты будут относиться к компании;

– оптимизируйте отношения, темпы и качество. Качество, например, должно быть ровно таким, которое клиенты готовы оплачивать [3, с. 135].

1.3 Зарубежный опыт применения бенчмаркинга

Томас Эдисон советовал: «Присматривайтесь к используемым другими новым интересным идеям. Условие проявления оригинальности –

применение их для решения ваших текущих проблем». Во время Второй мировой войны заимствование у П. Пикассо идеи кубизма позволило военным добиться повышения эффективности средств маскировки (Роджер фон Оих).

В январе 1991 г. бенчмаркинг использовали не более 5 % операционных компаний корпорации Johnson & Johnson. Но даже в наиболее «продвинутых» организациях основная тяжесть этого «бремени» была возложена на консультантов. Осознав, что собственные сотрудники разбираются в бизнесе корпорации гораздо лучше, чем приглашенные, менеджмент J&J сделал ставку на создание бенчмаркинговых команд, состоящих из своих сотрудников. В соответствии с новой корпоративной целью проекты должны были быть разделены между внутренними командами и внешними консультантами в пропорции 70:30. Уже в сентябре 1992 г. число активных бенчмаркинговых команд в корпорации возросло до 60. Инструментами достижения цели J&J стали тренинги и распространение опыта бизнес-разведки в рамках организации. Развивая внутренние бенчмаркинговые способности, корпорация J&J добилась успешного сокращения издержек и продолжительности цикла исследований и повышения качества и результатов проектов.

Далее следует представить несколько примеров видов бенчмаркинга согласно вышеуказанной классификации.

Конкурентный бенчмаркинг в Ford. Корпорация Ford по многим конструктивным параметрам не могла конкурировать со своими соперниками. К тому же, по мнению потребителей, ее продукция была не функциональна. Прибыль компании катастрофически упала. Вернуть рынок она смогла только после того, как было создано совершенно новое семейство легковых автомобилей Taurus. Эта машина обязана была, как минимум, не уступать моделям конкурентов. Чтобы добиться такого эффекта, был проведен бенчмаркинг-анализ. Специалисты компании организовали опрос среди населения с целью выяснить, какие именно свойства машин являются самыми популярными. После этого выбрали на мировом рынке автомобили, наиболее соответствующие тем или иным требованиям потенциальных клиентов. Задачей Taurus стало не только достичь их уровня по различным характеристикам, но и превзойти его.

Бенчмаркинг-исследования проводились с учетом огромного количества марок автомобилей, причем было неважно, являлись

они прямыми конкурентами компании или нет. К примеру, такие машины, как BMW и Opel Senator, никогда не соперничали с Ford Taurus, но имели некоторые черты, привлекательные для покупателей. Анализу подверглись около 400 параметров более чем 50 моделей автомобилей. Новую продукцию в Ford разрабатывали и внедряли, исходя из принципов DMADV (Define, Match, Analyze, Design, Verify – определение, измерение, анализ, разработка, проверка). Результат не заставил себя ждать. Вскоре Ford Taurus стал автомобилем года и вышел на первое место по продажам.

К сожалению, успех длился не слишком долго. В трансмиссии Taurus выявились определенные недостатки, которые подорвали репутацию автомобиля. Из-за последовавших за этим постоянных доработок компания начала все больше отклоняться от первоначальной концепции. В итоге к концу 90-х годов прошлого века сбыт Taurus сократился почти в семь раз. Ситуацию пытались исправить, но в 2006 году выпуск данного семейства автомобилей прекратился. Впрочем, на ошибках учатся, и компания Ford тут не исключение. Основным уроком на этот раз стало понимание того, что бенчмаркинг предприятий-конкурентов – не одноразовое событие. Подобные исследования должны проводиться регулярно с целью обновления результатов и корректировки деятельности. В общем-то, методология «Шесть сигм» говорит практически о том же: поиски источников вариаций не только дают определенные знания об уровне конкурентоспособности фирмы, но и показывают график его изменения. Как результат, руководство компаний имеет возможность учитывать не только краткосрочные эффекты от внедрения тех или иных программ улучшения, но и будущие последствия принимаемых решений.

Функциональный бенчмаркинг в General Motors. Компания General Motors в 1982–1984 гг. проводила бенчмаркинг-анализ, с помощью которого пыталась найти способ повысить качество и надежность продукции за счет альтернативных вариантов менеджмента. В то время в рамках «соревнований» с Японией большинство фирм повышенное внимание стали уделять качеству товара, считая, что данный параметр – главный в борьбе за конкурентоспособность. General Motors выполняла исследования на основе данных известных компаний: Hewlett-Packard, 3M, John Deer. Прежде чем приступить к анализу, специалисты из General Motors

изложили 10 гипотез по поводу факторов, которые сильнее всего влияют на качество продукции. Данные гипотезы нужно было подтвердить с помощью информации от компаний-партнеров, также проводящих работы по бенчмаркингу.

Была сформирована объективная комплексная оценка систем менеджмента качества, принятых в фирмах, участвующих в исследованиях. В итоге обнаружилась связь между качеством товаров и эффективностью предприятий. Более того, во многом благодаря данному исследованию чуть позже появилась Национальная премия по качеству имени Малкольма Болдриджа, а затем и серия стандартов ИСО 9000, которые установили общие требования к системам менеджмента качества. General Motors опередила исследования по критериям модели Болдриджа на 14 лет, впрочем, как и требования стандартов ИСО 9000. Это дало компании и ее партнерам неоспоримые преимущества перед конкурентами. Дело в том, что клиенты считали их продукцию значительно более качественной, чем товары других фирм, работающих в этой же сфере.

Но, как это свойственно многим бенчмаркинговым анализам, данное исследование тоже пострадало от отсутствия регулярного изучения условий работы и процессов производства в компании. Вместо того чтобы постоянно самосовершенствоваться, General Motors удовлетворилась достигнутым преимуществом. А потом и вовсе перешла на следование требованиям отраслевого стандарта QS 9000 (последний является доработанной версией ИСО 9000, учитывающей особенности автомобильной промышленности). Так же General Motors регулярно борется за премию Малкольма Болдриджа и осваивает методологию «Шесть сигм». Но сейчас этим занимаются все автомобильные предприятия, а система менеджмента качества должна постоянно развиваться.

Общий бенчмаркинг в компании Xerox. Невольно Xerox подтвердила правоту американского ученого Уильяма Дэмिंगа, который утверждал, что переживаемый организацией кризис зачастую провоцирует повышение качества. Он заставляет руководителей предпринимать определенные меры, чтобы вытащить компанию из неприятностей. В конце 70-х годов прошлого века Xerox начала уступать давлению со стороны конкурентов из Японии. За 10 лет, с 1974 по 1984 год, доходность активов фирмы с 22 % понизилась до 4 %. Попытаться выйти из кризиса и найти более подходящие методы управления Xerox решила с помощью бенчмаркинга.

В проведении исследования не последнюю роль сыграл Fuji Хегох, японский филиал Хегох. Компания проанализировала три основных параметра: собственные процессы и затраты, расходы и процессы своего филиала, а также аналогичные составляющие у конкурентов. Благодаря данному исследованию и открытой информации по рыночным ценам на копировальную технику специалисты Хегох сумели выяснить стоимость операций конкурентов, а вслед за этим и вычислить области, в которых те демонстрировали лучшие финансовые показатели. В итоге фирма смогла оценить величину разрыва между собой и соперниками, но ликвидировать его сразу не удалось. Только после обращения к опыту ведущих мировых компаний Хегох сумела сравняться с конкурирующими фирмами в тех областях, где раньше существенно отставала. Но бенчмаркинг в той ситуации так и не сыграл роль джина из лампы, способного избавить от всех неприятностей.

Наступили 90-е годы, и на замену аналоговым технологиям пришли цифровые. Тогда же Хегох с громоздкой функциональной структуры перешла на упрощенную схему. Совершенствованию производственных процессов стали уделять гораздо меньше внимания, чем раньше. О завоевании лидерства на рынке копировальной техники с помощью повышения качества товаров и проведения исследований не то, чтобы забыли, но из приоритетных задач временно исключили. Из опыта Хегох следует, что бенчмаркинг – это инструмент, способный помочь компании в ее совершенствовании, но не более того. Это не панацея и тем более не волшебная палочка, махнув которой, можно разрешить все проблемы. В некоторых ситуациях обычное копирование опыта более продвинутых предприятий может и не помочь [6].

Даже путешествие на край света начинается с первого шага. Дорога же к постоянному улучшению работы вымощена интересными, полезными идеями. Соответственно, базисные бенчмаркинговые навыки заключаются в их творческой адаптации. Именно идеи поддерживают крупномасштабные совершенствования систем и процессов. Очевидно, что ни человек, ни компания не имеют возможности монополизировать рынок полезных идей. Следовательно, внедрение передового опыта – высокопродуктивная стратегия ускорения непрерывного совершенствования.

Структура заимствуемых идей сложна и запутана. Например, многие считают, что популярные застежки-липучки были изобретены в компании Velcro, но это бенчмаркинг. Идея «липучек»

пришла изобретателю во время прогулки в лесу, когда он обратил внимание на имеющиеся у некоторых растений крошечные крючочки. А затем наблюдательный человек творчески адаптировал имевшуюся в природе структуру, предложив идею застежек. Поиск образцовой практики начинается с поиска полезных идей, которые позволяют организации метр за метром выйти на дорогу постоянного совершенствования работы.

Высоким мастерством в применении идей отличаются многие малые компании. В силу ограниченности ресурсов они естественным образом развивают необходимую для творческих заимствований тактику, позволяющую им эффективно использовать рожденные в других организациях мысли и обучаться [5, с.160].

Выводы. В данной главе были рассмотрены и уточнены теоретические аспекты бенчмаркинга как одного из эффективных инструментов повышения конкурентоспособности предприятия. Бенчмаркинг представляет собой систематическую деятельность, направленную на поиск, оценку и учебу на лучших примерах, независимо от их размера, сферы бизнеса и географического положения.

Сфера применения бенчмаркетинга включает разработку стратегий, операций и управленческих функций, нацеленных на повышение конкурентоспособности.

Главная задача бенчмаркетинга – разработка стратегии и тактики успеха предприятия.

2 АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БЕНЧМАРКИНГА В ОАО «МИНСКИЙ МОЛОЧНЫЙ ЗАВОД № 1»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Минский молочный завод № 1»

Открытое акционерное общество «Минский молочный завод № 1» в настоящее время является крупнейшим производителем молочной продукции в Республике Беларусь с самой высокой мощностью переработки молока – 800 тонн в день.

Основанный в 1929 году завод прошел долгий и сложный путь преобразования в стабильное и современное предприятие, оснащенное современным технологическим оборудованием, обладающее богатым опытом переработки молока и производства высококачественных молочных продуктов, ассортиментный перечень которых насчитывает более 300 видов. Сегодня в портфеле предприятия 7 торговых марок: «Минская марка»; «Славянские традиции»; «Молочная страна»; «Депи»; «Венский завтрак»; «Аристей»; «Я вкусный».

Основным видом деятельности ОАО «Минский молочный завод № 1» является переработка молока (кроме консервирования) и производство сыров. Миссией предприятия является удовлетворение потребностей потребителя в качественной и полезной молочной продукции [7].

Целями деятельности предприятия является:

- достижение экономической стабильности предприятия;
- обеспечение выпуска продукции гарантированного качества;
- повышение удовлетворенности потребителей через эффективное функционирование систем качества.

Стратегия ОАО «Минский молочный завод № 1» направлена на:

- увеличение выпуска продукции, повышение ее качества, расширение ассортимента;
- разработку инвестиционной программы, направленной на обновление производственных фондов предприятия, увеличение выпуска основной продукции;
- увеличение производственного потенциала предприятия;
- повышение рентабельности производства и продаж, увеличение доли продаж на внешний рынок;

– улучшение финансового положения присоединенных к ОАО «Минский молочный завод № 1» сельскохозяйственных предприятий «Дричин» и «Новые Зеленки»;

– поддержание высокого качества производимой продукции и увеличение числа новых потребителей.

Современный рынок молочной продукции диктует жесткие требования к производителю. Для того чтобы быть успешным на рынке, недостаточно производить только традиционные молочные продукты, необходимо выпускать широкий ассортимент продукции, уделять особое внимание качеству, а также учитывать специфику и вкусы потребителей.

Из года в год ОАО «Минский молочный завод № 1» расширяет свои возможности и сферу влияния на рынке молочных продуктов. Благодаря стабильному качеству и постоянно расширяющемуся ассортименту предприятие смогло значительно увеличить объем продаж и привлечь новых покупателей.

Продукция предприятия пользуется спросом не только в Республике Беларусь, но и за ее пределами. Введение новых технологий и новых продуктов позволяет предприятию успешно конкурировать как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Сегодня продукция предприятия поставляется в такие регионы Российской Федерации, как Московская, Ленинградская, Смоленская, Брянская, Псковская области. В основе стратегии экспорта лежит ориентированность на долгосрочные взаимовыгодные отношения с контрагентами, расширение и укрепление партнерской сети.

С 2005 года в ОАО «Минский молочный завод № 1» внедрены сертифицированные система менеджмента качества, соответствующая требованиям СТБ ISO 9001-2009, система HACCP, соответствующая требованиям СТБ 1470-2004, система менеджмента безопасности пищевой продукции, соответствующая требованиям международного стандарта ISO 22000-2005.

В 2010 году разработана, внедрена и в январе 2011 года сертифицирована система менеджмента безопасности пищевых продуктов требованиям международного стандарта ISO-22000-2005. Данный международный стандарт устанавливает требования к системе управления безопасностью пищевой продукции, а также дает возможность развивать, внедрять, выполнять и улучшать систему управления безопасностью пищевой продукции. Внедрение данной системы позволит предприятию выйти на рынок стран ЕС.

Применяются традиционные технологии изготовления молочных продуктов, внедряются новые, современные, позволяющие улучшить их качество, выпускать новые виды продукции. Все молоко, поступающее на предприятие, подвергается охлаждению и очистке не только от механических примесей, но и на бактериальном уровне с применением сепараторов бактофуг, нормализация молока по массовой доле жира выполняется в потоке с применением приборов автоматического контроля. Все технологические процессы по приемке, тепловой и механической обработке молока, мойке технологического оборудования полностью автоматизированы.

Качество продукции и ее широкий ассортимент оценивается высоким покупательским спросом. Выпускаемая предприятием продукция является многократным победителем национальных и международных конкурсов и выставок, таких как «Продэкспо», «Агрорусь», «Выбор года», «Бренд года», «Народная марка» и другие [7].

На протяжении многих лет ОАО «Минский молочный завод № 1» является постоянным участником выставок, проводимых в Республике Беларусь, таких как «Белпродукт», «Продэкспо», «Мир детства», «Нашим детям», «Пищевая индустрия». Предприятие также неоднократно участвовало и в международных выставках «ИнтерФуд» (г. Санкт-Петербург), «Белорусское качество», «Белорусская агропромышленная неделя», Национальные выставки Республики Беларусь в Республике Казахстан, Украине (г. Одесса), а также в форме делового сотрудничества г. Москвы и Республики Беларусь.

Около 20 % товарной продукции молочной отрасли Минской области производит ОАО «Минский молочный завод № 1».

Предприятие выпускает около 50 % нежирной молочной продукции от общего объема производства по Минской области, 49 % цельномолочной продукции; доля производства масла – 5 %, 7 % – заменителя цельного молока – 7 %.

В масштабах Республики Беларусь на долю ОАО «Минский молочный завод № 1» приходится 4,1 % перерабатываемого сырья, по нежирной молочной продукции – 36 % общего производства, по цельномолочной продукции – 12 %. Доля произведенной товарной продукции ОАО «Минский молочный завод № 1» по молочной отрасли республики составляет 4,6 %, доля товарооборота – 4,8 %.

Следует рассмотреть внутренние ресурсы предприятия, к которым относится, прежде всего, персонал организации – основа ее развития. Анализ трудовых ресурсов представлен в таблице 2.1.

Фонд оплаты труда ОАО «Минский молочный завод № 1» в 2016 году составил 14285 тыс. руб., что больше значения 2015 года на 2092 тыс. руб. или 17,16 %. Среднесписочная численность в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличилась на 3 человека или 0,23 %.

Таблица 2.1 – Анализ трудовых ресурсов на ОАО «Минский молочный завод № 1» за 2014–2016 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста, %	
				2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Фонд оплаты труда	10 434	12 193	14 285	116,86	117,16
Среднесписочная численность – всего, чел.	1 334	1 320	1 323	98,95	100,23
Численность ИПП, чел.	935	933	948	99,79	101,61
Производительность труда в действующих ценах, тыс. рублей	149,16	159,09	174,70	106,66	109,81
Среднемесячная заработная плата, рублей	649	759	892	116,95	117,52

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных организации.

В исследуемом периоде отмечается тенденция к росту производительности, которая в 2016 году составила 174,73 тыс. руб., однако это значительно ниже показателя в 2015 года. Среднемесячная заработная плата в 2016 году составила 892 рубля, что выше значения среднереспубликанского значения по итогам 2016 года на 88,4 рубля.

Наличие производственной техники и оборудования – значимый фактор обеспечения качественного производства молочной продукции в должных объемах.

Эффективность использования основных фондов является одним из существенных факторов, оказывающих влияние на увеличение объемов производства и результативность деятельности предприятия. Показатели эффективности использования основных фондов представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Показатели эффективности использования основных фондов ОАО «Минский молочный завод № 1» за 2014–2016 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютная раз- ница, тыс. руб.		Темп роста, %	
				2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Фондоотдача	2,67	2,68	2,44	0,01	-0,24	100,4	91,1
Фондоёмкость	0,38	0,37	0,41	-0,01	0,04	97,4	110,8

1	2	3	4	5	6	7	8
Коэффициент выбытия ОФ	0,0119	0,046	0,004	-0,073	-0,042	38,7	8,7
Коэффициент поступления ОФ	0,109	0,189	0,290	0,08	0,101	173,4	153,4
Коэффициент прироста ОФ	0,098	0,150	0,287	0,052	0,137	153,1	191,3
Коэффициент интенсивности обновления ОФ	0,0100	0,205	0,010	0,105	-0,195	205,0	4,9
Сумма начисленной амортизации, тыс. рублей	36 562	40 553	63 573	3 991	23 020	110,9	156,8
Коэффициент износа	0,472	0,445	0,497	-0,027	0,052	94,3	111,7

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных организации.

Исходя из проведенного анализа, следует отметить, что в период 2015–2016 годов наблюдается снижение показателя фондоотдачи и рост фондоемкости, соответственно на 0,24 и 0,04, что свидетельствует о снижении эффективности использования основных средств на предприятии. Коэффициент выбытия основных средств к 2016 году сократился по сравнению с 2015 годом и по своему значению является меньше значения коэффициента обновления, что говорит о расширенном воспроизводстве основных фондов на ОАО «Минский молочный завод № 1». Коэффициент прироста основных средств на протяжении 3 лет увеличивался и в 2016 году составил 0,287. Уменьшение коэффициента интенсивности обновления основных фондов свидетельствует о расширении производства и более интенсивном обновлении основных средств. Наблюдается увеличение суммы начисленной амортизации до 63573 тыс. руб., а также увеличение коэффициента износа до 0,497. Результативность деятельности предприятия характеризуют такие показатели, как уровень прибыли и рентабельность. Рост прибыли приводит к увеличению значения показателя рентабельности, что, в свою очередь отражает рост эффективности функционирования предприятия, устойчивость его финансового положения. В таблице 2.3 представлен анализ показателей прибыли и рентабельности ОАО «Минский молочный завод № 1».

Таблица 2.3 – Показатели результатов производственно-экономической деятельности в ОАО «Минский молочный завод № 1» за 2014–2016 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютная разница, тыс. руб.		Темп роста, %	
				2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	19 6519	22 6038	267 689	29 519	41 651	115,02	118,43
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	167 661	198 665	222 629	31 004	23 964	118,49	112,06
Прибыль валовая, тыс. руб.	28 858	27 373	45 060	-1 485	17 687	94,85	164,62
Прибыль от реализации товаров (работ, услуг), тыс. руб.	14 450	11 264	26 896	-3 186	15 632	77,95	238,78
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	11 276	6 718	21 886	-4 558	15 168	59,58	325,78
Прибыль чистая, тыс. руб.	9 072	5 810	17 542	-3 262	11 732	64,04	301,93
Рентабельность собственного капитала, %	13,35	7,81	20,81	-5,54	13,0	–	–
Рентабельность реализуемой продукции, %	8,62	5,67	12,08	-2,95	6,41	–	–

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных организации.

Рентабельность собственного капитала характеризует уровень доходности собственного капитала, вложенного в предприятие. К 2016 году данный показатель увеличился до 20,81 %, что говорит о возрастании доходности собственного капитала организации. Рентабельность реализуемой продукции в 2016 г. достигла уровня 12,08 %, что свидетельствует об эффективном производстве и реализации продукции.

Кроме того, в исследуемом периоде увеличились валовая прибыль, прибыль от реализации, прибыль до налогообложения и чистая прибыль.

2.2 Анализ конкурентоспособности ОАО «Минский молочный завод № 1»

Согласно представленному теоретическому материалу в первой главе работы выделяют различные факторы конкурентоспособности организации. Систематизация данных факторов на основе предприятий промышленной переработки молока представлена в таблице 2.4.

Наиболее значимыми являются комплексные факторы, подразумевающие анализ внешней и внутренней среды, а также мероприятия по повышению конкурентоспособности. Примером реализации таких факторов может быть бенчмаркинг.

Любая организация должна оценить текущее развитие отрасли, в которой она функционирует. Помочь разрешить данный вопрос может модель 5 сил конкуренции.

Стратегическая модель анализа 5 сил конкуренции была описана Майклом Портером в 1979 году.

Таблица 2.4 – Взаимосвязь основных факторов конкурентоспособности предприятий промышленной переработки молока

Комплексные	Внешние	Внутренние	
		производственные	управленческие
Культура производства. Значимость качества сырья и готовой продукции. Понимание и удовлетворение нужд и потребностей потребителей	Соблюдение сроков и условий доставки сырья. Сокращение длительности всех стадий производства продукции	Система бережливого производства (минимизация трудозатрат, сроков создания новой продукции). Система контроля качества. Состояние кадровой обеспеченности	Система обучения с учетом нововведений. Коллективное обучение Подбор, оценка, развитие персонала
Согласованность интересов всех звеньев цепи: производство-переработка-реализация. Соотношение бизнеса с внешней средой	Реорганизация существующих систем (гибкость). Инвестиционный климат	Степень загрузки производственных мощностей. Научно-техническое развитие. Модернизация производства	Коллективное обучение. Методы и инструменты управления. Маркетинговые инструменты

1	2	3	4
Диверсификация производства. Интеграция. Создание новых методов производства (автоматизация производства и управления)	Разработка новой технологии производства продукции для создания новой продукции. Повышение гибкости производства на основе автоматизированных линий	Развитие и внедрение технологий производства продукции	Формирование спроса и стимулирование сбыта (ФОССТИС)

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных организации.

Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность.

На основе данной модели рассмотрена деятельность ОАО «Минский молочный завод № 1». Более подробно это приведено в таблицах 2.5–2.9.

Таблица 2.5 – Сила 1 «Рыночная власть поставщика»

№	Параметры	Оценка (1–5 баллов)
1	Количество сильных игроков и степень конкуренции среди поставщиков	4,5
2	Уникальность продукции поставщиков	3
3	Значимость молокоперерабатывающей отрасли для поставщиков	4
4	Уровень концентрации поставщиков в регионе	3,5
5	Дифференциация продукции (сырья) у поставщиков	3,7
Итого		3,74

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных организации.

Исходя из проведенного анализа, прослеживается довольно высокий уровень силы и власти поставщиков, что является предметом для более детального анализа, для дальнейшего повышения уровня конкурентоспособности предприятия, а также обеспечения защиты от власти поставщиков.

Таблица 2.6 – Сила 2 «Рыночная власть покупателей»

№	Параметры	Оценка (1–5 баллов)
1	Количество покупателей у данного предприятия	4
2	Роль качества продукции для покупателей	5
3	Роль цены на продукцию для покупателей	4,8
4	«Верность» покупателя к производителю продукции	3,8
5	Удовлетворение пожеланий покупателей предприятием	3,5
Итого		4,22

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных организации.

Для каждого предприятия покупатель является наиболее важным звеном и источником прибыли. Соответственно, из данных таблицы видно, что у покупателей очень высокий уровень силы и власти.

Таблица 2.7 – Сила 3 «Интенсивность конкуренции»

№	Параметры	Оценка (1–5 баллов)
1	Интенсивность конкуренции	5
2	Индивидуальные характеристики выпускаемой продукции у конкурентов	1,9
3	Темп роста предприятий-конкурентов	3
4	Активная рекламная политика у конкурентов	3,2
5	Угроза выхода на рынок конкурентов с более низкими ценами	4,5
Итого		3,5

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных организации.

В Республике Беларусь насчитывается более 60 молокоперерабатывающих предприятий, что естественно подтверждает конкурентную борьбу между ними. Исходя из количества баллов (3,5) в данном анализе, видно, что «Интенсивность конкуренции» имеет наименьшую власть, чем предыдущие две силы. Вероятно, что это связано с тем, что предприятия адаптировались к нахождению в постоянной конкуренции.

Таблица 2.8 – Сила 4 «Угроза появления новых игроков»

№	Параметры	Оценка (1–5 баллов)
1	Степень преданности покупателей отрасли	3,5
2	Вероятность перехода покупателей на продукцию нового предприятия	3,9
3	Возможное принятие каких-либо мер уже существующими предприятиями	4,3

1	2	3
4	Сложность освоения технологий производства и переработки для новых предприятий	3,5
5	Вероятность построения каналов сбыта	3,2
Итого		3,68

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных организации.

«Угроза появления новых игроков» имеет чуть больше власти, чем «Интенсивность конкуренции», а это связано с тем, что, если в предыдущем случае предприятия уже привыкли конкурировать между собой, а в этом случае на рынке может появиться новая организация, у которой сильные и слабые стороны не будут известны сразу.

Как можно заметить, «Угроза товаров-заменителей» как и «Рыночная власть покупателей» обладает достаточно большой властью, а, следовательно, ОАО «Минский молочный завод № 1» стоит еще более детализировано оценить плюсы и минусы данного фактора, чтобы в конечном итоге эта категория оказалась положительной для предприятия.

Таблица 2.9 – Сила 5 «Угроза товаров-заменителей»

№	Параметры	Оценка (1–5 баллов)
1	Готовность покупателей к замене	3,6
2	Уровень затрат переключения на товар-заменитель для предприятия	4,5
3	Чувствительность к цене	4,6
4	Качество товара-заменителя	4,9
5	Потребители не удовлетворены существующим продуктом на рынке	2,5
Итого		4,0

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных организации.

Исходя из проведенных исследований, можно сделать вывод, что в условиях глобализации предприятия переживают немало трудностей, пытаясь быть конкурентоспособными как на национальном, так и на международном уровнях. В рыночной экономике, где сильна конкуренция и конкурентов много, естественно, очень важно понять наиболее эффективный и прибыльный способ ведения дел.

Наиболее властными факторами над ОАО «Минский молочный завод № 1» являются покупатели и товары-заменители, что вполне

логично и объяснимо. Таким образом, данная модель помогает решить, как следует достичь более высоких доходов и, наконец, каким образом можно поддерживать преимущество на протяжении долгого времени.

Далее следует провести анализ конкурентоспособности исследуемой организации в виде сравнения с ведущими молокоперерабатывающими организациями Республики Беларусь: ОАО «Савушкин продукт», ОАО «Беллакт» и ОАО «Молочный мир».

ОАО «Савушкин продукт» – лидер молочной отрасли Республики Беларусь, один из крупнейших производителей натуральной молочной продукции Восточно-европейского региона. Компания не только возглавляет рейтинг эффективно работающих предприятий пищевой отрасли страны, но и вот уже более 15 лет является фаворитом потребительских предпочтений белорусов. Продукция компании получает признание на международном уровне и высшие награды в таких авторитетных конкурсах, как Superior Taste Award (Бельгия) и Monde Selection (Бельгия).

Миссия ОАО «Савушкин продукт»: «Дарить людям радость и здоровье» [8].

В Республике Беларусь единственным производителем сухих молочных продуктов для детского питания является Волковысское ОАО «Беллакт».

Миссия ОАО «Беллакт»: «Нельзя идти на компромиссы, когда речь идет о здоровье людей. Поэтому мы выпускаем только натуральное и полезное. Мы рады предложить полезное и натуральное всем, кто ценит здоровье и открыт для перспективного сотрудничества» [9].

ОАО «Молочный мир» – предприятие высокой культуры производства, лидер молочной промышленности Республики Беларусь с объемом переработки молока порядка 250 тысяч тонн в год. Это динамично развивающееся предприятие является продолжателем добрых традиций.

Миссия ОАО «Молочный мир»: «Выпуск качественной, безопасной, конкурентоспособной молочной продукции, отвечающей законодательным требованиям Республики Беларусь и международным требованиям, а также удовлетворяющей запросы потребителей. Мы достигаем этого путем постоянного обновления технологии и развития потенциала каждого работника и организации в целом» [10].

На протяжении многих лет ОАО «Минский молочный завод № 1» производит молочную продукцию из натурального коровьего молока и остается лидером молочной отрасли Республики Беларусь. Миссия ОАО «Минский молочный завод № 1»: «Удовлетворение потребностей потребителя в качественной и полезной молочной продукции» [7].

Следует рассмотреть таблицу 2.10, в которой проанализирована конкурентоспособность ведущих молокоперерабатывающих организаций Республики Беларусь. С помощью метода экспертных оценок оценены одни из важнейших показателей рассматриваемых предприятий. Баллы выставлялись от 1 до 10, где 1 – самая низкая оценка, 10 – самая высокая.

Таблица 2.10 – Анализ конкурентоспособности ведущих молокоперерабатывающих организаций Республики Беларусь.

Показатели	ОАО «Минский молочный завод № 1»		ОАО «Беллакт»		ОАО «Савушкин продукт»		ОАО «Молочный мир»	
	Вес	Экспертная оценка	Вес	Экспертная оценка	Вес	Экспертная оценка	Вес	Экспертная оценка
Качество продукции	45	5	45	7	45	8	45	6
Ценовая политика	10	8	10	8	10	6	10	7
Продвижение на зарубежный рынок	10	10	10	10	10	10	10	10
Инновационные технологии производства	10	8	10	8	10	10	10	8
Наличие фаст-фуд продуктов	8	9	8	10	8	5	8	7
Дифференцированный подход к сегментам потребителей	9	8	9	10	9	6	9	6
Брендинг	8	9	8	8	8	8	8	8
Итого	100	7,01	100	8,09	100	7,78	100	6,94

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных молокоперерабатывающих организаций, рынка отрасли.

Исходя из поставленных оценок, лидером стало ОАО «Беллакт» (8,09 балла). ОАО «Минский молочный завод № 1» ненамного отстало от ОАО «Беллакт», их разделяет 1,09 балла, а, следовательно, он является более значимым конкурентом, чем ОАО «Савушкин продукт» и ОАО «Молочный мир».

Стоит отметить конкурентоспособность ОАО «Савушкин продукт» и ОАО «Молочный мир», так как есть показатели, которые по своим оценкам превышают оценки ОАО «Минский молочный завод № 1» и ОАО «Беллакт».

В первую очередь – это качество продукции, которое играет значительную роль, как для покупателей, так и для производителей продукции. По данному показателю «Савушкин продукт» набрал наибольшее количество баллов.

Далее следует показатель оптимальной ценовой политики, то есть выход на рынок конкурентов с более низкими ценами. Как можно заметить, ОАО «Минский молочный завод № 1» идет на одном уровне с «Беллактом», «Савушкин продукт» выходит с более высокими ценами.

Все рассматриваемые предприятия постоянно расширяют рынки сбыта, поэтому и продвижение на зарубежный рынок получило наивысшую оценку.

По оценке технологий лидером снова выступил «Савушкин продукт», использующий инновационную технологию закваски молока.

Под показателем «Фаст-фуд продукты» понимаются продукты, которые сразу готовы к употреблению (йогурты, творожные сырки, каши и др.) Лидером данного показателя является «Беллакт», с ОАО «Минский молочный завод № 1» его разделяет лишь 1 балл.

По степени дифференцирования подхода к сегментам потребителей высокую оценку снова получил «Беллакт», так как помимо продуктов для детей, он занимается производством продуктов для спортсменов и для беременных.

Рассматривая понятие брендинг в рамках узнаваемости и дизайна упаковок, наиболее интересные, красочные и оригинальные – у ОАО «Минский молочный завод № 1».

Проведя конкурентный анализ, стоит отметить, что ОАО «Минский молочный завод № 1» важно повысить качество выпускаемой продукции для достижения более высоких результатов в технологической сфере, расширить товарную номенклатуру с использованием

стратегии дифференциации, активизировать продвижение молочной продукции. Чтобы это реализовать, следует обратиться к зарубежным коллегам из Германии, позаимствовав у них более современные навыки и знания, т. е. воспользоваться методом бенчмаркинга.

В ОАО «Минский молочный завод № 1» бенчмаркинг должен рассматриваться как процесс или деятельность по долгосрочному обдумыванию стратегии предпринимательства, основывающаяся на лучшем опыте партнеров и конкурентов на отраслевом, межотраслевом, национальном и межнациональном уровнях.

В связи с необходимостью использования внешних факторов, которые влияют или могут оказать влияние на поведение фирмы и ее продукции на рынке, на взаимодействие с партнерами и конкурентами, потребовалась философия и функция, связанные с идентифицированием, поиском результатов практики на фирмах партнеров, конкурентов и в смежных отраслях, с целью их использования в организациях для повышения производительности.

Следует рассмотреть немецкое предприятие «Argenta», которое является производителем шоколада и не только. С 1935 году данное предприятие новаторски и изобретательно изготавливает фирменные сладости.

Если данное предприятие занимается производством шоколада, тогда какое отношение имеет к ОАО «Минский молочный завод №1»? Секрет в том, что «Argenta» занимается выпуском не только шоколада, но и мармелада. Молочный завод может изучить рецептуру и технологию приготовления молочного мармелада, что может стать инновацией и новым способом получения прибыли, и прежде всего повышения конкурентоспособности.

Возможны следующие пути роста конкурентоспособности ОАО «Минский молочный завод № 1» на основании маркетинговой стратегии немецкого предприятия «Argenta»:

- расширение товарной номенклатуры за счет создания нового товарного ряда (изготовление молочного мармелада с различными вкусовыми добавками и наполнителями);

- обновление технологического оборудования и технологий изготовления;

- активная рекламная кампания.

Таким образом, при реализации маркетинговой стратегии «Argenta» на основе принципов бенчмаркинга ОАО «Минский молочный завод № 1» достигнет высокого уровня конкурентоспособности.

Выводы. Подытоживая анализ предпосылок использования бенчмаркинга в ОАО «Минский молочный завод № 1», необходимо отметить следующее: ОАО «Минский молочный завод № 1» в настоящее время является крупнейшим производителем молочной продукции в Республике Беларусь с самой высокой мощностью переработки молока – 800 тонн в день. Придерживаясь четкой политики в области безопасности и качества продукции, завод не только остается лидером в своем рыночном сегменте, но и увеличивает ассортимент, наращивает объемы экспорта, не теряя своего покупателя, как на белорусском, так и на зарубежном рынках.

Стоит отметить, что с каждым годом предприятие становится прибыльнее, что показывает положительную динамику его финансового состояния. ОАО «Минский молочный завод № 1» является прибыльным, финансово устойчивым и стабильным предприятием.

Основными элементами информационной системы обеспечения являются офисные компьютеры, периферия (принтеры, копировальные аппараты), коммуникационное оборудование (телефон и факс), сетевое оборудование для локальной сети (кабели, коммутаторы, сервер, кабели и модемы для обеспечения связи с Интернетом). Количество персональных ЭВМ в ОАО «Минский молочный завод № 1» составляет 187 единиц. В бухгалтерии и экономическом отделе количество компьютеров преобладает над количеством пользователей, т. е. можно сделать вывод о полной компьютеризации названных отделов.

Процесс деятельности менеджеров в сфере информатизации ОАО «Минский молочный завод № 1» осуществляется посредством стандартного пакета Microsoft Office. Все расчеты производятся в разработочных таблицах Microsoft Excel. Ввод данных производится вручную. Текстовая часть бизнес-плана формируется при помощи Microsoft Word. Информация по планированию деятельности аккумулируется планово-экономическим отделом ОАО «Минский молочный завод № 1». Среди недостатков, выявленных в процессе анализа информатизации ОАО «Минский молочный завод № 1», можно выделить использование пакета Microsoft Office, которое не соответствует основной идеологии бюджетирования – обеспечение финансовой прозрачности, большие затраты времени на ввод и обработку данных, трудоемкость процесса планирования, отсутствие единой базы данных предприятия.

Ведущие молокоперерабатывающие предприятия используют автоматизированные информационные системы (ОАО «Савушкин продукт», ОАО «Беллакт» и др.), опыт применения которых необходимо внедрить в исследуемую организацию.

Воспользовавшись бенчмаркингом, ОАО «Минский молочный завод № 1» может позаимствовать у немецкого предприятия «Argenta» современные навыки и знания, чтобы повысить качество выпускаемой продукции и достигнуть более высоких результатов, а также ввести новый вид продукции – молочный мармелад.

3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОАО «МИНСКИЙ МОЛОЧНЫЙ ЗАВОД № 1» НА ОСНОВАНИИ МЕТОДА БЕНЧМАРКИНГА

3.1 Рекомендации по применению бенчмаркинга в целях повышения конкурентоспособности ОАО «Минский молочный завод № 1»

Для повышения конкурентоспособности молокоперерабатывающих организаций руководству необходимо использовать метод бенчмаркинга, основанный на оценке и использовании опыта еще более успешных предприятий. По этой причине руководство молокоперерабатывающих организаций должно стремиться к соответствию внутренних требованиям организации посредством поведения, установок, ценностей.

Заимствование образцовой практики лидеров рынка мирового уровня – эффективный способ управления изменениями и ускорениями процесса постоянного совершенствования работы.

Четкий устойчивый курс на образцовую практику обеспечивает организации стимул к осуществлению изменений, облегчает определение созревших для перемен областей и создания ясной картины желаемого состояния. Исходя из этого, следует спрогнозировать потенциальные преимущества использования бенчмаркинга:

- позволит топ-менеджерам ОАО «Минский молочный завод № 1» определить место, которое занимает предприятие относительно образцовых организаций;

- станет практическим инструментарием для создания ориентированной на быстрое обучение корпоративной культуры, способствующей постоянному улучшению работы;

- послужит техническим приемом, использование которого позволяет существенно ускорить реструктуризацию системы управления и работы;

- станет ценным инструментом, облегчающим менеджерам ОАО «Минский молочный завод № 1» выполнение обязанностей по управлению и контролю.

Бенчмаркинг – область первоочередной ответственности руководства предприятия. Одно из требований к эффективному лидерству

молокоперерабатывающих организаций на высококонкурентном рынке – осведомление менеджера о стратегических, тактических и операционных достижениях других предприятий. Высшему руководству организации следует четко осознавать свои позиции относительно конкурентов, в том числе лидеров рынка (ОАО «Савушкин продукт», ОАО «Молочный мир»). Опытные менеджеры с готовностью извлекают ценные уроки за пределами своих предприятий и отраслей. Менеджерам ОАО «Минский молочный завод № 1» весьма полезно взглянуть на опыт других организаций под различными углами зрения. Именно поэтому поиск образцовой практики – как внутри организации и отрасли, так и за пределами – фундамент общего управления согласно системе менеджмента качества. Необходимо выходить за пределы своих структурных единиц, стремиться к ускорению процесса повышения результатов деятельности, изучая принятую у других практику, что предполагает непрерывное повышение качества товаров и услуг, управление издержками, повышение объемов продаж и прибыли. Таким образом, менеджеры ОАО «Минский молочный завод № 1» должны быть хорошо информированы о конкурентных возможностях предприятия, что облегчает руководящей команде принятие взвешенных решений.

По результатам проведенного во второй главе исследования конкурентоспособности ОАО «Минский молочный завод № 1» выявлена необходимость использования метода бенчмаркинга в различных сферах и направлениях:

1. Обновление и совершенствование технологий производства продукции. Эталонными организациями молочной отрасли в области технологий являются ОАО «Савушкин продукт». Данное предприятие использует технологию безотходного производства, где, в свою очередь, происходит переработка побочных продуктов производства (сырная и творожная сыворотка и пахта), тем самым превращая их в конкурентный и востребованный на рынке товар с большой добавленной стоимостью.

2. Сегодня Public Relations используются всюду: в бизнесе, политике, а так же в некоммерческом секторе. Увеличение его важности обосновано тем, что бизнес все больше становится зависимым от общества, его действий, представлений, предпочтений. Задача таких специалистов складывается не только в донесении до целевой аудитории какого-то сообщения. Их цель – продвигать не товар, а организацию. Причем не на рынке, а в обществе.

3. Каждый день рождаются новые идеи, и каждый год часть этих идей становится реальной. Такую же параллель можно провести, если размышлять об инновационном оборудовании. На сегодняшний день необходимо искать новое в области применяемого оборудования и технологий производства готовой молочной продукции. Также одной из проблем является то, что, несмотря на то, что большинство актуальных технологий на рынке не являются новаторскими, их применение в молочной промышленности ограничено из-за высокой стоимости оборудования.

4. Качество выпускаемой продукции является неотъемлемой частью каждой организации. Для сохранения стабильного положения на рынке ОАО «Минский молочный завод № 1» важно обеспечивать высокое качество продукции, увеличивать сроки ее хранения, что требует обеспечения завода качественным сырьем, тароупаковочными материалами, современным технологическим оборудованием, а также необходимо осваивать новые виды продукции, пользующиеся спросом у покупателя и стабильно выполнять заявки торгующих организаций.

5. Каждая торговая марка продукции ОАО «Минский молочный завод № 1» несет в себе свои ценности и четко сфокусирована на свою целевую аудиторию. Выпуская широкий ассортимент продукции, предприятие следует принципу, чтобы каждый покупатель нашел что-то свое. Тем не менее, следует рассмотреть диверсификацию производства, основываясь на опыте немецкого кондитерского предприятия «Argenta», которое уже долгое время занимается производством невероятно вкусных кондитерских изделий, в числе которых и молочный мармелад.

6. Ценовая политика ОАО «Минский молочный завод № 1» базируется на:

- ежемесячном получении прайс-листов на продукцию отечественных и иностранных предприятий-конкурентов;
- участии совместно с сектором по экономике в установлении цены на новые и освоенные виды продукции, учитывая при этом такие моменты, как сезонная реализация, а также разработка методов по снижению себестоимости готовой продукции, чтобы выдержать ценовую конкуренцию с целью расширения рынков сбыта в республике и за ее пределами для дальнейшего увеличения объема экспорта;
- изучении психологического аспекта маркетингового ценообразования;
- разработке программы скидок;

– оперативности в ценообразовании – утверждении цены на планируемые и произведенные товары.

В области продвижения продукции, ценовой политики, качества продукции, дизайна упаковки регулярно отслеживается работа таких предприятий, как ОАО «Савушкин продукт», ОАО «Бабушкина крынка», ОАО «Беллакт», ОАО «Молочный мир» и др.

Ежемесячно сотрудниками отдела маркетинга проводится мониторинг цен по каждому виду молочной продукции.

7. Фирменная торговля. Опыт создания субъектов товаропроводящих сетей показывает, что это выгодно для развития экспорта – позволяет выработать четкую ценовую политику, наладить обратную связь с клиентами и потребителями, минимизировать затраты на доставку продукции, минимизировать риск невозврата НДС.

8. Эффективное руководство за счет использования новейших ИС. В современном мире как в Республике Беларусь, так и в других странах информационные технологии играют очень важную роль, и уже сложно представить деятельность предприятий без этого. Для упрощения и совершенствования управления ОАО «Минский молочный завод № 1» важно внедрить более современные программные продукты, которые поспособствуют выходу предприятия на более высокий уровень.

Таким образом, предложенные направления использования бенчмаркинга для ОАО «Минский молочный завод № 1», помогут предприятию выйти на новый уровень и повысить конкурентоспособность. Далее представлены рекомендации по реализации метода бенчмаркинга в области расширения ассортиментного ряда и совершенствования ИС на основе передового опыта такой организации, как «Argenta».

3.2 Разработка и обоснование создания нового вида продукции – молочный мармелад

ОАО «Минский молочный завод № 1» является крупнейшим производителем молочной продукции. Основным рынком сбыта продукции предприятия являются г. Минск и Минская область, а также ближайшие области.

Рассматриваемое предприятие имеет достаточно большие рынки сбыта, а значит, имеет возможность внедрять новый товар на открытые для покупателя прилавки. Неслучайно молоко и молочные продукты популярны у людей всех возрастов. Они разнообразят

меню, повышают питательность рациона. В молоке в сбалансированном состоянии и в легко усвояемой форме содержатся белки, жиры, углеводы, витамины и минералы. Эти вещества удовлетворяют потребность организма в энергии, принимают участие в построении клеток и тканей, участвуют в обменных процессах.

Молочные продукты – источник жизни и здоровья. Существует огромное разнообразие видов молочных продуктов – молоко, его производные, кисломолочные продукты. Каждый из них ценен по-своему. Выпивая 200 мл молока, ребенок 3–6 лет получает почти половину (40 %), а школьник до 10 лет – 1/3 (34 %) необходимой дневной нормы кальция. Кальций и фосфор, также содержащиеся в молоке, чрезвычайно важны для ребенка, что обусловлено их участием в формировании костного скелета, зубов и нервной системы.

Такой концентрации кальция и фосфора, как в молоке, нет ни в одном другом продукте. Кроме того, в молоке содержатся почти все водо- и жирорастворимые витамины.

Анализ потребления молока и молочных продуктов за 2016–2017 годы представлен в таблицах 3.1–3.2.

Проанализировав потребление молока и молочных продуктов за 2016 и 2017 годы, следует отметить, что в 2017 году наблюдается тенденция спада данного показателя во всех кварталах в сравнении с 2016 годом, что подтверждает факт того, что белорусское население сократило в своем рационе потребление молочной продукции.

Таблица 3.1 – Потребление молока и молочных продуктов за I–IV кварталы 2016 года, кг

Показатель	2016 год			
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
Потребление молока и молочных продуктов	22,8	23,0	23,2	22,3
Итого	91,3			

Примечание – Источник: собственная разработка на основании статистических данных Национального статистического комитета Республики Беларусь.

Таблица 3.2 – Потребление молока и молочных продуктов за I–IV кварталы 2017 года, кг

Показатель	2017 год			
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
Потребление молока и молочных продуктов	21,8	22,3	22,7	21,9
Итого	88,7			

Примечание – Источник: собственная разработка на основании статистических данных Национального статистического комитета Республики Беларусь.

На данный момент особую актуальность приобретают продукты быстрого употребления, которые при этом обладают качественными и питательными характеристиками молочных продуктов. Среди таких продуктов является популяризированный в странах Европы молочный мармелад. Более подробно рассмотреть опрос потребителей можно в Приложениях И и К.

Преимущества освоения производства молочного мармелада вполне ясны – низкие капиталовложения и большой рынок сбыта. Изготовление и продажа мармелада как бизнес не ограничивается выпуском всем знакомой фруктово-ягодной продукции, есть и другие ее варианты, которые востребованы сегодня на рынке: жележный мармелад и жевательный мармелад.

В зависимости от формы готовой мармеладной продукции можно выделить следующие ее виды:

- нарезной мармелад (цельная мармеладная масса разрезается на отдельные части);
- пластовый мармелад (сладкая масса в процессе изготовления сразу отливается в ту или иную тару);
- формовой мармелад (масса разливается по формам).

Технология производства мармелада вариативна, а потому есть возможность изменять и исходный состав мармеладной смеси, что позволит выпускать и разный по составу продукт, расширяя тем самым ассортимент.

Действительно, существует большое разнообразие мармелада, но мало где еще встречается молочный мармелад. Такой мармелад необязательно делать чисто молочным, также можно сделать его с различными фруктовыми или ягодными наполнителями. Для освоения производства молочного мармелада в ОАО «Минский молочный завод № 1» необходимо приобрести оборудование для производства мармелада. За счет популярности самого направления линии представлены на современном рынке в широком ассортименте. Различаются они не только брендом, но и мощностью, степенью автоматизации и комплектацией. Так как исследуемое предприятие уже занимается производством желатина, то не нужно приобретать и внедрять всю линию целиком, а достаточно приобрести оборудование для формового мармелада (машина отливки мармелада MOM-2), стоимость которого составляет 26 тыс. руб. с учетом доставки, монтажа и пуско-наладочных работ. Основная

сумма в размере 21 тыс. руб. приходится на 1 год ввода в эксплуатацию оборудования. Кроме этого, по 2,5 тыс. руб. будет потрачено в течение 2020–2021 гг.

Производство молочного мармелада может приносить стабильно высокий доход от продаж ввиду низких капиталовложений и уже освоенного сегмента рынка. Низкие капиталовложения обосновываются тем, что ОАО «Минский молочный завод № 1» уже занимается производством желатина, а, следовательно, у организации нет необходимости покупать полностью все новое оборудование, а лишь приобрести оборудование для формового мармелада.

Мармеладоотливочная машина MOM-2 (рисунок) представляет собой высокотехнологичное современное оборудование для производства жевательного мармелада, предназначенное для отливки на силиконовые формовочные коврики мармеладной массы.

Машина работает по принципу, основанному на поршневой группе дюз отсадки массы мармелада. А на базе пневматической системы организовывается движение механизмов.



Рисунок – Мармеладоотливочная машина MOM-2

При помощи хода поршня определяется дозирование. Система управления, основанная на базе программируемого контроллера, дает возможность моментальной настройки различных режимов

работы оборудования для производства жевательного мармелада, упрощая переход к выпуску разнообразной продукции и снижая время. Еще одна удобная функция – это сохранение в памяти контроллера разных программ, необходимых для работы машины. Все элементы конструкции, которые контактируют с продуктом, изготовлены из нержавеющей пищевой стали. Таким образом, с MOM-2 производство желеино-мармеладного мармелада становится еще проще, а технология приготовления мармелада становится еще более эффективной. Машина предназначена для производства жевательного мармелада и имеет отсадочный коврик шириной 350–600 мм, потребляемая мощность не более 0,5 кВт, показатель номинального напряжения – 220 В. Машина расходует сжатый воздух в количестве не более 400 л в минуту, объем бункера составляет 25–40 л. Масса машины не превышает 300 кг. Производство жевательного мармелада становится еще более качественным благодаря данному оборудованию [12].

ОАО «Минский молочный завод № 1» постоянно расширяет ассортимент своей продукции. Это позволяет предприятию сохранять свои позиции на рынке молочной продукции. Приоритетной задачей предприятия являются разработка и внедрение новых продуктов на рынке. Для этих целей выделяются средства на проведение маркетинговых исследований, в рамках которых разрабатываются новые виды продукции, прогнозируется спрос на нее на рынке, определяются объемы производства. Проведенное исследование позволяет дать руководству ответ, стоит ли инвестировать средства для производства нового товара.

Приступая к реализации любого инвестиционного проекта, еще на предпроектной стадии важно определить источники финансирования проекта. От грамотного подхода к решению данного вопроса во многом будет зависеть успех вновь создаваемого бизнеса.

Анализ финансовых ресурсов предприятия позволяет сделать вывод о том, что ОАО «Минский молочный завод № 1» располагает достаточными собственными ресурсами для финансирования инвестиционного проекта.

Для увеличения продаж и получения прибыли на предприятии необходимо наладить производство молочного мармелада, полезного для здоровья, сохранив его вкусовые качества. Программа производства молочного мармелада представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Программа производства и реализации молочного мармелада на 2019–2023 гг.

Наименование показателей	По годам реализации проекта				
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Использование производственных мощностей, %	22	33	45	49	56
Годовой объем производства в натуральном выражении, кг	150 000	160 000	175 000	190 000	195 000

Примечание – Источник: собственная разработка на основании литературных источников [12].

В соответствии с таблицей 3.3 с каждым годом по ходу реализации проекта происходит загрузка производственных мощностей и к концу реализации проекта загрузка производственных мощностей составит 56 %.

К сырью, используемому для производства молочного мармелада, относятся желатин, вода, молоко, сахар, ванилин и прочие вкусовые добавки.

Таблица 3.4 – Расчет полных издержек на производственную программу производства и единицу молочного мармелада

Статья затрат	По годам реализации проекта				
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Производственная программа, кг	150 000	160 000	175 000	190 000	195 000
Сырье, тыс. руб.	204	208	214	221	227
Вспомогательные материалы, тыс. руб.	14	14	15	14	18
Энергетические расходы на технологические цели, тыс. руб.	27	29	31	31	34
Заработная плата основных рабочих, тыс. руб.	102	104	121	124	127
Общепроизводственные расходы, тыс. руб.	18	21	25	25	27
Общехозяйственные расходы, тыс. руб.	15	18	17	19	20
Итого: полная себестоимость производственной программы, тыс. руб.	380	394	423	434	453

Примечание – Источник: собственная разработка на основании анализа литературы по теме исследования.

Более подробно рассмотреть рецептуру и калорийность молочного мармелада можно в таблицах 3.5 и 3.6.

Таблица 3.5 – Рецептура молочного мармелада в ОАО «Минский молочный завод № 1»

Наименование сырья	Расход сырья на 100 г мармелада
Желатин, г	15
Вода, мл	40
Молоко, мл	200
Сахар, г	10
Ванилин, г	5
Вкусовые добавки, г	10

Примечание – Источник: собственная разработка на основании анализа литературы по теме исследования.

Пищевая ценность в 100 г продукта: белки – 7,2 г, жиры – 2,7 г, углеводы – 7,5 г, энергетическая ценность – 87,2 ккал, срок хранения (годности) неупакованной продукции – 3 суток, упакованной – 4 месяца.

Таблица 3.6 – Компоненты и калорийность рецепта молочного мармелада в ОАО «Минский молочный завод № 1»

Продукт	Мера	Вес, г	Белки, г	Жиры, г	Углеводы, г	Калорийность, ккал.
Желатин пищевой	15 г	15	13,08	0,06	0,11	53,25
Вода	40 мл	40	0	0	0	0
Молоко	200 мл	200	6,4	7,2	9,6	128
Сахар-песок	10 г	10	0	0	9,97	39,8
Ванилин	5 г	5	0,01	0,01	0,64	14,4
Итого		270	19,5	7,3	20,3	235,5
1 упаковка		270	19,5	7,3	20,3	235,5
100 гр.		100	7,2	2,7	7,5	87,2

Примечание – Источник: собственная разработка на основании анализа литературы по теме исследования.

К вспомогательным материалам производства молочного мармелада будет относиться бумага, упаковочная лента, шпагат, пергамент, целлофан и другие прозрачные пленки. Годовой объем производства в натуральном выражении также увеличится, такая же тенденция будет наблюдаться и с выручкой от реализации продукции. С каждым годом реализации проекта все представленные показатели увеличиваются. Прежде всего, увеличивается цена на ресурсы, поднимается минимальная заработная плата, а также с

увеличением производственной программы увеличиваются как общепроизводственные расходы, так и общехозяйственные. Для определения цены на молочный мармелад используем затратный метод. Расчет цены на молочный мармелад по годам реализации проекта сведен в таблице 3.7.

Все инвестиционные затраты по реализации проекта берет на себя ОАО «Минский молочный завод № 1». Планируется в ближайшем будущем увеличить объемы производства почти в 1,5 раза и за счет этого завод получит прибыль, с помощью которой покроет незначительные инвестиционные затраты.

Таблица 3.7 – Расчет цены на молочный мармелад по годам реализации проекта

Показатель	Год реализации проекта				
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Полная себестоимость 1 кг мармелада, руб.	2,53	2,46	2,42	2,28	2,32
Прибыль (25 %), руб.	0,63	0,62	0,61	0,57	0,58
Свободная отпускная цена, руб.	3,16	3,08	3,03	2,85	2,90
НДС (10 %), руб.	0,32	0,31	0,30	0,29	0,29
Цена с НДС, руб.	3,48	3,39	3,33	3,14	3,19
Торговая надбавка (12 %), руб.	0,42	0,41	0,40	0,38	0,38
Розничная цена, руб.	3,90	3,80	3,73	3,52	3,57

Примечание – Источник: собственная разработка на основании анализа литературы по теме исследования

Для расчета эффективности проекта освоения производства молочного мармелада будут рассчитаны следующие показатели:

- коэффициенты дисконтирования (a_t);
- чистый дисконтированный доход (ЧДД);
- индекс доходности (ИД).

Чтобы учесть равноценность сегодняшних денежных средств и будущих, будущие чистые доходы и расходы (инвестиции) приводятся к базовой дате путем умножения на коэффициент дисконтирования, рассчитываемый как:

$$a_t = \frac{1}{(1 + d)^{t-1}}, \quad (3.1)$$

где d – ставка дисконта, норма прибыльности инвестиций, %;

t – порядковый номер года, результаты и затраты которого приводятся к расчетному (2019 – 1, 2020 – 2, 2021 – 3, 2022 – 4, 2023 – 5).

Ставка дисконтирования – переменная величина, зависящая от ряда факторов:

$$i = (i_1, \dots, i_n), \quad (3.2)$$

где (i_1, \dots, i_n) – факторы, влияющие на будущие денежные потоки, которые определяются индивидуально для каждого инвестиционного проекта. В рамках проводимого исследования будут представлены следующие факторы:

i_1 – стоимость альтернативного вложения средств на данный период, как то: ставка банковского процента по депозитам, ставка рефинансирования, средняя доходность уже имеющегося бизнеса и т. д.;

i_2 – оценка уровня инфляции на выбранный период как оценка стоимости риска обесценивания средств за период;

i_3 – оценка риска неполучения средств в период действия проекта, иногда называют платой за венчур, при реализации венчурных проектов.

Будем использовать ставку дисконта как ставку рефинансирования +4,5 %. Таким образом, $d = 10,5 \% + 4,5 \% = 15,0 \%$ или 0,15. С использованием данной ставки произведен расчет коэффициентов дисконтирования по годам. В таблице 3.8 приведен расчет чистого денежного потока, чистой дисконтированной стоимости проекта производства молочного мармелада.

Первые три года реализации проекта ежегодно предусмотрены затраты в размере 2,5 тыс. руб. на рекламную кампанию. Предлагается размещать баннер с рекламой новой продукции на портале www.tut.by и www.onliner.by (стоимость размещения баннера справа 240×400 № 1 (Титульная +Новости) (1000 показов в сутки) на портале www.tut.by составляет 2,88 руб. с НДС, а стоимость размещения баннера справа 240×400 № 1 (Титульная страница) (1000 показов в сутки) на портале www.onliner.by составляет 5,64 руб. с НДС). Массированная рекламная кампания с гарантированным привлечением внимания аудитории идеально подходит для вывода на рынок новых видов продукции. Затраты на размещение баннерной рекламы составят 264,12 руб. 1,2 тыс. руб. планируется потратить на продвижение нового вида продукции в социальных сетях, а оставшиеся 1,036 тыс. руб. будут потрачены на организацию дегустаций в крупнейших торговых центрах города Минска.

Таблица 3.8 – Расчет показателей эффективности проекта производства молочного мармелада в ОАО «Минский молочный завод № 1»

Показатель	Год реализации проекта				
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	38,0	39,4	42,3	43,4	45,3
Амортизация основных фондов, тыс. руб.	2,4	3,5	3,7	4,2	4,9
Итого: приток денежных средств, тыс. руб.	40,4	42,9	46,0	47,6	50,2
Величина капитальных вложений, тыс. руб.	21,0	2,5	2,5	-	-
Прирост собственных оборотных средств, тыс. руб.	8,5	10,7	13,4	15,9	17,1
Итого: отток денежных средств, тыс. руб.	29,5	13,2	15,9	15,9	17,1
Чистый денежный поток, тыс. руб.	10,9	29,7	30,1	31,7	33,1
Коэффициент дисконтирования	1,0	0,9	0,8	0,7	0,6
Дисконтированный чистый денежный поток, тыс. руб.	10,9	25,8	22,8	20,9	18,9
Дисконтированный чистый денежный поток накопленным итогом, тыс. руб.	10,9	36,8	59,5	80,4	99,3
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	99,3				

Примечание – Источник: собственная разработка на основании анализа литературы по теме исследования.

Таким образом, чистый дисконтированный доход при реализации проекта составит 99,3 тыс. руб., а проект окупается за первый год реализации. Индекс доходности (рентабельности) инвестиций (ИД) показывает, во сколько раз увеличиваются вложенные собственные средства за расчетный период в сравнении с нормативным увеличением на уровне базовой ставки. Он представляется в виде выражения:

$$\text{ИД} = \text{ЧДД} : K_n + 1. \quad (3.3)$$

$$\text{ИД} = 99,3 : 26,0 + 1 = 4,8 > 1.$$

Расчет точки безубыточности по годам реализации проекта приведен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Расчет точки безубыточности по годам реализации проекта

Показатель	Год реализации проекта				
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Суммарные постоянные издержки, тыс. руб.	209	214	218	220	247
Переменные издержки на единицу продукции, руб.	1,14	1,13	1,17	1,13	1,06

1	2	3	4	5	6
Безубыточный объём производства, кг	108 553	115 387	124 336	134 345	140 780
Программа производства продукции, кг	150 000	160 000	175 000	190 000	195 000

Примечание – Источник: собственная разработка на основании анализа литературы по теме исследования.

В соответствии с таблицами 3.8 и 3.9 можно сделать вывод, что производство молочного мармелада окупится в течение первого года, безубыточный объём производства продукции наблюдается в течение всего исследуемого периода. Программа производства с каждым годом будет увеличиваться. Как было выяснено раньше, продукция ОАО «Минский молочный завод № 1» отвечает стандартам качества, а, следовательно, ее реализация на новых рынках как ближнего, так и дальнего зарубежья, не составит никакого труда. На основании показателя индекса доходности, который составляет 4,8, показателя чистой дисконтированной стоимости нарастающим итогом до 2022 года в размере 99,3 тыс. руб. и периода окупаемости менее 1 года, можно сделать вывод об эффективности проекта освоения производства нового вида продукции.

3.3 Рекомендации по обновлению информационной системы в ОАО «Минский молочный завод № 1»

В ОАО «Минский молочный завод № 1» отсутствует специально предназначенная программа для планирования деятельности организации. Таким образом, наиболее удобными для применения будут программный продукт КИС: Бюджетирование или расширение возможностей уже используемой программы 1С: Предприятием путем дополнения компонентой «Задачи планирования и финансового анализа» или «Финансовое планирование».

КИС: Бюджетирование 2.0 – это продукт нового поколения, позволяющий в комплексе автоматизировать задачи среднесрочного, краткосрочного и оперативного планирования финансово-хозяйственной деятельности и контроля исполнения планов. В нем обобщен опыт применения программы в организациях различного масштаба химической, машиностроительной, пищевой, строительной промышленности и других отраслей [13].

Версия 2.0 имеет расширенные функциональные возможности по сравнению с предыдущей. Благодаря этому появляется возможность более качественно планировать деятельность предприятия путем моделирования производственно-коммерческой деятельности в любых горизонтах планирования с любой детализацией временных интервалов. Длина интервала планирования может составлять от одного дня до недели, месяца, квартала, года.

Встроенная система консолидации отдельных бизнес-планов и бюджетов предприятия позволяет формировать бюджет холдинга, в котором группируются материально-финансовые потоки филиалов, и рассчитывать сводный бюджет для производственных объединений, имеющих производственно-коммерческие взаимосвязи.

Интеграция автоматизированной системы бюджетирования с введенными в эксплуатацию корпоративными информационными системами даст возможность загружать массивы данных с целью повышения оперативности, достоверности и непротиворечивости поступающей в систему информации, необходимой для формирования плановой и фактической составляющих бюджетов.

Также было отмечено, что для предприятия, а конкретнее для его сотрудников, было бы уместно внедрить программу, которая позволила бы довольно быстро и качественно выполнять отчеты, например, Comshare MPS [13].

1С: Финансовое планирование 7.7 – готовое решение для бюджетирования и анализа финансовых потоков и структуры средств предприятия. Представляет собой базовую версию компоненты «Оперативный учет» системы «1С: Предприятие 7.7» и типовую конфигурацию «Финансовое планирование».

Конфигурация позволяет хранить неограниченное количество версий данных, описывающих один и тот же период деятельности предприятия. Это могут быть, например, различные варианты планов (оптимистический, пессимистический, средневзвешенный и т. д.), данные о фактической деятельности фирмы, данные по нескольким независимым предприятиям. Добавление новой версии не требует изменений в программе или структуре базы данных. Сравнение различных версий данных позволяет выбрать из нескольких вариантов развития ситуации наиболее подходящий для текущих целей фирмы, провести анализ отклонения фактических данных от запланированных, сравнить результаты, достигнутые различными фирмами. [14].

Так же к преимуществам использования компоненты 1С: Предприятие «Финансовое планирование» можно отнести возможность использования данных бухгалтерского, налогового, кадрового учета основного программного продукта, используемого на предприятии, как единой целостной системы. Существенным критерием также является стоимость установки, обслуживания программного продукта, сопоставление которых представлено в таблице 3.10.

По стоимости программного обеспечения преимущество имеет программный продукт КИС: Бюджетирование 2.0. Но использование 1С: Предприятие компонента «Финансовое планирование» является наиболее удобным в части целостности информационной системы управления предприятием, возможности использования информации основного программного продукта, сокращения воздействия человеческого фактора на результаты планирования.

С целью совершенствования планирования в сфере информатизации рекомендуется формировать бюджет информационной системы на каждый год. Бюджет рекомендуется детализировать на каждый квартал, а в рамках квартала – ежемесячно.

Бюджетирование информационной системы позволит обеспечить полный контроль за направлениями и объемами расходовемых средств, эффективный контроль развития информационной системы предприятия.

Преобразования в повышении эффективности управления процессом планирования в сфере информатизации ОАО «Минский молочный завод № 1» имеют социально-экономический эффект, который заключается, в первую очередь, в экономии рабочего времени. Кроме того, увеличение свободного времени способствует всестороннему развитию личности работников, активно воздействует на эффективность и результативность трудовой деятельности.

Таблица 3.10 – Сравнительная характеристика затрат на внедрение программного обеспечения

Показатель	КИС: Бюджетирование 2.0	1С: Предприятие компонента «Финансовое планирование»
Затраты на приобретение программного обеспечения, тыс. руб.	7,879	10,584
Количество пользователей	Не ограничено	10 пользователей + клиент-Сервер для Беларуси

1	2	3
Затраты на ежемесячное сопровождение программного продукта, тыс. руб.	Самостоятельно с сайта разработчика	Включается в стоимость ежемесячных платежей за использование основного программного продукта
Обучение персонала применению программного продукта, тыс. руб.	Методическое и техническое сопровождение бесплатно в течение 6 месяцев	Бесплатно специалистами компании-поставщика
Консультации по использованию программного продукта, тыс. руб.	Бесплатно	Бесплатно
Итого затраты в год, тыс. рублей	7,879	10,584

Примечание – Источник: собственная разработка на основании анализа литературы по теме исследования.

Расчет затрат времени на планирование в сфере информатизации (до и после внедрения мероприятия) представлен по следующей формуле (3.4):

$$Z_{ф,п} = Z_v \cdot П \cdot Ч, \quad (3.4)$$

где $Z_{ф}$ – затраты времени на планирование в сфере информатизации, час;

Z_v – затраты времени на планирование, дней;

$П$ – продолжительность рабочего дня одного работника (8 час), час;

$Ч$ – численность работников, задействованных в планировании, чел.

$$Z_{ф} = 30 \cdot 8 \cdot 27 = 6\,480 \text{ час};$$

$$Z_{п} = 30 \cdot 5 \cdot 27 = 4\,050 \text{ час}.$$

Расчет экономии рабочего времени ($\mathcal{E}_{рв}$) осуществлен по формуле 3.5:

$$\mathcal{E}_{рв} = Z_{ф} - Z_{п}, \quad (3.5)$$

где $Z_{п}$ – затраты времени на планирование в сфере информатизации после внедрения программного продукта, часов

$$\mathcal{E}_{рв} = 6\,480 - 4\,050 = 2\,430 \text{ час}.$$

Экономия от реализации мероприятия (Э) рассчитывается по формуле 3.6:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_{\text{рв}} \cdot \text{ЗП}_{\text{ср.ч}}, \quad (3.6)$$

где $\text{ЗП}_{\text{ср.ч}}$ – среднечасовая оплата труда, руб.

$$\mathcal{E} = 2\,430 \cdot 5,23 = 12\,708,9 \text{ руб.}$$

Расчет экономического эффекта с учетом затрат на реализацию мероприятия будет произведен по формуле 3.7:

$$\mathcal{E}_3 = \mathcal{E} - \mathcal{Z}_d, \quad (3.7)$$

где \mathcal{Z}_d – дополнительные затраты на внедрение мероприятия, руб.

$$\mathcal{E}_3 = 12\,708,9 - 10\,584,9 = 2\,124 \text{ руб.}$$

Расчет экономического эффекта от внедрения программного обеспечения по управлению процессом планирования в сфере информатизации предприятия представлен в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Расчет экономического эффекта от внедрения программного обеспечения по управлению процессом планирования в сфере информатизации ОАО «Минский молочный завод № 1»

Показатель	Значение
1. Затраты времени на планирование в сфере информатизации, час.	6 480
2. Затраты времени на планирование в сфере информатизации после внедрения программного продукта, час.	4 050
3. Экономия рабочего времени (стр. 1–стр. 2), час.	2 430
4. Среднечасовая оплата труда, руб.	5,23
5. Экономия от реализации мероприятия (стр. 3, стр. 4), руб.	12 708,9
6. Дополнительные затраты на внедрение мероприятия, руб.	10 584,9
7. Экономический эффект с учетом затрат на реализацию мероприятия, руб.	2 124

Примечание – Источник: собственная разработка на основании анализа литературы по теме исследования.

По данным предприятия в среднем в планировании задействовано 27 работников, в т. ч. 7 экономистов, кроме того, могут дополнительно привлекаться сотрудники различных подразделений. Затраты рабочего времени на проведение планирования составляют 6 480 часов. При 8-часовом рабочем дне затраты времени в среднем составляют 30 рабочих дней в году на одного работника. Внедре-

ние программного обеспечения позволит сократить затраты рабочего времени до 5 часов на одного работника. Так, реализация предложенных мероприятий позволит сократить затраты рабочего времени специалистов, а также будет получен экономический эффект в размере 2,124 тыс. руб.

Кроме того, внедрение представленных информационных систем позволит реализовать основные стратегические задачи в рамках выполнения Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь на 2016 – 2020 годы, а именно:

- прогнозирование спроса, что позволит на вероятностные описания спроса на молочную продукцию;
- учет и контроль над различными видами ресурсов, в том числе сырья;
- решение оптимизационных задач, в т. ч. задачи оптимизация параметров транспортного процесса, задач календарного планирования;
- управление инновационными проектами;
- создание различных отчетов и аналитических документов.

Выводы. Заимствование образцовой практики лидеров рынка мирового уровня – эффективный способ управления изменениями и ускорениями процесса постоянного совершенствования работы. Четкий устойчивый курс на образцовую практику обеспечивает организации стимул к осуществлению изменений, облегчает определение созревших для перемен областей и создания ясной картины желаемого состояния. Рассматриваемое предприятие имеет достаточно большие рынки сбыта, а значит, имеет возможность внедрять новый товар на открытые для покупателя прилавки. На данный момент особую актуальность приобретают продукты быстрого потребления, которые при этом обладают качественными и питательными характеристиками молочных продуктов. Среди таких продуктов является популяризированный в странах Европы молочный мармелад. Технология производства мармелада вариативна, а потому есть возможность изменять и исходный состав мармеладной смеси, что позволит выпускать и разный по составу продукт, расширяя тем самым ассортимент. С целью повышения эффективности управления процессом планирования в сфере информатизации рекомендуется приобретение и внедрение специального программного обеспечения. Проведенное исследование показало, что, несмотря на более весовую стоимость программного продукта, наиболее эффективным будет применение компоненты 1С: «Предприятие «Финансовое планирование»».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты бенчмаркинга как фактора повышения конкурентоспособности организации. В условиях глобализации предприятия переживают немало трудностей, пытаясь быть конкурентоспособными как на национальном, так и на международном уровне. В рыночной экономике, где сильна конкуренция и конкурентов много, естественно, очень важно понять наиболее эффективный и прибыльный способ ведения дел. Очень хорошим инструментом для этого может стать метод объективного сравнения. Но одних результатов такого сравнения недостаточно, чтобы действовать наилучшим образом. Необходимо также понять причины, научиться применять результаты и осуществлять их в своей собственной ситуации. Бенчмаркинг как новый современный инструмент конкурентной борьбы и метод управления бизнесом позволит предприятиям совершенствоваться, взаимодействуя с другими игроками рынка, выявляя инструменты превосходства, целенаправленно внедряя их в свою деятельность и лучше используя потенциал роста.

Во второй главе проведен анализ возможностей использования бенчмаркинга в ОАО «Минский молочный завод № 1». ОАО «Минский молочный завод № 1» специализируется на производстве фасованных молочных продуктов: молока, кефира, сливок, сметаны, сырково-творожных изделий, йогуртов, майонезов, сметаны с био-добавками, и др. Продукция ОАО «Минский молочный завод № 1» имеет ряд преимуществ перед региональными производителями:

- завод выпускает широкий ассортимент продукции в одноразовой упаковке: молоко, кефир, сметана, сырково-творожная продукция и др. Такой широкий ассортимент более предпочтителен покупателю;

- каждой торговой единице и Управлению потребительского рынка г. Минска более выгодно вести дело с одним крупным поставщиком продукции, чем с десятками мелких. Торговой инспекции также удобнее и быстрее контролировать качество поступающей в магазины продукции;

- в связи с ограниченными сроками реализации молочных продуктов поставщик должен быть максимально приближенным к покупателю.

В молочной отрасли, где сырье занимает основную долю в себестоимости продукции, цена почти полностью определяется именно этим фактором. В связи с этим единственным маневром для предприятия в части снижения уровня цен является максимальное использование новых технологий переработки сырья, использования упаковки с целью минимизации издержек производства при оптимальном использовании производственных мощностей.

Для совершенствования управления конкурентоспособностью в ОАО «Минский молочный завод № 1» и повышения эффективности производства молочной продукции в ОАО «Минский молочный завод № 1» в дальнейшем целесообразно освоение производства новых высококачественных видов продукции, в том числе молочного мармелада.

Чистый дисконтированный доход при реализации проекта освоения производства нового вида продукции (молочного мармелада) составит 99,3 тыс. руб., а проект окупается сразу же. Программа производства с каждым годом будет увеличиваться. Как было выяснено раньше, продукция ОАО «Минский молочный завод № 1» отвечает стандартам качества, а, следовательно, ее реализация на новых рынках как ближнего, так и дальнего зарубежья, не составит никакого труда. С целью повышения эффективности управления процессом планирования в сфере информатизации рекомендуется приобретение и внедрение специального программного обеспечения. Проведенное исследование показало, что, несмотря на более высокую стоимость программного продукта, наиболее эффективным будет применение компоненты ИС: Предприятие «Финансовое планирование». Воспользовавшись бенчмаркингом, ОАО «Минский молочный завод № 1» может позаимствовать множество современных навыков и знаний, чтобы повысить качество выпускаемой продукции и достигнуть более высоких результатов, а также ввести новый вид продукции – молочный мармелад, что, в свою очередь, значительно повысит уровень конкурентоспособности организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Пути повышения конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/puti-i-sposoby-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiya>. – Дата доступа: 15.12.2018.

2. Конкурентоспособность предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/konkurentosposobnost.html>. – Дата доступа: 15.12.2018.

3. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – М. ; ИНФРА-М, 2006. – 288 с.

4. Бенчмаркетинг : пособие для реализации содержания образовательных программ высшего образования I ступени / авт.-сост.: В. С. Бондаренко, А. М. Харкевич, Н. А. Яроцкая. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2014. – 188 с.

5. Боган, К. Бизнес-разведка. Внедрение передовых технологий [перевод с английского] / К. Боган, М. Инглиш. – М. : СПб : Вершина, 2006. – 368 с.

6. Бенчмаркинг: примеры лучших компаний для развития своего бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/8823-benchmarking>. – Дата доступа: 19.12.2018.

7. О компании / Официальный сайт ОАО «Минский молочный завод № 1». [Электронный ресурс] / – Режим доступа: <http://www.belmilk.by/company/about/>. – Дата доступа: 20.12.2018.

8. Савушкин сегодня / Официальный сайт ОАО «Савушкин продукт». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.savushkin.by/about/today/>. – Дата доступа: 25.12.2018.

9. О компании / Официальный сайт ОАО «Беллакт». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.bellakt.com/about/istorija_predpriyatija/. – Дата доступа: 25.12.2018.

10. О компании / Официальный сайт ОАО «Молочный мир». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://milk.by/pages/kompaniy/>. – Дата доступа: 25.12.2018.

11. Кондитерское предприятие «Аргента» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.argenta-schoko.com/>. – Дата доступа: 27.12.2018.

12. Мармелоодоотливочная машина MOM-2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://stangrad.ru/>. – Дата доступа: 28.12.2018.

13. КИС: Бюджетирование 2.0 [Электронный ресурс]. — Официальный сайт Компьютерные информационные системы. – Режим доступа: <http://www.cis2000.ru/cis/orderCisBudgeting.shtml>. – Дата доступа: 30.12.2018.

14. Поставка программы 1С: Предприятие [Электронный ресурс]. — ОДО «Юкола-инфо». – Режим доступа: <http://www.jukola.com.by/soft/1cv77/>. – Дата доступа: 30.12.2018.

15. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика [Текст] : учебник для студентов, обучающихся по направлению «Менеджмент» (магистр) / Е. А. Горбашко [и др.] ; СПбГЭУ ; под ред. Е. А. Горбашко и И. А. Максимцева. – М.: Юрайт, 2015. – 448 с.

16. Управление организацией : электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Управление организацией» для специальности 1-26 02 02 Менеджмент (по направлениям), направление специальности 1-26 02 02-07 Менеджмент (информационный) / Минсельхозпрод РБ, УО «БГАТУ», ФПУ, кафедра менеджмента и маркетинга ; сост.: Л. А. Казакевич, М. И. Латушко, Е. Ю. Быкова. – Электронные данные (16 459 311 байт). – Минск : БГАТУ, 2017.

17. Проскурин, В. К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов : учебное пособие / В. К. Проскурин ; Финансовый университет при Правительстве РФ. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2017. – 136 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Пример курсовой работы по дисциплине «Информационный менеджмент» на тему: Обеспечение обслуживания и развития информационных систем (на примере ОАО «Ляховичский консервный завод»)»

Введение

Главным направлением перестройки менеджмента и его радикального усовершенствования, приспособления к современным условиям стало массовое использование новейшей компьютерной и телекоммуникационной техники, формирование на ее основе высокоэффективных информационно-управленческих технологий. Средства и методы прикладной информатики используются в менеджменте и маркетинге. Новые технологии, основанные на компьютерной технике, требуют радикальных изменений организационных структур менеджмента, его регламента, кадрового потенциала, системы документации, фиксирования и передачи информации. Особое значение имеет внедрение информационного менеджмента, значительно расширяющее возможности использования компаниями информационных ресурсов. Развитие информационного менеджмента связано с организацией системы обработки данных и знаний, последовательного их развития до уровня интегрированных автоматизированных систем управления, охватывающих по вертикали и горизонтали все уровни и звенья производства и сбыта.

В современных условиях эффективное управление представляет собой ценный ресурс организации, наряду с финансовыми, материальными, человеческими и другими ресурсами. Следовательно, повышение эффективности управленческой деятельности становится одним из направлений совершенствования деятельности организации в целом. Наиболее очевидным способом повышения эффективности протекания трудового процесса является его автоматизация. Само по себе управление организацией, на первый взгляд, с трудом может поддаваться автоматизации, так как управление носит творческий характер, отличается сложностью и многообразием. Но бурное развитие информационных компьютерных технологий, совершенствование технической платформы и появле-

ние принципиально новых классов программных продуктов привело в наши дни к изменению подходов к автоматизации управления производством.

Цель курсовой работы – разработать рекомендации по повышению эффективности использования информационных систем в ОАО «Ляховичский консервный завод».

Предмет исследования курсовой работы – управленческие решения по обслуживанию и развитию информационных систем в организации.

Объект исследования – ОАО «Ляховичский консервный завод».

Исходя из поставленной цели, задачами работы являются:

- изучить теоретические аспекты обеспечения обслуживания и развития информационных систем;
- проанализировать обеспечение обслуживания и развития информационных систем предприятия;
- разработать рекомендации по совершенствованию обслуживания и развития информационных систем предприятия.

Структура работы – обусловлена целями исследования и состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников, приложений.

При обработке, обобщении и написании материалов курсовой работы применялись следующие методы: опрос, исследование, сравнение, анализ, методы индукции и дедукции, статистических группировок, средних и относительных величин, системный подход.

Практическая значимость работы определяется возможностью использования результатов данной курсовой работы белорусскими предприятиями, и в частности, ОАО «Ляховичский консервный завод», в сфере информатизации.

Основным методическим материалом при написании курсовой работы послужили годовые отчетности и бизнес-план ОАО «Ляховичский консервный завод», учебно-методическая литература, экономическая литература, материалы периодических изданий и труды ученых, занимающихся проблемой работы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

1.1 Понятие и классификация информационных систем

Решение любой задачи предполагает наличие исходных данных или исходной информации. Чем сложнее задача, тем больший объем информации необходимо учитывать. Данная диалектическая связь неизбежно приводит к тому, что при решении сложных многокритериальных задач возникает настоятельная необходимость в организации процессов сбора, хранения, обработки и учета больших объемов информации.

Подобная задача становится подвластна лишь, определенным образом, организованным системам. Такие системы получили статус информационных систем. С развитием вычислительной техники современные информационные системы стали широко использовать средства автоматизации.

По этой причине сегодня *информационная система* трактуется как совокупность банков данных, информационных технологий и комплекса (комплексов) программно-технических средств.

Внедрение информационных систем производится с целью повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия (организации, фирмы).

Эффективность достигается не только за счет автоматизации обработки и хранения рутинной информации и конторских работ, но и за счет использования принципиально новых методов управления, основанных на моделировании действий специалистов фирмы при принятии решений, современных средств телекоммуникаций и вычислительных сетей.

Существующие на сегодняшний день многочисленные и разнообразные информационные системы (ИС) можно классифицировать по различным признакам, как, например [14]:

1. По степени (уровню) автоматизации.

1.1. *Ручные ИС* характеризуются отсутствием современных технических средств переработки информации и выполнением всех операций человеком.

1.2. *Автоматические ИС* все операции по переработке информации выполняют без участия человека.

1.3. *Автоматизированные ИС* предполагают участие в операциях по переработке информации и человека, и технических средств, при этом главная роль в выполнении рутинных операций обработки данных отводится компьютеру, а за человеком, сохраняется функция контроля и возможность принятия окончательных решений на ключевых этапах управления.

2. По структуре аппаратных средств.

2.1. *Однопроцессорные ИС* – строятся на базе одного процессора компьютера. Это системы, работающие на одном компьютере.

2.2. *Многопроцессорные ИС* – используют ресурсы нескольких компьютеров (процессоров).

2.3. *Сосредоточенные ИС* – весь комплекс оборудования, включая терминалы пользователей, сосредоточен в одном месте, поэтому для связи между отдельными компьютерами системы не требуется применение системы передачи данных.

2.4. *ИС с удаленным доступом* – обеспечивают связь между терминалами пользователей и вычислительными средствами методом передачи данных по каналам связи (с использованием систем передачи данных).

3. По характеру обслуживания пользователей.

3.1. *ИС с режимом индивидуального пользования* – все ресурсы системы предоставляются в распоряжение одного пользователя.

3.2. *ИС с режимом коллективного пользования* – возможен одновременный доступ нескольких независимых пользователей к ресурсам (программам, дискам, принтерам и др.) системы.

4. По характеру взаимодействия с пользователями.

4.1. *ИС с пакетной обработкой* – организована таким образом, что результаты обработки выдаются пользователю после выполнения так называемого пакета заданий. При этом пользователь не может влиять на обработку информации или выполнение заданий, пока обработка продолжается.

4.2. *ИС, работающие в режиме реального времени* – используются для управления быстропротекающими сообщениями между пользователем и системой (например, обработка информации в банковских сетях, управление технологическими процессами на предприятиях).

4.3. *ИС, работающие в интерактивном (диалоговом) режиме*, в котором обеспечивается взаимодействие с пользователем в

процессе обработки информации. В этом режиме происходит обмен сообщениями между пользователем и системой. Пользователь обдумывает результаты запроса и вводит принятые решения в систему для дальнейшей обработки.

5. По назначению.

5.1. *Информационно-управляющие системы* – системы для сбора и обработки информации, необходимой для управления объектом (организацией, фирмой, предприятием, отраслью).

5.2. *Информационно-поисковые системы* – системы для поиска информации, содержащейся в различных базах данных, различных вычислительных системах, разнесенных, как правило, на значительные расстояния.

5.3. *Информационно-справочные системы* – автоматизированные системы, обеспечивающие пользователей справочной информацией. Например, автоматические справочные системы в аэропортах, на вокзалах.

6. По уровням управления.

6.1. *ИС оперативного (операционного) уровня* – поддерживают деятельность исполнителей по обработке деловых операций: счетов, накладных, ведомостей по зарплате, кредитам, по движению сырья и материалов. Назначение ИС на этом уровне – отвечать на запросы о текущем состоянии и отслеживать поток сделок.

ИС оперативного уровня являются связующим звеном между фирмой и внешней средой. Кроме того, эти ИС – основной поставщик информации для ИС более высокого уровня на предприятии.

6.2. *ИС специалистов* – поддерживают работу с данными и знаниями, повышают продуктивность и производительность работы инженеров и проектировщиков. Их задача – интеграция новых сведений в организацию и помощь в обработке бумажных документов.

В этом классе ИС можно выделить две группы: *ИС офисной автоматизации* и *ИС обработки знаний* (в том числе и *экспертные системы*).

6.3. *ИС уровня менеджмента* – используются работниками среднего управленческого звена для мониторинга, контроля, принятия решений и администрирования. Основными функциями таких ИС являются:

- сравнение текущих показателей с историческими данными;
- составление периодических отчетов за определенное время;
- обеспечение доступа к архивной информации и др.

В этом классе ИС можно выделить две группы: управленческие ИС и системы поддержки принятия решений (СППР).

6.4. *Стратегические ИС* – это системы, обеспечивающие поддержку принятия решений по реализации стратегических перспективных целей развития организации. ИС стратегического уровня помогают высшему звену управленцев решать неструктурированные задачи, осуществлять долгосрочное планирование. Их основная задача – сравнение происходящих во внешнем окружении изменений с существующим потенциалом фирмы. Они призваны создать общую среду компьютерной телекоммуникационной поддержки решений в неожиданно возникающих ситуациях. Используя самые совершенные программы, эти системы способны в любой момент предоставить информацию из многих источников.

7. По функциональным признакам и сфере применения.

7.1. *Производственные ИС* (планирование объемов работ, оперативный контроль и управление производством, анализ работы оборудования, управление запасами и т. п.).

7.2. *ИС маркетинга* (исследование рынка и прогнозирование продаж, управление продажами, учет заказов, анализ и установление цены и т. п.).

7.3. *Финансовые и учетные ИС* (разработка финансового плана, финансовый анализ и прогнозирование, управление кредитной политикой, контроль бюджета, бухгалтерский учет и расчет зарплаты и т. п.).

7.4. *ИС кадров (человеческих ресурсов)* (анализ и прогнозирование потребности в человеческих ресурсах, ведение архивов записей о персонале, анализ и планирование подготовки кадров и т. п.).

7.5. *ИС руководства* (контроль деятельности фирмы, выявление оперативных проблем, анализ управленческих и стратегических ситуаций, выработка стратегических решений и т. п.).

7.6. *Научные ИС* – предназначены для автоматизации деятельности научных работников, анализа статистической информации и управления экспериментом.

7.7. *ИС управления технологическими процессами* – служат для автоматизации функций производственного персонала по контролю и управлению производственными операциями. В таких системах обычно предусматривается наличие развитых средств измерения параметров технологических процессов (температуры, давления, химического состава и т. п.), процедур контроля допустимости значений параметров и регулирования технологических процессов.

7.8. *ИС автоматизированного проектирования (САПР)* – предназначены для автоматизации функций инженеров-проектировщиков, конструкторов, архитекторов, дизайнеров при создании новой техники или технологии. Основными функциями подобных систем являются: инженерные расчеты, создание графической документации (чертежей, схем, планов), создание проектной документации, моделирование проектируемых объектов.

7.9. *ИС организационного управления* – предназначены для автоматизации функций административного (управленческого персонала).

7.10. *Интегрированные ИС* – используются для автоматизации всех функций предприятия и охватывают весь цикл работ от снабжения, планирования деятельности до сбыта продукции.

8. По составу технических средств.

8.1. *Гомогенная ИС* – состоит из объектов, выполненных на единой технологической платформе одним производителем, которые включены в информационную сеть, использующую одинаковые протоколы и интерфейсы доступа к объектам.

8.2. *Гетерогенная ИС* состоит из разнородных объектов (модулей) различных фирм-производителей, включающих фрагменты разнородных по топологии сетей, которые могут работать по различным протоколам.

Гетерогенной (разнородной) ИС становится при объединении в единую ИС ранее созданные системы, выполненные на различных аппаратурных платформах и имеющих собственные БД и системы управления базами данных. Глобализация разнородных распределенных баз данных в единый банк данных позволяет пользователям получить однородные интерфейсы доступа к данным, сохраненных в БД различных объектов и богатые функциональные возможности разнородной системы.

9. По используемым информационным технологиям.

9.1. *Системы MRP (Material Requirement Planning – планирование материальных потребностей)*, основное предназначение – снижение затрат предприятия за счет оптимизации складских запасов (при условии поставок сырья и материалов в строго установленные сроки для исключения простоев оборудования и персонала). Дальнейшим развитием таких ИС стали системы *MRP II (Manufacturing Resource Planning – планирование производственных ресурсов)* – обеспечивающие эффективное управление всеми производственными ресурсами предприятия.

9.2. *Системы ERP (Enterprise Resource Planning – планирование ресурсов предприятия)*, представляют собой набор интегрированных приложений, комплексно поддерживающих в едином информационном пространстве все основные аспекты управленческой деятельности предприятий. *ERP II – (Enterprise Resource & Relationship Processing)* – это бизнес-стратегия предприятия, принадлежащего к определенной отрасли, и набор ключевых для данной отрасли приложений, помогающих клиентам и акционерам компаний увеличивать стоимость бизнеса за счет эффективной

9.3. *Системы CRM (Customer Relations Management)* – обеспечивают интеграцию в единую информационную систему предприятия процессы управления отношениями с потребителями.

9.4. *Системы SCM (Supply Chain Management – управление цепочками поставок)* – это концепция, заключающаяся в интегрировании ключевых бизнес-процессов, начинающихся от конечного пользователя и охватывающих всех поставщиков товаров, услуг и информации, добавляющих ценность для потребителей [3, с. 112].

1.2 Этапы развития информационных систем

Понятие информационных систем на протяжении своего существования претерпело значительные изменения. Ниже представлена история развития ИС и цели их использования на разных периодах существования.

В 1950-е гг. была осознана роль информации как важнейшего ресурса предприятия, организации, региона, общества в целом; начали

разрабатывать автоматизированные ИС разного рода. Первые ИС были предназначены исключительно для обработки счетов и расчета зарплаты, а реализовывались на электромеханических бухгалтерских счетных машинах. Это приводило к некоторому сокращению затрат и времени на подготовку бумажных документов. Вначале, когда появилась возможность обработки информации с помощью вычислительной техники, был распространен термин «системы обработки данных» (СОД), этот термин широко использовался при разработке систем радиоуправления ракетами и другими космическими объектами, при создании систем сбора и обработки статистической информации о состоянии атмосферы, учетно-отчетной информации предприятий и т. п. По мере увеличения памяти ЭВМ основное внимание стали уделять проблемам организации баз данных (БД). Это направление сохраняет определенную самостоятельность и в настоящее время и занимается в основном разработкой и освоением средств технической и программной реализации обработки данных с помощью вычислительных машин разного рода. Для сохранения этого направления по мере его развития появились термины «базы знаний», «базы целей», позволяющие расширить толкование проблемы собственно создания и обработки БД до задач, которые ставятся в дальнейшем при разработке ИС [29, с.110].

1960-е гг. знаменуются изменением отношения к ИС. Информация, полученная из них, стала применяться для периодической отчетности по многим параметрам. Для этого организациям требовалось компьютерное оборудование широкого назначения, способное обслуживать множество функций, а не только обрабатывать счета и считать зарплату на предприятии, как было ранее.

Основные черты этого поколения ИС:

– техническое обеспечение систем составляли маломощные ЭВМ 2–3-го поколения;

– информационное обеспечение (ИО) представляло собой массивы (файлы) данных, структура которых определялась той программой, в которой они использовались;

– программное обеспечение – специализированные прикладные программы, например, программа начисления заработной платы;

– архитектура ИС – централизованная. Как правило, применялась пакетная обработка задач. Конечный пользователь не имел непосредственного контакта с ИС, вся предварительная обработка информации и ввод производились персоналом ИС.

Недостатки ИС этого поколения:

- прямая взаимосвязь между программами и данными, т. е. изменения в предметной области приводили к изменению структуры данных, а это заставляло переделывать программы;
- трудоемкость разработки и модификации систем;
- сложность согласования частей системы, разработанных разными людьми в разное время.

В 1970-х – начале 1980-х гг. ИС предприятий начинают использоваться в качестве средства управления производством, поддерживающего и ускоряющего процесс подготовки и принятия решений. В своем большинстве ИС этого периода предназначались для решения установившихся задач, которые четко определялись на этапе создания системы и затем практически не изменялись. Появление персональных ЭВМ приводит к появлению распределенных вычислительных ресурсов и децентрализации системы управления. Такой подход нашел свое применение в системах поддержки принятия решений (СППР), которые характеризуют новый этап компьютерной ИТ организационного управления. При этом уменьшается нагрузка на централизованные вычислительные ресурсы и верхние уровни управления, что позволяет сосредоточить в них решение крупных долгосрочных стратегических задач. Жизнеспособность любой ИТ в немалой степени зависит от оперативного доступа пользователей к централизованным ресурсам и уровня информационных связей как по «горизонтали», так и по «вертикали» в пределах организационной структуры. В то же время для обеспечения эффективного управления крупными предприятиями была развита и остается актуальной идея создания интегрированных автоматизированных систем управления (АСУ).

К концу 1980-х гг. – началу 1990 гг. концепция использования ИС вновь изменяется. Они становятся стратегическим источником информации и используются на всех уровнях предприятия любого профиля. ИТ этого периода, предоставляя вовремя нужную информацию, помогают организации достичь успеха в своей деятельности, создавать новые товары и услуги, находить новые рынки сбыта, обеспечивать себе достойных партнеров, организовывать выпуск продукции высокого качества и по низкой цене и др. Стремление преодолеть недостатки предыдущего

поколения ИС породило технологию создания баз данных и управления ими. База данных создается для группы взаимосвязанных задач, для многих пользователей, и это позволяет частично решить проблемы ранее созданных ИС. Вначале СУБД разрабатывались для больших ЭВМ и их количество не превышало десятка. Благодаря появлению ПЭВМ технология БД стала массовой, создано большое количество инструментальных средств и СУБД для разработки ИС, что, в свою очередь, вызвало появление большого количества прикладных ИС в прикладных областях.

Основные черты ИС этого поколения:

- основу ИО составляет база данных;
- программное обеспечение состоит из прикладных программ и СУБД;
- технические средства: ЭВМ 3–4-го поколения и ПЭВМ;
- средства разработки ИС: процедурные языки программирования 3–4-го поколения, расширенные языком работы с БД (SQL, QBE);
- архитектура ИС: наиболее популярны две разновидности: персональная локальная ИС, централизованная БД с сетевым доступом [17].

Большим шагом вперед явилось развитие принципа «дружественного интерфейса» по отношению к пользователю (как к конечному, так и к разработчику ИС). Например, повсеместно применяется графический интерфейс, развитые системы помощи и подсказки пользователю, разнообразные инструменты для упрощения разработки ИС: системы быстрой разработки приложений (*RAD*-системы), средства автоматизированного проектирования ИС (*CASE*-средства).

Недостатки ИС этого поколения:

- большие капиталовложения в компьютеризацию предприятий не дали ожидаемого эффекта, соответствующего затратам (увеличились накладные расходы, но не произошло резкого повышения производительности);
- внедрение ИС столкнулось с инертностью людей, нежеланием конечных пользователей менять привычный стиль работы, осваивать новые технологии;
- к квалификации пользователей стали предъявляться более высокие требования (знание ПК, конкретных прикладных программ и СУБД, способность постоянно повышать свою квалификацию).

С конца 1990 гг. в связи с указанными выше недостатками постепенно стало формироваться современное поколение ИС.

Основные черты этого поколения ИС:

- техническая платформа состоит из мощных ЭВМ 5-го поколения, используются разные платформы в одной ИС (большие ЭВМ, мощные стационарные ПК, мобильные ПК). Наиболее характерно широкое применение вычислительных сетей – от локальных до глобальных;

- информационное обеспечение направлено на повышение интеллектуальности банков данных в следующих направлениях;

- новые модели знаний, учитывающие не только структуру информации, но и активный характер знаний;

- средства оперативного анализа информации (*OLAP*) и средства поддержки принятия решений (*DSS*);

- новые формы представления информации, более естественные для человека (мультимедиа, полнодокументальные БД, гипердокументальные БД, средства восприятия и синтеза речи) [5, с. 22–25].

1.3 Зарубежный опыт применения информационных систем

Развитие сектора ИС любого уровня, а также его обслуживание, ориентированного на внутренний рынок. Бразилия, изначально выбрав политику развития информационных технологий и инноваций в стране, предпринимала немало усилий на создание национального производственного сектора ИС, в частности, производства микроэлектроники и микрокомпьютеров. Однако политика протекционизма и предпринятые меры по запрету импорта готовой ИТ продукции и ограничения на импорт технологий препятствовали быстрому развитию отрасли и производства. Позже, лишь после того, как правительство Бразилии изменило стратегию протекционизма на стратегию продвижения, где развитие отрасли в стране осуществлялось с активным участием иностранных партнеров, рынок страны значительно вырос, и сегодня имеет достаточно большие производственные мощности. Так, согласно утверждениям президента ассоциации Brasscom (Brazilian Association of Information Technology and Communication Companies – Ассоциация компаний информационных и коммуникационных технологий Бразилии) страна сегодня является пятым крупнейшим ИТ-рынком в мире с годовым оборотом в 210 млрд долларов США.

Основной целью реализации программы Малайзии «Мультимедийный коридор» (Malaysia's Multimedia Super Corridor) стоимостью в 40 млрд долларов США являлось создание высокотехнологичной инфраструктуры и благоприятной среды, которая могла бы привлечь национальных и иностранных инвесторов, и содействовать развитию экономики Малайзии, ее становлению лидером информационных технологий среди стран Юго-Восточной Азии. Предполагалось имитирование условий модели «Силиконовой долины» с дальнейшим использованием полученных преимуществ для внедрения ИКТ в основные сектора экономики. Была создана высокоскоростная информационная сеть, связывающая Малайзию с рядом развитых стран мира. Вместе с тем, правительство Малайзии предприняло меры налогового стимулирования для привлечения иностранных компаний, а также меры обеспечения широким спектром специалистов и квалифицированной рабочей силой. Однако необходимо отметить, что стратегия Малайзии по реализации возможностей на глобальном рынке не отразилась на социальном развитии страны: стратегия не оказала значительных воздействий на благосостояние населения, в частности, социально уязвимых групп общества. Более того, данная стратегия требовала существенной поддержки и увеличения конкурентоспособности сектора малого и среднего бизнеса страны [14].

Индия является наиболее ярким примером успешного развития экспортно-ориентированного сектора IT-услуг и услуг, интенсивно использующих ИКТ. Общий объем экспорта IT-услуг в 2010 году составил 40 млрд долларов США, что составило более четверти экспорта товаров и услуг из страны. В дополнение к экспорту на внутреннем рынке было потреблено IT-товаров и услуг на сумму 11,6 млрд долларов США. Согласно прогнозам, сектор IT-услуг достигнет величины в 60 млрд долларов США в 2012 году, что составит 10 % ВВП страны. Сектор IT предоставляет работу более чем 2 млн людей, из которых более 30 % – женщины; при этом средний доход по сектору почти в два раза превосходит доход в других отраслях услуг. При этом, каждое новое рабочее место в отрасли ИТ приводит к появлению трех-четырёх мест в смежных и обслуживающих отраслях.

Южная Корея, используя потенциал ИС, трансформировала себя из беднейшей страны мира в одну из крупных экономических держав, которая является двенадцатым по величине участником мировой торговли высокотехнологичными товарами и услугами. IT-сектор обеспечивает экономический рост страны, является важным макроэкономическим фактором снижения инфляции и составляет более 16 % от ВВП страны. Среди факторов, способствующих развитию

корейской экономики, можно выделить активное участие правительства в развитии сектора ИС путем формулирования и финансирования реализации ряда последовательных национальных стратегий.

Данное развитие ИТ-сектора Кореи стало возможно, прежде всего, за счет создания среды и платформы для реализации проектов «e-Government», «e-Commerce» и «e-Procurement» на основе национальной программы «CYBER KOREA 21»; а также за счет реализации стратегии «e-Korea Vision 2006» – повсеместное внедрение «e-Government»; реализации проекта «Broadband IT Korea Vision 2007»; принятия и реализации стратегии IT839 (8 услуг, 9 продуктов, 3 инфраструктуры) для дальнейшего роста конкурентоспособности; запуск коммерческих услуг DMB и WiBro.

Правительство Малайзии активно участвует в создании и реализации инновационных и информационных решений. Правительством Малайзии разработан девятый Национальный стратегический план развития ИТ, в котором определены три перспективные технологические сферы деятельности в рамках реализации принципов «Видение 2020» с периодом планирования на ближайшие 10 лет: беспроводные сети, прогнозный анализ и трехмерный Интернет.

Национальный стратегический план развития ИТ служит основой для повышения производительности в ключевых секторах экономики и содействует развитию новых наукоемких отраслей промышленности [17].

Стратегическая дорожная карта ИТ Малайзии была инициирована Национальным информационным техническим советом (НИТС) и вновь использована в девятом Национальном стратегическом плане развития ИКТ.

При реализации седьмого Национального стратегического плана развития ИТ для достижения основных целей НИТС была разработана Программа национальных информационных технологий.

Развитие ИТ является важным стратегическим драйвером в позиционировании Малайзии как конкурентоспособной экономики, основанной на знаниях и развитии глобальных ИТ. Особое внимание сфокусировано на расширении существующей сети коммуникаций по всей стране посредством фазового внедрения MyICMS 886, снижающей информационное неравенство, способствующей развитию существующих цифровых городов и новых MSC Phase2, улучшению качества жизни всех малазийцев и стимулированию развития нового сектора биоинформатики.

Согласно отчету компании Accenture, Канада занимает первое место в мире по степени развития электронных сервисов. Задача повышения качества предоставляемых гражданам Канады услуг с помощью ИТ-технологий является одним из приоритетных направлений деятельностью правительства страны.

После опубликования в 1994 году концепции развития электронных сервисов возникли существенные проблемы с управлением и реализацией крупных ИТ-проектов. Внедрена единая методология планирования и управления проектами в сфере ИТ – Enhanced Management Framework (EMF). Целью создания и внедрения EMF являлось оказание помощи в реализации крупных ИТ-проектов и повышении процента успешных проектов. Концепция EMF направлена на достижение соответствия технического решения проекта поставленным бизнес-задачам и реализацию проектов в рамках бюджета в срок и с полными функциональными возможностями. По мере своего развития EMF стала включать также процедуры и механизмы управления портфелем проектов, направленных на отбор наиболее перспективных проектов и постоянный контроль реализуемых проектов на соответствие изменяющимся бизнес-целям организации.

В таблице 1.1. представлен сравнительный анализ информационных систем белорусской и зарубежной модели [17, 21].

Таблица 1.1. – Сравнение белорусской и зарубежной модели применения информационных систем

Критерии сравнения	Белорусская модель	Зарубежная модель
1	2	3
Предпосылки возникновения	Совокупность экономических, юридических и технологических факторов; тенденция интеграции	Рыночный характер экономической системы зарубежных государств
Эволюция основных целей применения	Потребность в обобщении информации по отдельным организационным подразделениям	Управление издержками организации; менеджмент внутренней организационной структуры
Цель возникновения систем управленческого уровня	Системы разработаны, чтобы обслуживать контроль, управление, принятие решений и административные действия средних менеджеров	Осуществление функций планирования, управления, контроля и анализа деятельности высших менеджеров

1	2	3
Критерии сравнения	Белорусская модель	Зарубежная модель
Предпосылки возникновения	Совокупность экономических, юридических и технологических факторов; тенденция интеграции	Рыночный характер экономической системы зарубежных государств
Эволюция основных целей применения	Потребность в обобщении информации по отдельным организационным подразделениям	Управление издержками организации; менеджмент внутренней организационной структуры
Цель возникновения систем управленческого уровня	Системы разработаны, чтобы обслуживать контроль, управление, принятие решений и административные действия средних менеджеров	Осуществление функций планирования, управления, контроля и анализа деятельности высших менеджеров
Схема построения управленческого учета	1. Сбор данных бухгалтерского учета. 2. Передача данных в финансовую и налоговую отчетность. 3. Передача данных в управленческую отчетность	1. Сбор данных управленческого учета. 2. Передача данных в финансовую отчетность. 3. Передача данных в бухгалтерскую отчетность
Объект учета	Аккумуляция информации по отдельным структурным подразделениям	Аккумуляция информации по всей организации
Пользователи информационными системами	Организация и ее подразделения; в некоторых случаях – внешние пользователи	Организация и ее подразделения
Системы ведения управленческого учета	MISS (Управляющая информационная система); DISS (Система поддержки принятия решений)	SCADA (система контроллеров и обработки информации); DISS (Система поддержки принятия решений)
Программы	Галактика, Парус-Бухгалтерия, Анжелика, 1С (платформы)	Master SCADA, Бином Софт, Фрегат-Корпорация

Примечание – Источник: собственная разработка на основании анализа литературы по теме исследования

Из информации, представленной в таблице 2, видно, что опыт и характеристика информационной системы управленческого уровня существенно отличаются от белорусских стандартов, так как основой белорусской модели являются модели таких стран, как Россия и США.

Таким образом, приведенные примеры показывают, что сектор ИС любого уровня может играть важную роль как часть общей стратегии развития страны. Из представленного опыта можно выделить следующее:

- построение отечественной ИТ производственной мощности может удовлетворить местные потребности и способствовать укреплению внутреннего экономического рынка, однако исключительная ориентация на отечественный рынок также может препятствовать быстрому распространению и освоению современных инновационных решений ввиду ограниченности импорта технологий;

- использование ИТ является необходимым условием для целей увеличения конкурентной позиции страны на глобальном рынке и развития экономики в долгосрочной перспективе, однако в случае недостаточного продвижения и поддержки местных рынков и бизнесов, а также общества в использовании преимуществ ИКТ данный подход может отрицательно отразиться на достижении целей социального развития;

- для максимизации выгод развития ИТ необходимо учитывать ряд взаимосвязанных факторов, к которым относятся: наращивание возможностей человеческого капитала, создание стимулов для отечественных предприятий, развитие конкуренции, в частности, среди телекоммуникационных и Интернет связанных бизнесов;

- и, наконец, успех национальной ИТ-стратегии зависит от координации предпринимаемых усилий и содействия всех вовлеченных сторон на глобальном, местном и национальном уровнях.

Выводы:

1. Информационная система – совокупность банков данных, информационных технологий и комплекса (комплексов) программно-технических средств.

2. Понятие информационных систем на протяжении своего существования претерпело значительные изменения. В 1950-е гг. была осознана роль информации как важнейшего ресурса предприятия, организации, региона, общества в целом; начали разрабатывать автоматизированные ИС разного рода. 1960-е гг.

информация, полученная из ИС, стала применяться для периодической отчетности по многим параметрам. В 1970-х – начале 1980-х гг. ИС предприятий начинают использоваться в качестве средства управления производством, поддерживающего и ускоряющего процесс подготовки и принятия решений. С конца 1990 гг. постепенно стало формироваться современное поколение ИС.

3. Сектор ИС может играть важную роль как часть общей стратегии развития страны, а успех национальной ИТ-стратегии зависит от координации предпринимаемых усилий и содействия всех вовлеченных сторон на глобальном, местном и национальном уровнях.

2 АНАЛИЗ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ ОАО «ЛЯХОВИЧСКИЙ КОНСЕРВНЫЙ ЗАВОД»

2.1 Общая характеристика организации

ОАО «Ляховичский консервный завод» производит более 100 наименований овощных, томатных и фруктовых консервов разной расфасовки. Основную долю в производстве продукции завода составляют фруктовые консервы 55,5 % по итогам 2017 года. Почти вся продукция предприятия реализуется в Беларуси.

Цены на продукцию завода ниже цен конкурентов на аналогичную продукцию, что является хорошим конкурентным показателем.

Завод производит овощные консервы, соки томатные и фруктовые, повидло яблочное и соусы томатные. В сезон массовой заготовки сельскохозяйственного сырья в производстве максимально используются свежие плоды, овощи в стадии технической зрелости, из которых изготавливается готовая продукция и реализуется в течение года. Производство осуществляется согласно утвержденной нормативной документации по традиционной технологии.

Технологический процесс осуществляется в зависимости от наличия сырья, установленных сроков его хранения и переработки, рыночного спроса. Гибкость технологии, универсальное оборудование позволяют оперативно производить перекомпоновку оборудования под производство конкретного вида продукции.

30 декабря 1997 года создано ОАО «Ляховичский консервный завод» путем преобразования государственного предприятия «Ляховичский консервный завод» в соответствии с законодательством об акционерных обществах, о разгосударствлении и приватизации государственной собственности в Республике Беларусь.

Территория завода составляла 1,4 гектара, производственные помещения – 6000 м². Картофелехранилище на 1 тыс. тонн. Складские помещения – 6229 м².

Производственные площади включают в себя консервный цех, котельную, автотранспортный и тарно-бондарный участки, механические мастерские, производственную лабораторию, складское хозяйство. Завод имеет собственную сырьевую базу.

Подсобное хозяйство на площади 179 га обеспечивает консервное производство зеленью (укроп, петрушка), луком, картофелем, кабачками, столовой свеклой и морковью.

С учетом расфасовки в разную тару выпускается около 100 наименований овощных, томатных и фруктовых консервов. Ляховичские соки, нектары, повидло, овощные закуски, обеденные консервы, томатные соусы реализуются в торговых организациях Беларуси и за ее пределами.

Продукция вырабатывается из натурального сырья и проходит контроль в производственной лаборатории завода. Это гарантирует безопасность для здоровья потребителей.

Для повышения конкурентоспособности продукции, улучшения внешнего вида и качества производимых консервов в 2009 году построен новый цех по производству плодоовощных консервов с установкой новых технологических линий и произведена реконструкция цеха по производству соков.

Общество является коммерческой организацией, юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, печать, штамп, бланки со своими наименованиями, товарный знак (знак обслуживания), расчетные и иные счета в учреждениях банков [22].

Источником информации для анализа финансового состояния ОАО «Ляховичский консервный завод» явились данные годовой и квартальной бухгалтерской отчетности предприятия, а именно: «Бухгалтерский баланс» форма № 1, «Отчет о прибылях и убытках» форма № 2.

Анализ показателей ликвидности и платежеспособности

Показатели этой группы представлены в таблице 2.1. Они показывают способность предприятия оборотными (текущими) активами погасить краткосрочные обязательства. Чем выше покрытие обязательств за счет быстрореализуемых активов, тем надежнее финансовое положение предприятия.

Значение коэффициента текущей ликвидности ОАО «Ляховичский консервный завод» на протяжении всего анализируемого периода было выше нормативного. На 01.01.2018 он составил 2,01.

Таблица 2.1 – Показатели ликвидности и платежеспособности ОАО «Ляховичский консервный завод» за 2015–2017 гг.

Показатель	01.01.16	01.01.17	01.01.18
Коэффициент текущей ликвидности К1	2,0	1,99	2,28
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (К2)	0,5	0,5	0,56
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами К3	0,36	0,36	0,34

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных организации.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами характеризует наличие у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для его финансовой устойчивости. В 2017 г. – показатель составил 0,5. Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами характеризует способность предприятия рассчитаться по своим финансовым обязательствам после реализации активов. На протяжении 2016–2018 гг. структура баланса была удовлетворительная, а предприятие – платежеспособное.

Далее следует рассмотреть структуру себестоимости продукции ОАО «Ляховичский консервный завод» за 2015–2017 гг. (таблица 2.2).

Наибольший удельный вес в затратах занимают материальные затраты, что характеризует основное производство как материалоемкое.

Таблица 2.2 – Показатели структуры себестоимости ОАО «Ляховичский консервный завод» за 2016–2018 гг., %

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное изменение 2018 г. к 2016 г.
Материальные затраты	76	75	74	+2
Расходы на оплату труда	13	13	13	–
Отчисления на социальные нужды	4	5	5	+1
Амортизация основных средств и немат. активов	4	5	5	+1
Прочие затраты	3	2	3	–

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных организации

Уровень материалоемкости зависит напрямую от объемов выпуска продукции.

Анализ использования основных средств представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Структура основных фондов по первоначальной стоимости, %

Вид основных средств	01.01.16	01.01.17	01.01.18
Здания и сооружения	43,8	43,6	42,2
Передаточные устройства, измерительные приборы и регулирующие устройства	0,4	0,2	0,4
Машины и оборудование	48	47,6	48,4
Транспортные средства	7,4	8,3	8,5
Другие виды основных средств	0,4	0,3	0,5

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных организации.

Структура использования основных средств за рассматриваемый период меняется в сторону увеличения машин и оборудования.

Выполнение показателей по производительности труда, среднесписочной численности и фонду оплаты труда характеризуется следующими данными, отраженными в таблице 2.4.

За отчетный период план производительности труда по добавленной стоимости выполнен на 140,2 % (план 19,9 тыс. руб. факт 27,9 тыс. руб.).

Среднемесячная заработная плата на 1 работающего при плане 710 тыс. рублей составила фактически 741,7 тыс. рублей.

Таблица 2.4 – Показатели по производительности труда, среднесписочной численности и фонду оплаты труда ОАО «Ляховичский консервный завод» за 2016–2017 гг., тыс. руб.

Показатели	2016 г.	2017 г.	Темп роста, 2017 г. к 2016 г., %
Производительность труда по добавленной стоимости	23	27,9	121,3
Производительность труда по выручке от реализации	79,4	101,6	128,0
Среднемесячная заработная плата	694,4	741,7	106,8
Среднесписочная численность работников, чел.	135	127	94,1
Фонд заработной платы, всего	1131	1133,2	100,2

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных организации.

По результатам деятельности организации представляется отчет о прибылях и убытках, в рамках которого возможно детально проанализировать источники доходности организации или убыточности (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Показатели доходности ОАО «Ляховичский консервный завод» за 2016–2017 гг., тыс. руб.

Наименование показателей	2017 год	2016 год	Абсолютное изменение 2017 г. к 2016 г.	Темп роста, 2017 г. к 2016 г., %
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг	11 795	9 858	-9 136	119,6
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг	9 545	8 107	1 438	117,7

1	2	3	4	5
Валовая прибыль	2 250	1 751	499	128,5
Управленческие расходы	661	591	70	111,8
Расходы на реализацию	710	625	85	113,6
Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг	879	535	344	164,3
Прочие доходы по текущей деятельности	527	65	462	810,8
Прочие расходы по текущей деятельности	684	231	453	296,1
Прибыль (убыток) от текущей деятельности	722	369	353	195,7

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных организации.

Из данных таблицы 2.5 видно, что организация увеличила выручку от реализации продукции, товаров, услуг, работ на 19,6 п. п. больше в 2017 году по сравнению с 2016-м годом.

Прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг увеличилась соответственно выручке на 19,6 %, что свидетельствует об эффективной реализации продукции, товаров, работ и услуг.

1. По состоянию на 1 января 2018 года структура баланса ОАО «Ляховичский консервный завод» является удовлетворительной, а предприятие – платежеспособным, так как коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами выше нормативного.

2. Производственно-хозяйственная деятельность предприятия является эффективной.

Анализ показателей эффективности (рентабельности) производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Основные показатели этой группы представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Показатели рентабельности ОАО «Ляховичский консервный завод» за 2016–2018 гг., %

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное изменение 2018 г. к 2016 г.
Рентабельность продаж	5,0	6,8	2,0	–3,0
Рентабельность реализованной продукции	5,7	7,6	1,9	–3,8

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных организации.

Показатели рентабельности продаж свидетельствуют о прибыли, которую получает предприятие с каждого рубля реализации.

Рентабельность реализованной продукции характеризует прибыльность затрат, уровень данного показателя имеет ту же динамику, как и вышеперечисленные показатели.

2.2 Анализ информационного обеспечения управления

Сбор, накопление, преобразование и использование информации целесообразно проводить в рамках некоторой относительно самостоятельной системы, которая и определяется как система информационно-технического обеспечения (ИТО).

Система ИТО ОАО «Ляховичский консервный завод» представляет собой организационно-упорядоченную совокупность нормативно-методических средств, информационных ресурсов, информационно-управляющих технологий автоматизации процессов принятия решений в целях удовлетворения информационных потребностей организации в ее повседневной деятельности.

В состав ИТО ОАО «Ляховичский консервный завод» входят:

- нормативно-правовое обеспечение;
- комплекс технических и программных средств;
- методическое обеспечение;
- структурированная информация;
- знания о деятельности предприятия и о процессах;
- алгоритмы преобразования информации, знаний и подготовки управленческих решений.

Информационные ресурсы ОАО «Ляховичский консервный завод», сформированные на базе документов и сведений, представляемых при совершении различных операций, а также документов, необходимых для их совершения, имеют ограниченный доступ.

Анализ информационного обеспечения включает в себя:

- анализ используемых на предприятии средств вычислительной техники;
- анализ информационной системы предприятия;
- количественную и качественную характеристику информационного персонала предприятия;
- анализ проблем управления информационными ресурсами [26, с. 89].

Данные об используемых персональных ЭВМ в ОАО «Ляховичский консервный завод» за 2015–2017 гг. представлены в таблице 2.7 (форма № 75-АПК годового бухгалтерского отчета организации).

На протяжении всего анализируемого периода количество персональных ЭВМ оставалось неизменным, в то время как число пользователей снизилось на 32 человека (на 29,4 %). В бухгалтерии и экономическом отделе количество персональных устройств преобладает над количеством пользователей, что свидетельствует об их полной компьютеризации. Рабочие места других специалистов предприятия были оснащены лишь на 52–80 %, что может негативно повлиять на работу сотрудников и на экономическую эффективность производственной деятельности предприятия в целом.

Таблица 2.7 – Показатели автоматизации бухгалтерского учета персональными ЭВМ в ОАО «Ляховичский консервный завод» за 2015–2017 гг.

Показатели	Всего единиц, шт.			Количество пользователей, чел.			Процент компьютеризации		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Наличие персональных ЭВМ, всего	71			109	97	77	65,1	73,2	92,21
<i>в том числе:</i> бухгалтерия	21	20	20	21	18	18	100	111	111
экономический отдел	8	7	7	7	4	4	114,3	175	175
другие специалисты	42	44	44	81	75	55	51,9	58,7	80

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных организации.

На каждом ПК установлен пакет Microsoft Office 2010 с операционной системой – Windows XP, что говорит о допустимом уровне обновления платформ для эффективного ведения экономико-производственной деятельности. Но все устройства превышают срок полезного использования, что существенно замедляет работу персонала и может привести к риску повреждений и потери информации.

Анализ информационной системы организации. В современных организациях практически вся работа с информацией автоматизирована, существуют специальные программы, позволяющие вести на компьютере бухгалтерский учет, документооборот, маркетинговые исследования, проводить прогнозирование и стратегическое

планирование. Кроме этого, актуальным остается вопрос о грамотном построении структуры информационной системы, оптимизации информационных потоков. В исследуемой организации в качестве аппаратных средств функционирования ИС используются различные ПК, которые объединены в единую локальную вычислительную сеть. Структурная ИС части бухгалтерского отдела ОАО «Ляховичский консервный завод» включает в себя 5 ПК. Все ПК объединены в последовательную цепочку «Шина». Данная топология применяется в ЛВС с архитектурой Ethernet. Сети с шинной топологией используют линейный моноканал (коаксиальный кабель) передачи данных, на концах которого устанавливаются оконечные сопротивления (терминаторы). Каждый компьютер подключается к коаксиальному кабелю с помощью T-разъема. Данные от передающего узла сети передаются по шине в обе стороны, отражаясь от оконечных терминаторов. Терминаторы предотвращают отражение сигналов, т. е. используются для гашения сигналов, которые достигают концов канала передачи данных. В топологии среда передачи данных используется совместно и одновременно всеми ПК сети, а сигналы от ПК распространяются одновременно во все направления по среде передачи.

На практике при организации аналитического учета необходимо использование большого количества специфических данных, не имеющих прямого количественно-стоимостного выражения. И в связи с возрастанием объема учетных работ бухгалтерия объективно разделяется на участки учета и пользуется функциональными программами.

Для автоматизации учетно-экономических и управленческих задач на предприятии используется прикладное ПО «1С Предприятие 7.7», детальный анализ которой представлен в п. 2.3.

В ОАО «Ляховичский консервный завод» существует множество средств информационного обеспечения при формировании, разработке и реализации стратегических управленческих решений. Среди периодической литературы используются газеты, бухгалтерские и кадровые журналы:

- «Главный бухгалтер»;
- «Советская Белоруссия»;
- «Рэспубліка»;
- «Народная газета».

Залог успешной работы любой организации – новая, полная и достоверная информация о действующем законодательстве Республики

Беларусь, правкам к законам, о новых установленных формах документов и прочем. За последние несколько лет справочно-правовые системы стали особенно популярны. На сегодняшний день ими пользуются практически все государственные структуры. ОАО «Ляховичский консервный завод» не стало исключением и отдало свое предпочтение аналитической правовой системе «Бизнес-инфо».

АПС «Бизнес-инфо» имеет следующие базы данных:

– БД «Законодательство» – все нормативные правовые акты, поступающие из эталонного банка данных правовой информации Национального центра правовой информации Республики Беларусь;

– БД «Бухгалтер» – аналитика по вопросам бухгалтерского учета и налогообложения, формы первичных документов бухгалтерского учета и налоговой отчетности и др.;

– БД «Экономист» – материалы, раскрывающие темы ценообразования, анализа и планирования хозяйственной деятельности, отчетности и др.; примеры и таблицы с автозаполнением по расчету цен, бизнес-планированию, оценке ФСП, авторские и типовые методики анализа деятельности организации и др.;

– БД «Юрист» – судебная практика, аналитические материалы, комментарии и разъяснения актуальных проблем права;

– БД «Кадровик» – подготовленные практиками в области трудового права материалы по кадровому делопроизводству, охране труда, трудовым отношениям между работником и нанимателем; формы приказов, должностных инструкций, штатного расписания и др.;

– БД «Секретарь» – материалы на тему документирования управленческой деятельности, организации работы с документами, их оформления, создания архива и др.

Информация в АПС «Бизнес-Инфо» обновляется каждый день через Интернет. Это позволяет полностью удовлетворить информационные потребности пользователей в условиях постоянно изменяющегося законодательства.

Количественная и качественная характеристики информационного персонала предприятия.

Среднесписочная численность персонала на протяжении трех лет снизилась до 127 человек, что было вызвано реализацией стратегии сокращения и текучестью кадров. Управленческий персонал, рассчитанный в соответствии с методикой Министерства труда и социальной защиты от 01.01.2006 г. № 03–03–10/731, в 2015 г. составлял 12,94 % в общей численности.

Оплата труда регулируется следующими документами:

- штатным расписанием предприятия;
- контрактами, заключенными с работниками;
- коллективным договором на 2015–2018 гг.;
- положениями об оплате труда и премировании.

Персонал работает в соответствии с коллективным договором и контрактами, с учетом уровня образования руководящих работников, специалистов и профессиональной подготовкой рабочих. Качество трудовых ресурсов определяется уровнем образования и практическим навыком (стажем работы по специальности). Режим работы на предприятии – односменный.

Анализ проблем управления информационными ресурсами. Управление организацией должно быть направлено на совершенствование системы управления, предполагающее выявление, предупреждение и устранение причин возможных или возникающих несоответствий. При исследовании проблем повышения экономической эффективности системы управления информационными ресурсами предприятия сделан вывод о необходимости особого внимания к комплексному анализу проблем, связанных с обеспечением надежности функционирования и защищенности информационных ресурсов ОАО «Ляховичский консервный завод».

Выполнен анализ проблем межуровневого взаимодействия в системе управления информационными ресурсами предприятия. Источники трудностей, возникающих при реализации межуровневого взаимодействия, объясняются различной компетенцией и сложной структурой предприятия.

В выработке административных распоряжений, направленных на обеспечение надежного функционирования и реализацию эффективного управления информационными ресурсами, активное участие должно принимать высшее руководство предприятия во взаимодействии со специалистами в области компьютерных технологий. Непосредственное участие руководства организации способствует постановке правильных целей в сфере управления информационными ресурсами, что позволяет без ущерба осуществлять деятельность и развитие хозяйствующего субъекта. Руководство обеспечивает надлежащий уровень инвестирования, оценивает эффективность системы управления информационными ресурсами.

В итоге можно выделить несколько проблемных мест в информационном обеспечении ОАО «Ляховичский консервный завод»:

– вся отчетная информация предоставляется отделами на бумажных носителях, то есть – нет единой базы данных;

– в финансовых отделах используется устаревшее «1С: Предприятие 7.7», что вызывает ряд трудностей у постоянных работников, а также может усложнить период адаптации для молодых и новых специалистов, которые не имели опыта работы со столь распространенной бухгалтерской системой.

Исходя из этого, можно предложить внедрить ОАО «Ляховичский консервный завод» автоматизированную систему управления, а также рассчитать эффективность предлагаемого мероприятия.

2.3 Анализ обслуживания и развития информационных систем

В организации присутствуют информационные системы для ведения бухгалтерского учета.

Для ведения бухгалтерского учета ОАО «Ляховичский консервный завод» использует программу «1С: Предприятие 7.7». Данное программное обеспечение относится к ERP-системам (Enterprise Resource Planning – Управление ресурсами предприятия). Данная система предназначена для автоматизации планирования, учета, контроля и анализа всех основных бизнес-процессов и решения бизнес-задач в масштабе организации.

Программа «1С: Предприятие 7.7» включает в себя различные функциональные модули:

- бухгалтерский учет;
- налоговый учет;
- управление складом;
- управление транспортировками;
- кадровый учет.

На данный момент первоочередно использование системы класса ERP с управлением взаимоотношениями с клиентами, которое даст ОАО «Ляховичский консервный завод» следующие возможности:

- планировать потребности в материалах и комплектующих, сроки и объемы поставок для выполнения плана производства продукции;
- регулировать наличие продукции, снижать издержки на ее хранение;

- регулировать процесс производства, своевременно реагируя на изменения спроса на рынке;
- оптимизировать бизнес-процессы в компании путем сокращения временных и материальных затрат;
- контролировать поставки клиентам [20].

Таблица 2.8 – Информационные системы управления предприятием

Программа	Достоинства	Недостатки
<p>MRPI(Material Requirement Planning) - планирование потребности в материалах</p> <p>MRP II (Manufacturing Resource Planing) - планирование производственных ресурсов</p>	<p>MRP I : оперирует данными не о прошлом потреблении, а о будущих потребностях; операции осуществляются в границах одной производственной площадки; сокращения продолжительности производственных циклов, более быстрой реакции на изменения спроса.</p> <p>MRP II: своевременное исполнения поставок; значительное сокращение запасов, что позволяет более экономно использовать складские помещения и сокращает расходы на хранение; повышение производительности</p>	<p>MRP I : значительный объем вычислений и предварительной обработки данных; нечувствительность к кратковременным изменениям спроса; большое количество отказов из-за большой размерности системы и ее сложности; MRP II недостаточно точное отслеживание спроса и обязательное наличие страховых запасов</p>
<p>ERP (Enterprise Resource Planning) - планирование ресурсов предприятия;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Галактика – Парус – Анжелика – 1 С 	<p>Снижение себестоимости за счет повышения производительности; уменьшение времени выхода продуктов на рынок; рост информированности руководства – все необходимые данные для принятия решений о развитии бизнеса</p>	<p>Отсутствие тесной связи между информационными системами заказчика и поставщика позволяет заказчику легко менять поставщиков; функции ограничены производством и администрированием</p>

1	2	3
CSRP – Customer Synchronized Resource Planning - планирование ресурсов, синхронизированное с покупателем)	Повышение потребительской ценности продукции; быстрая адаптируемость к конъюнктуре рынка; CSRP-система реализована на базе технологии ERP, что позволяет реализовать все преимущества ERP-системы	Предъявляет повышенные требования к подсистеме управления и программному обеспечению; необходимо взаимодействия различных приложений, разработанных с помощью различных технологий, развитые сетевые возможности, доступ в Интернет

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных организации.

Из данных таблицы 2.8 видно, что наиболее подходящие информационные системы управления предприятием являются системы класса ERP, так они являются бюджетным вариантом для ОАО «Ляховичский консервный завод», имея при этом значительно быструю адаптируемость к конъюнктуре рынка.

В таблице 2.9 представлены основные характеристики программ управленческого уровня класса ERP, их достоинства и недостатки при внедрении в организацию.

Таблица 2.9 – Характеристика программ управленческого уровня класса ERP

Программа	Достоинства	Недостатки
«Анжелика»	Представляет собой бухгалтерский конструктор, так как возможно функционирование системы, состоящей из модулей, отработанных по усмотрению пользователя; возможность учета взаиморасчетов, не отражаемых в бухгалтерском учете; в системе предусмотрено руководство по каждому модулю	Могут возникнуть небольшие проблемы при переходе с одной версии на другую

1	2	3
«Парус-бухгалтерия»	Единый интерфейс программы, работающий под управлением Windows; прост в освоении	Часто выводится слишком много информации, поэтому работать со списками становится неудобно; не слишком удобна группировка некоторых форм для ввода документов
«Галактика ERP»	Соответствие концепции ERP и стандарту MRP- II; гибкая настройка аналитического учета; подробный аналитический учет; оперативное использование данных при планировании бюджета; возможность в любой момент перейти из отчета в первичный документ	Невысокая скорость проведения вычислений и выдача форм; затруднен поиск ошибок, сделанных в процессе работы
«1С: Предприятие 8»	Позволяет быстро обрабатывать все первичные документы, поступающие от поставщиков и покупателей; рассчитывать зарплату сотрудникам; организовать систему платежей в соответствии с графиком платежей на предприятии	Не имеет многопользовательского режима в работе; невозможно ведение учета нескольких организаций одновременно; программа не поддерживает возможности конфигурирования; не допускается поддержка работы с распределенных баз данных

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных организации.

Выводы:

1. В настоящее время ОАО «Ляховичский консервный завод» является ведущим предприятием по переработке сельскохозяйственной продукции.

2. Особенностью производственно-хозяйственной деятельности организации, является, как правило, сезонный характер производства продукции, которая напрямую зависят от выполненных объемов

производства сельскохозяйственных культур и их урожайности. Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг в 2017 году составила 879 тыс. руб. Рентабельность реализованной продукции – 1,9 %.

3. На данный момент в организации используется информационная система «1С: Бухгалтерия 7.7». Необходимо введение единой корпоративной информационной системы класса ERP с управлением взаимоотношениями с клиентами для сокращения потерь информации и обновления программного обеспечения ОАО «Ляховичский консервный завод».

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОБСЛУЖИВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ ОАО «ЛЯХОВИЧСКИЙ КОНСЕРВНЫЙ ЗАВОД»

3.1 Стратегический и оперативный планы внедрения информационной системы в ОАО «Ляховичский консервный завод»

1 Цели и задачи бизнеса организации

Цели и задачи бизнеса организации: обеспечение потребителя качественной продукцией по доступным ценам, снижение себестоимости продукции, обеспечение потребителей продукцией предприятия в соответствии с договорами и рыночным спросом; обеспечение персонала предприятия заработной платой, нормальными условиями труда и возможностью профессионального роста.

2 Цели автоматизации организации

Целью автоматизации является расширение бизнеса и достижение конкурентных преимуществ перед организациями подобного типа.

Для достижения этих целей необходимо: повышение прибыли за счет увеличения объемов продаж или сокращения расходов; повышение контроля над выполняемыми операциями; изучение и максимальное удовлетворение потребностей покупателей; управление финансами; планирование и анализ финансово-хозяйственной деятельности.

3 Способ автоматизации организации

Существует 4 подхода к автоматизации управления предприятием: кусочная (хаотичная), автоматизация по участкам, автоматизация по направлениям, полная автоматизация управления предприятием [14].

Таблица 3.1— Подходы к автоматизации управления предприятием

Вид автоматизации	Преимущества	Недостатки
Кусочная (хаотичная)	<ul style="list-style-type: none"> – нормализуется работа предприятия; – большинство рутинных операций начинает выполняться автоматически; – появляется возможность не только учитывать, но и прогнозировать, смотреть вперед; – проводится в кратчайшие сроки; – не требует больших единовременных финансовых затрат 	<ul style="list-style-type: none"> – один из наиболее неэффективных видов инвестирования средств в развитие предприятия; – отсутствие стратегического плана; – не учитывает реальные потребности бизнеса; – результат: разрозненные прикладные системы, стоимость интеграции которых может быть сравнима с общей стоимостью комплексного решения либо незаконченные фрагменты информационной инфраструктуры и прикладных систем, которые не могут применяться в практической деятельности предприятия; – дополнительные затраты на дублирование функций; – неправильное понимание своей роли и функций отдела информационных технологий
По участкам	<ul style="list-style-type: none"> – применение автоматизированных систем на определенных участках дает значительный экономический эффект; – способ повысить экономические показатели в условиях ограниченных инвестиционных ресурсов 	<ul style="list-style-type: none"> – стратегический план автоматизации, должен периодически, не реже раза в год, пересматриваться – применяется только для производственных участков
По направлениям	<ul style="list-style-type: none"> – способствует совершенствованию деятельности отдельного направления; – позволяет добиться большего экономического эффекта от работы автоматизированного направления 	<ul style="list-style-type: none"> – не полная, а соответственно менее эффективная автоматизация; – позволяет выйти на новый уровень развития лишь одному направлению деятельности предприятия

1	2	3
Полная автоматизация управления предприятием	<ul style="list-style-type: none"> – оптимизация бизнес-процессов предприятия; – автоматизация документооборота предприятия; – ликвидация внутрифирменных барьеров 	<ul style="list-style-type: none"> – чрезвычайно высокая стоимость; – сложность и большой срок внедрения; – необходимость переобучения значительной части персонала; – потребность в постоянном присутствии квалифицированных специалистов в области информационных технологий для обеспечения бесперебойной работы системы, а, следовательно, и всего предприятия

Примечание – Источник: собственная разработка на основании анализа литературы по теме исследования.

В ОАО «Ляховичский консервный завод» ведется автоматизации по направлениям, о чем свидетельствует разработанная система ведения бухгалтерского учета «1С: Бухгалтерия» (в настоящее время осуществляется отделом информационных технологий организации), которая автоматизирует следующие функции: операции по банку и кассе; взаиморасчеты с организациями, дебиторами и кредиторами; расчеты по зарплате; расчеты с бюджетом; учет товаров.

Автоматизация по направлениям подразумевает автоматизацию отдельных направлений деятельности предприятия, таких, как производство, сбыт, управление финансами, управление персоналом. Подход, связанный с автоматизацией по направлениям, часто применяется при использовании систем класса MRPII, ERP, когда конечной целью работ является полная автоматизация предприятия.

Автоматизация по направлениям деятельности предполагает участие в этом процессе всех организационных подразделений, функционирование которых связано с автоматизируемым направлением. Обычно любое направление деятельности охватывает практически все подразделения предприятия.

Разработанные организацией системы на данный момент не удовлетворяют предъявляемым требованиям своей функциональностью и скоростью обработки данных, поэтому необходимы расширение функциональных возможностей информационной системы организации и увеличение скорости обработки информации.

На данном предприятии уже сложилась определенная информационная инфраструктура, которая состоит из мощной совокупности разработанных информационных систем.

Поэтому для предприятия ОАО «Ляховичский консервный завод» необходима система, которая постепенно будет аккумулировать полученные данные всех имеющихся систем на предприятии, затем их анализировать и помогать руководству в принятии управленческих решений и разработке дальнейшей стратегии развития предприятия. Поэтому выбираем автоматизацию предприятия по участкам, а именно автоматизируем учет склада запасов с целью сокращения запасов продукции.

Таблица 3.2 – Ограничения, вводимые при реализации проекта

Ограничения	
Финансовые	295,50 бел. руб.
Временные	225 дней
Трудовые	7 сотрудников с высшим техническим образованием
Технические	это могут быть используемые мощности компьютерной сети, а также мощностью серверов для обработки информации

Примечание – Источник: собственная разработка на основании анализа литературы по теме исследования.

На сегодняшний день в ОАО «Ляховичский консервный завод» основной целью автоматизации управленческого уровня являются быстрота и правильность постановки задач и эффективность их выполнения.

Для этого необходимо использовать корпоративную информационную систему, которая, возможно, получала бы информацию от уже имеющихся информационных систем компании методом интеграции данных для дальнейшего анализа и принятия управленческих решений. Также для разработки стратегий развития компании и направления финансовых потоков для развития того или иного участка деятельности.

Результатом внедрения КИС станет: повышение управляемости компании, гибкости и устойчивости к внешним воздействиям; увеличение эффективности компании, ее конкурентоспособность, и затем – прибыльность; увеличение объемов продаж; снижение себестоимости; уменьшение складских запасов; сокращение сроков выполнения заказов; улучшение взаимодействия с поставщиками.

4 Анализ требований к ИС

Функции, которые должна будет выполнять информационная система:

1. Управленческий учет (контроллинг) – решение содержит информацию, необходимую для принятия управленческих решений, которая позволяет координировать, отслеживать и оптимизировать все процессы на предприятии, в том числе вести учет по местам возникновения затрат и прибыли. В задачи контроллинга также входит планирование себестоимости продукции, связанной со структурой логистической сети, маркетинга, сбыта и сервиса.

2. Бухгалтерский учет – решение позволяет вести бухгалтерский учет в соответствии с белорусским законодательством. Локализация решения выполнена вендором (SAP СНГ) и рекомендована Министерством финансов Республики Беларусь.

3. Закупки и управление материальными потоками – закупка сырья и материалов в системе регистрируется набором операций, таких как ведение договоров, обработка заявок и заказов на закупку, поступление материалов на склад, контроль счетов-фактур поставщика.

4. Логистика и управление складскими запасами – решение поддерживает аналитику спроса на определенные категории товаров, что позволяет гибко реагировать на рыночные тенденции. Это дает возможность управлять процессами входящих и исходящих поставок (например, объединение заказов), оптимально использовать транспортный парк и избегать скопления излишков товаров, поддерживать уровень складских запасов в экономически выгодном объеме.

Из всего существующего перечня всевозможных информационных систем, на наш взгляд, больше всего подойдет система «ИС-Логистика:Управление складом 3».

«ИС-Логистика:Управление складом 3» может быть адаптирована к специфике технологических и организационных требований любого склада. Это достигается с помощью гибких параметрических настроек без участия программистов. В случае если все же потребуются внести изменения в программу, 100 % логики работы системы, относящейся к складским процессам, открыто для специалистов-разработчиков. Многочисленные успешные внедрения системы подтверждают, что она может эффективно использоваться на складах различных размеров и типов: от небольшого склада-магазина до крупного распределительного центра или склада готовой продукции промышленного предприятия.

Система ориентирована на предприятия, которые стремятся наилучшим образом управлять складскими операциями, оборудованием и персоналом.

«1С-Логистика:Управление складом 3» использует преимущества новой технологической платформы «1С:Предприятие 8», что позволяет в реальном времени осуществлять управление интенсивными складами (более 1000 заказов в сутки) с подключением большого количества радиотерминалов сбора данных.

«1С-Логистика:Управление складом 3» – это система автоматизированного принятия решений, «мозг» современного складского комплекса. Она позволяет существенно повысить эффективность его работы, а именно:

- оптимизировать использование площади склада;
- сократить затраты на хранение товара на складе;
- сократить время проведения всех складских операций;
- сократить количество ошибочных складских операций;
- повысить точность учета товара;
- избежать потерь, связанных с ограниченным сроком реализации товара;
- уменьшить зависимость от «человеческого фактора».

Многочисленные успешные внедрения системы подтверждают, что она может эффективно использоваться на складе любого размера и типа – от небольшого магазина до крупного распределительного центра или склада готовой продукции крупного промышленного предприятия в самых разных отраслях.

Для автоматизации работы небольшого склада может применяться сравнительно недорогая «бумажная» технология работы. При внедрении системы в крупных складских комплексах, требующих управления ресурсами (работниками, оборудованием) в режиме реального времени, применяется технология штрихкодирования с использованием радиотерминалов сбора данных.

5 Способ приобретения «Галактика ERP»

Преимущества приобретения готовой информационной системы:

1. Готовый протестированный программный продукт.
2. Продуманная логика работы программы.
3. Опыт работы разработчиков на разных проектах и с разными условиями.

4. Ориентировано на законодательство Республики Беларусь.

5. Доступность разработчиков и системы технической поддержки.

Недостатки подхода: проблема защиты инвестиций (хотя их первоначальные абсолютные величины могут оказаться невелики, дальнейшие затраты на обучение, обслуживание и развитие информационной системы могут быть весьма значительными). В условиях нестабильности экономики и несовершенства законодательства тяжело дать гарантии стабильности фирмы-производителя программного обеспечения (ПО) на протяжении всего срока эксплуатации ПО.

На начальном этапе для проекта в целом требуется задать: календарь рабочего времени (01.01.19–31.12.19), трудовой день: 8 часов (5-дневный рабочий день).

Таблица 3.3 – Этапы автоматизации ОАО «Ляховичский консервный завод»

Дата	Выполняемая задача
01.01–24.08	<ul style="list-style-type: none">– Выбор стратегии и целей автоматизации– Аудит компании– Непосредственно планировка деятельности
30.09–31.10	<ul style="list-style-type: none">– Выбор инфраструктуры решения и автоматизированной платформы;– Разработка технического проекта
1.11–31.12	<ul style="list-style-type: none">– Внедрение проекта автоматизации– Разработка должностных инструкций– Обучение персонала– Контроль за работой автоматизации

Примечание – Источник: собственная разработка на основании анализа литературы по теме исследования.

Методом расчета является точечный метод. Отправной точкой будем считать начало автоматизации проекта (1 января 2019 года).

Плановая дата начала: 1 января 2019 г.

Плановая дата завершения: 31 декабря 2019 г.

Длительность процесса автоматизации предприятия: 225 календарных дней.

Возможные ограничения: временные: 225 дней; финансовые: 295,50 руб.

6 Детализация этапов работ по автоматизации.

Обследование компании

1. Планирование проекта. Топ-менеджеры компании должны сформулировать свои бизнес-цели и стратегию на ближайшие 1–3 года. Это задачи именно высшего руководства. Пока они не дадут своих ответов, всякая автоматизация бесполезна, ибо неясна не только ее цель, но цель хозяйственной деятельности предприятия. Думаю, что ни для кого не секрет, что, как правило, цели впервые ясно и четко формулируются как раз в результате этого этапа.

2. Предпроектное обследование – некий аудит того, а что, собственно говоря, на предприятии сейчас есть, что делается. Если привлекаются внешние консультанты, это этап первого знакомства с предприятием, который позволяет понять объем задач, дать адекватное предложение по решению, оценить сроки, назвать цены.

3. Анализ и проектирование бизнес-структуры предприятия. После понимания задач в бизнесе можно переходить к началу постановки задач на автоматизацию. Кратко, понятно для топ-менеджеров должно быть описано, какие задачи будут автоматизированы и как. В ходе этапа начинается бизнес-моделирование и составляется несколько схем (моделей) «as is». На этом этапе в работе принимают участие топ-менеджеры, ведущие специалисты, начальники подразделений и IT-менеджер.

4. После завершения предыдущего шага (этапа 1) мы получаем формализованное представление тех целей, которые ставит руководство и тех бизнес-процессов, которые должны привести к достижению этих целей. Обычно это первое системное и реальное представление о структурах предприятия. А значит, почти всегда неоптимальное. На этом этапе в ходе бизнес-моделирования разрабатывается ряд моделей «to be». Обычно в результате оптимизации происходит реорганизация либо структуры предприятия, либо бизнес-процессов – реструктуризация и реинжиниринг соответственно. В результате этого этапа цели руководства будут сформулированы на языке конкретных функций и задач всех подразделений фирмы.

7 Проектирование

1. Техническое задание (ТЗ). Опираясь на утвержденную постановку (этап 2), можно разрабатывать ТЗ. Иными словами, постановка

задачи отвечает на вопрос: «Что надо автоматизировать?», а ТЗ – «Как конкретно надо автоматизировать?» ТЗ представляет собой набор требований со стороны бизнеса к системе и составляется с IT-менеджерами и начальниками отделов – «собственниками бизнес-процессов». В нем детально описываются все объекты информационной системы, их поведение и т. д.

2. Создание концепции информационного решения (архитектуры решения), выбор программной платформы (или платформ).

3. Разработка технического проекта (ТП) на систему автоматизации – это совокупность решений и заданий о том, как требования из ТЗ осуществить при помощи конкретного программного продукта. Это один из самых трудоемких этапов часто объединяют с разработкой (реализацией решения).

8 Ввод в действие

1. Реализация программного комплекса. После утверждения ТЗ можно приступить к непосредственной настройке программного комплекса (и программированию, если это требуется). Это дело команды специалистов, знающих выбранное базовое программное обеспечение (команда может быть собственной или внедряющей организации).

2. Разработка должностных инструкций. Главная задача – подготовка этапа опытной эксплуатации – необходимо обучить пользователей работе с системой и выдать им должностные инструкции.

3. Обучение пользователей. Совершенно необходимо. В результате внедрения практически всегда происходит реинжиниринг и реструктуризация.

4. Опытная эксплуатация. После кодирования начинается опытная эксплуатация. Это важный этап, на котором можно объективно оценить все сделанное ранее. Система начинает работать не на бумаге.

5. Промышленная эксплуатация [10].

3.2 Оценка экономической эффективности внедрения информационных систем

В настоящее время одним из самых действенных инструментов повышения эффективности производства и снижения издержек стали информационные системы управления фондами и активами (EAM – enterprise asset management).

Они позволяют в том числе снизить затраты на техническое обслуживание и ремонт, оптимизировать производственные процессы таким образом, чтобы избежать незапланированных сбоев, подбирать соответствующих специалистов для работ, снижать количество ремонтов и составлять график обслуживания или замены оборудования так, чтобы основное производство пострадало как можно меньше.

Процессы управления фондами и активами являются составной частью единой системы управления предприятием и направлены на обеспечение их эффективного использования.

Информационная система управления фондами и активами предназначена для повышения общей эффективности основных фондов предприятий за счет автоматизации процессов эксплуатации, технического обслуживания и ремонта технологического оборудования зданий и сооружений, а также процессов материально-технического снабжения и ведения складского хозяйства предприятий. Основная задача системы управления фондами и активами в повышении окупаемости инвестиций в основные производственные фонды предприятия. Простота адаптации к действующим бизнес-процессам предприятия, поддержка самых современных методов технического обслуживания и ремонта основных фондов и комплексная автоматизация процессов управления ремонтными работами, снабжением и запасами позволяют рассматривать современные системы класса ЕАМ как перспективное решение для повышения общей эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Интеграция с системами технологического уровня обеспечивает в режиме реального времени систему управления фондами и активами оперативной информацией о состоянии оборудования.

Анализ данной информации позволяет предотвратить катастрофические ситуации, снизить количество сбойных ситуаций на 50 %, на 3–12 % уменьшить вероятность выхода оборудования из строя, на 5–10 % увеличить срок его эксплуатации, существенно снизить незапланированные ремонтные работы (стоимость незапланированных работ в 2,8–3,4 раза выше, чем запланированных).

Встроенные в систему средства планирования работ по техническому обслуживанию оборудования позволяют минимизировать простой оборудования, исключить малоэффективную (бесполезную)

работу, оценить потребность и зарезервировать необходимые материальные и трудовые ресурсы, улучшить координацию деятельности обеспечивающих подразделений.

Автоматизация процессов планирования, контроля и оценки качества проведенных работ позволяет сократить трудовые затраты на 2–15 %.

Более точный складской учет дает возможность в значительной мере снизить дублирование запасных частей и материалов, хранимых на различных складах, исключить неупотребляемые материалы, снизить риск недоставки к определенному времени необходимых компонентов и уменьшить транспортные расходы.

ОАО «Ляховичский консервный завод» имеет в своем подчинении 4-х кладовщиков. Старший кладовщик отвечает за поставленную от поставщиков продукцию и ее отпуск по подразделениям организации.

Для проведения данного мероприятия была составлена усредненная фотография рабочего дня (таблица 3.3).

Согласно данной фотографии рабочего дня (ФРД), видно, что время на работу у кладовщика составляет 66 % от времени смены ($T_{см}$). Другие затраты рабочего времени выглядят так:

– подготовительно-заключительное время: $P_3 = 30$ мин. или 6,0 % от $T_{см}$;

– время на обслуживание рабочего места: $ОБС = 15$ мин. или 3 % от $T_{см}$;

– потери времени по оргпричинам: $ПО = 20$ мин. или 4 % от $T_{см}$;

– время на отдых и личные надобности: $ОЛН = 15$ мин. или 3 % от $T_{см}$;

– потери из-за нарушения трудовой дисциплины: $ПНД = 93$ мин. или 18 % от $T_{см}$;

– оперативное время (фактически отработанное): $ОП = 327$ мин. или 66 % от $T_{см}$.

Таблица 3.4 – Усредненный баланс рабочего времени рабочих склада ОАО «Ляховичский консервный завод» за рабочую смену

Категории работ	Затраты времени, мин.	В процентах к итогу, $T_{см}$
Подготовительно-заключительная работа	30	6
Время на обслуживание рабочего места	15	3

1	2	3
Потери времени по оргтехпричинам	20	4
Время на отдых и личные надобности	15	3
Потери времени из-за нарушения трудовой дисциплины	93	18
Оперативное время	327	66
ИТОГО	500	100

Примечание – Источник: собственная разработка на основании анализа литературы по теме исследования.

Согласно ФДР (номинальный годовой фонд рабочего времени) имеют место нарушения трудовой дисциплины:

$$K_{\text{пнд}} = (\text{ПНД} + \text{ОЛН}) : T_{\text{см}}, \quad (3.1)$$

где $K_{\text{пнд}}$ – коэффициент потерь времени по нарушению трудовой дисциплины;

ОЛН – время на отдых и личные надобности, ч;

ПНД – потери времени по нарушению трудовой дисциплины, ч.

$$K_{\text{пнд}} = (93+15):480 \cdot 100 \% = 22,5 \%$$

Таким образом, возникает необходимость приобретения для этого отдела программу «Avantis PRO». Так как оперативное время должно занимать порядка 95 % от времени смены (фактически – 66 %).

Стоимость внедрения программы Avantis PRO представлена в таблице 3.4.

Эффектом от внедрения системы является автоматизация учетных операций склада готовой продукции, позволяющая:

- оптимизировать использование площади склада;
- сократить затраты на хранение товара на складе;
- сократить время проведения всех складских операций;
- сократить количество ошибочных складских операций;
- повысить точность учета товара;
- избежать потерь, связанных с ограниченным сроком реализации товара;
- уменьшить зависимость от «человеческого фактора»;
- передавать в автоматическом режиме данные по учету готовой продукции по всем заинтересованным подразделениям: бухгалтерии, в ОАСУП, в ОМиС, в ПЭО.

Таблица 3.5 – Стоимость внедрения программы Avantis PRO на 14.01.2019 г.

Код	Наименование	Рекомендуемая цена, руб. РБ
4601546045775	Avantis PRO: Управление складом 3.0	2 058
4601546045782	Avantis PRO: Управление складом 3.0, дополнительная лицензия на 1 рабочее место	1 239
4601546045799	Avantis PRO: Управление складом 3.0, дополнительная лицензия на 5 рабочих мест	5 325,6
4601546045805	Avantis PRO: Управление складом 3.0, дополнительная лицензия на 10 рабочих мест	8 920,8
4601546045812	Модуль «Управление ресурсами и подключение радио-терминалов» для конфигурации Avantis PRO: Управление складом 3.0» на 1 рабочее место	562,8
4601546045829	Модуль «Управление ресурсами и подключение радио-терминалов» для конфигурации Avantis PRO: Управление складом 3.0» на 5 рабочих мест	2 360,4
4601546045836	Модуль «Управление ресурсами и подключение радио-терминалов» для конфигурации Avantis PRO: Управление складом 3.0» на 10 рабочих мест	3 738
4601546045850	Модуль «Расчет услуг ответственного хранения» для конфигурации Avantis PRO: Управление складом 3.0»	1 890

Примечание – Источник: собственная разработка на основании анализа литературы по теме исследования.

Расчет экономического эффекта от внедрения программы Avantis PRO рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E} = ДР_n - З_n, \quad (3.2)$$

где $ДР_n$ – годовая экономия, связанная с повышением производительности труда, руб.;

$З_n$ – затраты на покупку и внедрение программы, руб.

Затраты на покупку и внедрение программы составят 4 756 руб.:

- покупка программы Avantis PRO – 2 058 руб.;
- дополнительная лицензия на 2 рабочих места – 2 478 руб.;
- обучение 3-х работников, 4 дня – 220 руб.

Расчет годовой экономии от увеличения производительности труда работников ОАО «Ляховичский консервный завод» после внедрения программы Avantis PRO.

Повышение производительности труда (P_i) определим по формуле:

$$P_i = \Delta T_j : (F_j \Delta T_j) 100 \%, \quad (3.3)$$

где ΔT_j – экономия времени при пользовании программой, ч;

F_j – время, затрачиваемое работником для выполнения работы j -го вида до внедрения программы, ч.

Экономия, связанная с повышением производительности труда работника (ΔP), определяется по формуле:

$$\Delta P_n = Z_n \sum_i \frac{P_i}{100} \quad (3.4)$$

где Z – среднегодовая заработная плата работника с учетом процента занятости при пользовании данной программой, руб.

Программа будет установлена на 3-х рабочих местах:

- на рабочем месте заведующей СГП процент занятости человеческого ресурса при пользовании данной программой – 35 %;
- на рабочем месте бухгалтера процент занятости человеческого ресурса при пользовании данной программой – 30 %;
- на рабочем месте инженера ОАСУП процент занятости человеческого ресурса при пользовании данной программой – 20 %.

Таблица 3.6 – Расчет повышения производительности труда на рабочем месте работника склада

Вид работ	До автоматизации, минут	После автоматизации, минут	Экономия времени, минут	Повышение производительности труда P_i , %
Ввод информации	40	25	15	37,5
Проведение расчетов	5	2	3	60,0
Подготовка и печать отчетов	30	15	15	50,0
Итого	75	42	33	44,0

Примечание – Источник: собственная разработка на основании анализа литературы по теме исследования.

Экономия, связанная с повышением производительности труда рабочего склада:

$$ДР_{п2} = 7 \cdot 20 \cdot 44 : 100 = 316,8 \text{ руб.}$$

Таким образом, проведенные расчеты показывают получение экономической выгоды в размере 316,8 руб. в месяц, при этом следует учесть годовую экономию (12 месяцев) в расчете на 3 работников.

$$\Xi = 316,8 \cdot 12 \cdot 3 - 4756 = 6648,8 \text{ руб.}$$

Срок окупаемости капитальных затрат на автоматизацию управления качеством необходимо рассчитать по формуле:

$$T_{ок} = \Xi_n : \Xi \quad (3.5)$$

где $T_{ок}$ – расчетный срок окупаемости капитальных затрат, годы.

$$T_{ок} = 4756 : 6648,8 = 0,71 \text{ года.}$$

Поскольку расчетный срок окупаемости не более 5 лет (предельного срока окупаемости капитальных вложений в условиях рынка), то автоматизация складского учета будет экономически выгодна.

Таким образом, правильное и точное выполнение всех мероприятий в установленные сроки позволит предприятию осуществить реализацию поставленных задач, достичь главной цели организации и выполнить выбранную стратегию концентрированного роста, что, в свою очередь, приведет к быстрому и значительному росту эффективности всей деятельности организации в целом.

Применение автоматизированных систем управления фондами и активами в конечном итоге позволяет увеличить годность оборудования на 15–30 % и улучшить продуктивность на 10–20 %. Применительно к белорусским условиям, вероятно, приведенные цифры следует скорректировать в сторону уменьшения, однако общая тенденция по сокращению финансовых и временных затрат должна сохраниться.

Так, в частности, одной из ЕАМ-систем, которые напрямую влияют на качество внедрения и, как результат, на показатели эффективности работы основных фондов и производственно-хозяйственную деятельность предприятия в целом является система Avantis PRO (разработчик – компания Invensys Avantis). ЕАМ Avantis PRO состоит из трех основных модулей:

– контроль производственных фондов и ремонтных работ;

- управление складскими запасами;
- управление снабжением.

Ключевой особенностью Avantis Pro является возможность автоматизации документооборота для всех его бизнес-объектов. Автоматизация документооборота дает небывалую гибкость при адаптации бизнес-процессов к изменениям деловой конъюнктуры. Avantis Pro представляет собой набор интегрированных функциональных модулей (групп функций), предназначенных для мгновенного доступа к любой информации, включая полную детализацию сведений о материалах, необходимой для управления задачами технического обслуживания, ремонта и снабжения.

Основная цель Avantis PRO как системы управления фондами и активами состоит в оптимизации вложений, чтобы минимизировать издержки производства, и, следовательно, уменьшить себестоимость производимых товаров, повысить конкурентоспособность продукции.

При повышении количества и сложности оборудования Avantis PRO гарантированно обеспечивает соблюдение эксплуатационных норм и соответствие международным стандартам.

Проведенные исследования показали высокую эффективность внедрения Avantis PRO на ОАО «Ляховичский консервный завод». Известно, что, по данным консалтинговой компании А. Т. Kearney, внедрение системы управления фондами и активами дает предприятию:

- снижение времени простоев оборудования – на 20,1 %;
- сокращение затрат на закупку запчастей – на 19,4 %;
- сокращение запасов на складе – на 17,8 %;
- повышение эффективности работ по техобслуживанию – на 28,3 %.

Кроме того, автоматизация процессов планирования, контроля и оценки качества проведенных работ позволяет сократить трудовые затраты на 2–15 %.

Выводы. Проведенные расчеты показывают, что внедрение информационной системы управления фондами и активами Avantis PRO окупится при самых неблагоприятных условиях за 9 месяцев после ее установки, обучения персонала, внедрения и включения в реальное управление производственным процессом.

Но так как практическая реализация системы является сложным и достаточно длительным процессом, за счет временного лага ввода в эксплуатацию фактическое время окупаемости в мировой практике

обычно в 1,5–2 раза выше расчетного. Но даже 2–3 месяца достаточно небольшой срок окупаемости инвестиций.

Результаты проведенных исследований говорят о высокой эффективности и целесообразности внедрения в ОАО «Ляховичский консервный завод» предложенных инноваций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе вышесказанного можно сделать следующие выводы.

1. Каждая система имеет следующие свойства: целостность, организованность, функциональность, структурность, надежность, живучесть, адаптируемость. Информационная система – совокупность банков данных, информационных технологий и комплекса (комплексов) программно-технических средств.

В данный момент формирование и эффективное функционирование информационных систем организации стало необходимым условием для реализации стабильной работы в современной экономической обстановке. Информационные системы занимают важное место при выделении данных из громадного потока различных информационных ресурсов о среде предприятия, как внутренней, так и внешней, что помогает повышать результативность работы в целом, способствует увеличению производительности труда сотрудников и производственных фондов.

Порядок использования государственных информационных систем в Республике Беларусь определяется Советом Министров. Порядок создания и использования негосударственных информационных систем определяется их собственниками или уполномоченными ими лицами.

ОАИС предназначена для интеграции государственных информационных ресурсов и автоматизации деятельности органов государственного управления по предоставлению информационных услуг другим государственным органам, организациям и гражданам.

2. В настоящее время ОАО «Ляховичский консервный завод» осуществляет производство овощных, томатных и фруктовых консервов, соков, нектаров, повидла, овощных закусок, обеденных консервов, томатных соусов. Структура баланса ОАО «Ляховичский консервный завод» является удовлетворительной, а предприятие – платежеспособным, так как коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами выше нормативного. На данный момент в организации используется информационная система 1С Бухгалтерия 8: Базовая. Внутри организации функционирует локальная сеть.

3. Разработка ИС – дорогостоящий и трудоемкий процесс. Внедрение такого рода систем требует значительной перестройки

бизнес-процессов, адаптации системы бухгалтерского учета, организационных изменений. Однако бизнес выигрывает от их внедрения ИС, независимо от того, во что это обходится.

Внедрение ИС в организации может способствовать получению более рациональных вариантов решения управленческих задач за счет внедрения математических методов и интеллектуальных систем и т. д.; освобождению работников от рутинной работы за счет ее автоматизации; обеспечению достоверности информации; замене бумажных носителей данных на магнитные диски или ленты; совершенствованию структуры потоков информации и системы документооборота в фирме; уменьшению затрат на производство продуктов и услуг; предоставлению потребителям уникальных услуг; отысканию новых рыночных ниш; привязке к фирме покупателей и поставщиков за счет предоставления им разных скидок и услуг.

Кроме материальных выгод, организация получит такие плюсы от внедрения, как повышение скорости и эффективности проведения соответствующих работ, повышение удобства работы с документацией и т. п.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абдикеев, Н. М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» и экономическим специальностям / Н. М. Абдикеев, А. Д. Киселев ; под науч. ред. Н. М. Абдикеева. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 380 с.

2. Агропанорама [Электронный ресурс]. – Минск, 2019. – Режим доступа: <http://www.bsatu.by/content/arkhiv-zhurnalov>. – Дата доступа: 08.01.2019.

3. Барбаков, О. М. Информационный менеджмент: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» квалификация (степень) «бакалавр» / О. М. Барбаков, Ю. А. Зобнин; Министерство образования и науки РФ, ФГБОУ ВПО «Тюменский государственный нефтегазовый университет». – Тюмень : ТюмГНГУ, 2014. – 270 с.

4. Белорусский государственный институт стандартизации и сертификации Республики Беларусь. [Электронный ресурс]. – Минск, 2019. – Режим доступа: <http://www.belgiss.org.by/>. Дата доступа: 08.01.2019.

5. Блюмин, А. М. Информационный консалтинг: теория и практика консультирования [Текст] : учебник / А. М. Блюмин. – М. : Дашков и К, 2015. – 362 с.

6. Васюхин, О. В. Информационный менеджмент: краткий курс / О. В. Васюхин, А. В. Варзунов. – СПб, 2019. – 119 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.aup.ru>. – Дата доступа: 23.01.2019.

7. Гончарук, В. А. Развитие предприятия / В. А. Гончарук [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.goncharuk.ru/?page=14>. – Дата доступа: 05.01.2019.

8. Дорофеев, В. Д. Менеджмент : учебное пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 440 с.

9. Жуков, Б. М. Исследование систем управления / Б. М. Жуков, Е. Н. Ткачева. – М. : Дашков и К, 2014. – 207 с.

10. Зуб, А. Т. Управление проектами / А. Т. Зуб ; МГУ им. М. В. Ломоносова. – М. : Юрайт, 2014. – 423 с.

11. Игнатьева, А. В. Исследование систем управления : учебное пособие / А. В. Игнатьева, М. М. Максимцов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 168 с.

12. Информационные технологии в менеджменте (управлении) : учебник и практикум : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / С. А. Вокина [и др.] ; Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова ; под общ. ред. Ю. Д. Романовой. – М. : Юрайт, 2015. – 479 с.

13. Информационный менеджмент : учебник / Н. М. Абдикеев [и др.] ; под науч. ред. Н. М. Абдикеева. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 400 с.

14. Информационный менеджмент [Электронный ресурс] : электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Информационный менеджмент» для специальности 1-26 02 02 Менеджмент (по направлениям), направление специальности 1-26 02 02-07 Менеджмент (информационный) / Минсельхозпрод РБ, УО «БГАТУ», ФПУ, кафедра менеджмента и маркетинга ; сост.: Е. М. Бородинская, Е. Ю. Быкова. – Электронные данные (17,48 Мб). – Минск : БГАТУ, 2017. – 1 эл. опт. диск (CD-RW).

15. Информационный менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по напр. подготовки «Информационный менеджмент» / Г. Г. Чараев [и др.] ; под ред. Г. Г. Чараева, Е. Н. Барикаева. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 359 с.

16. Короткова, Т. Л. Исследования в менеджменте : пособие для магистров : учебное пособие для магистров по направлению «Менеджмент» / Т. Л. Короткова. – М. : КУРС : ИНФРА-М, 2014. – 256 с.

17. Матвейкин, В. Г. Информационный менеджмент : курс лекций / В. Г. Матвейкин, Б. С. Дмитриевский, К. А. Садов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.aup.ru>. – Дата доступа : 03.01.2019.

18. Мельников, В. П. Исследование систем управления / В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе; МАИ, Национальный исследовательский университет. – М. : Юрайт, 2014. – 448 с.

19. Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь // Минсельхозпрод Республики Беларусь. – Минск, 2019. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mshp.gov.by>. – Дата доступа: 03.01.2019.

20. Мосеева, Г. В. Оценка информационно-коммуникационного обеспечения менеджмента / Г. В. Мосеева, Н. М. Мосеева // Современные технологии управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sovman.ru/article/1403>. – Дата доступа: 02.01.2019.

21. Национальный статистический комитет Республики Беларусь // Нац. стат. комитет Беларуси [Электронный ресурс]. – Минск, 2017. – Режим доступа: <http://www.belstat.gov.by>. – Дата доступа: 14.01.2019.

22. ОАО «Ляховичский консервный завод». Официальный сайт организации [Электронный ресурс]. – Минск, 2018. – Режим доступа: <http://www.lkz.brest.by/> – Дата доступа: 09.12.2018.

23. Преображенская, Т. В. Информационный менеджмент / Т. В. Преображенская. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2010. – 228 с.

24. Пужаев, А. В. Управленческие решения : учебное пособие / А. В. Пужаев. – 2-е изд., стереотип. – М. : КНОРУС, 2016. – 185 с.

25. Рейнжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие / А. О. Блинов [и др.] ; под ред. А. О. Блинова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 342 с.

26. Сальникова, Л. С. Современные коммуникационные технологии в бизнесе / Л. С. Сальникова ; МГИМО (Университет) МИД России. – М. : Аспект Пресс, 2015. – 295 с.

27. Светлов, Н. М. Информационные технологии управления проектами: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии АПК» / Н. М. Светлов, Г. Н. Светлова. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 232 с.

28. Система поддержки принятий решения [Электронный ресурс]. – Минск, 2018. – Режим доступа: <http://www.pravo.studio>. – Дата доступа: 09.12.2018.

29. Управление знаниями. Теория и практика / С. О. Акимов [и др.] ; МЭСИ ; под ред. А. И. Уринцова. – М. : Юрайт, 2015. – 256 с.

30. Экономическое обоснование эффективности внедрения информационной системы [Электронный ресурс]. – Минск, 2018. – Режим доступа: <http://www.works.doklad.ru/view/CkxQCSEwd1c/3.html>. – Дата доступа: 09.12.2018.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Учебное издание

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.
ИНФОРМАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ.
КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ**

Учебно-методическое пособие

Составители:

Бородинская Евгения Михайловна,
Козакевич Леонид Александрович,
Латушко Михаил Иванович и др.

Ответственный за выпуск *Е. М. Бородинская*

Корректор *Г. В. Анисимова*

Компьютерная верстка *Д. А. Пекарского*

Дизайн обложки *Д. О. Бабаковой*

Подписано в печать 10.12.2019. Формат 60×84¹/₁₆.

Бумага офсетная. Ризография.

Усл. печ. л. 11,85. Уч.-изд. л. 9,27. Тираж 99 экз. Заказ 806.

Издатель и полиграфическое исполнение:

Учреждение образования

«Белорусский государственный аграрный технический университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий

№1/359 от 09.06.2014.

№2/151 от 11.06.2014.

Пр-т Независимости, 99-2, 220023, Минск.