

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки)

«Производственный менеджмент»  
(наименование профиля)

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему «Совершенствование управления предприятием на основе внедрения  
современных информационных технологий (на примере АО «Третий парк»)»

Студент(ка)

А. А. Багдасаров

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,

к.э. н., доцент Е. М. Шевлякова

(ученая степень, ученое звание)

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»  
канд. экон. наук Васильева С.Е

(личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Тольятти 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ  
Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ (подпись) С.Е. Васильева  
(И.О. Фамилия)  
« 28 » декабря 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение бакалаврской работы**

Студент Багдасаров Аркадий Александрович

1. Тема Совершенствование управления предприятием на основе внедрения современных информационных технологий (на примере АО «Третий парк»)

2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 июня 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности АО «Третий парк»

4 Содержание бакалаврской работы:

1 Теоретические основы использования информационных технологий в управлении

1.1 Сущность системы управления предприятием

1.2 Информация как основа управления

1.3 Информационные технологии как фактор повышения эффективности управления предприятием

2. Анализ системы управления и использования информационных технологий в АО «Третий парк»

2.1. Основная характеристика АО «Третий парк»

2.2 Анализ производственно-экономической деятельности АО «Третий парк»

3 Усовершенствование системы управления АО «Третий парк» на основе внедрения современных информационных технологий

Заключение

Список используемых источников

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

- Титульный лист;
- Актуальность, цель и задачи исследования;
- Основные экономические показатели деятельности организации;
- Табличные данные по результатам анализа управления производственным процессом;
- Графические данные по результатам анализа управления производственным процессом;
- Предложения по совершенствованию управления производственным процессом;
- Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.

6. Консультанты по разделам –

7. Дата выдачи задания 22 марта 2017 года.

Руководитель выпускной  
бакалаврской работы

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Е.М.Шевлякова

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_  
(подпись)

А.А. Багдасаров

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_

(подпись)

С.Е. Васильева  
(И.О. Фамилия)

« 28 » декабря 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН**  
**выполнения бакалаврской работы**

Студента А. А. Багдасаров  
по теме «Совершенствование управления предприятием на основе внедрения современных информационных технологий (на примере АО «Третий парк»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР			выполнено	
Разработка 2 раздела БР			выполнено	
Разработка 3 раздела БР			выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений			выполнено	
Предварительная			выполнено	

защита БР				
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации			выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой			выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру			выполнено	
Руководитель бакалаврской работы	_____		<b>Е.М.Шевлякова</b>	
	(подпись)		(И.О. Фамилия)	
Задание принял к исполнению	_____		<b><u>А.А. Багдасаров</u></b>	
	(подпись)		(И.О. Фамилия)	

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Багдасаров А. А.

Тема работы: «Совершенствование управления предприятием на основе внедрения современных информационных технологий (на примере АО «Третий парк»)»

Научный руководитель: к.э. н., доцент Е. М. Шевлякова  
(ученая степень, звание, должность; ФИО)

Объект исследования: Акционерное Общество «Третий парк».

Предмет исследования: процесс управления АО «Третий парк» на основе внедрения современных информационных технологий.

Цель исследования: совершенствование системы управления АО «Третий парк» на основе внедрения современных информационных технологий.

Задачи исследования: рассмотреть основы управления предприятием на основе внедрения современных информационных технологий; проанализировать производственно-экономическую деятельность АО «Третий парк»; разработать мероприятия по усовершенствованию системы управления АО «Третий парк» на основе внедрения современных информационных технологий.

Информационной (практической) базой работы послужили монографические издания по теории управления; учебная литература (учебники и учебные пособия, справочную и энциклопедическую литературу); научные статьи в периодических журналах по исследуемой проблематике; специализированные веб-сайты организаций и интернет-статьи.

Полученные результаты и их новизна: рассмотрены основы управления предприятием на основе внедрения современных информационных технологий; проанализированы производственно-экономическую деятельность АО «Третий парк»; разработаны мероприятия по

усовершенствованию системы управления АО «Третий парк» на основе внедрения современных информационных технологий.

Бакалаврская работа 75 страниц, 3 таблицы, 3 рисунка, 48 источников.

Ключевые слова: система управления, информационная технология, информационная система.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	9
1 Теоретические основы использования информационных технологий в управлении.....	12
1.1 Сущность системы управления предприятием.....	12
1.2 Информация как основа управления.....	19
1.3 Информационные технологии как фактор повышения эффективности управления предприятием.....	25
2 Анализ системы управления и использования информационных технологий в АО «Третий парк».....	45
2.1 Основная характеристика АО «Третий парк».....	45
2.2 Анализ производственно-экономической деятельности АО «Третий парк».....	52
3 Усовершенствование системы управления АО «Третий парк» на основе внедрения современных информационных технологий.....	64
Заключение.....	68
Список использованной литературы.....	72



## Введение

Информация – важный актив предприятия и главная стратегическая ценность руководителей. Современный руководитель обязан обладать навыками обработки информации и ее эффективного применения в своей деятельности. На современном этапе развития экономики на предприятиях повсеместно происходит объединение деловой среды с информационными технологиями. Информационные технологии (ИТ) реорганизуют порядок ведения бизнеса, изменяют инструментарий управления предприятием, меняют методы работы руководителей. Определение направлений повышения эффективности управленческой деятельности предприятием или организацией с использованием современных ИТ на современном этапе развития экономики является актуальным направлением и имеет как теоретическое, так и практическое значение.

Ныне в РФ наблюдается большое распространение современных информационных технологий (ИТ) управления разными социально-экономическими системами. Такие ИТ разрабатываются для предприятий, которые являются представителями различных экономики государства. ИТ проектируются с использованием мировых и общеевропейских концепций и положений, стандартов и методологий построения, которые предъявляются таким системам. В основе таких технологий лежат типичные проектные решения, которые являются результатом обобщения многолетнего практического опыта организации-разработчика ИТ и могут применяться с незначительными изменениями на большинстве предприятий конкретной области. Тем не менее для обеспечения эффективной эксплуатации ИТ на предприятиях РФ необходимо еще в процессе проектирования ИТ предусмотреть также возможности автоматизации решения наиболее сложных задач управления (планирование и регулирование деятельности предприятия, его подразделений и служб) с учетом особенностей, которые сложились, и существующих проблем российской экономики. Одной из таких

проблем является проблема улучшения финансового и экономического состояния предприятий и организаций в условиях острого дефицита финансовых ресурсов. Эффективные методы управления, в частности финансовыми ресурсами, адекватные экономической ситуации, которые сложились в РФ, отсутствуют до этого времени, что отрицательно отражается на управлении предприятием как объектом экономической деятельности. Кроме того, в последние годы наблюдается ряд тенденций, которые приводят к необходимости повышения эффективности и ускорению реакции предприятий на изменения внешнего и внутреннего рынка.

В современных исследованиях по вопросам повышения эффективности управления предприятием посредством информатизации его деятельности многие аспекты рассматриваются отечественными авторами: Е. Тарасовой, С. Ткаченко и др. Современные подходы к определению эффективности менеджмента представлены в работах И. Роздольской, А. Кобзевой, С. Сергеева, А. Головковой. Направления повышения эффективности управления на основе применения информационных технологий рассматриваются в работах В. Теплова, С. Маторина, А. Карминского, П. Нестерова, Э. Уткина, А. Кострова, И. Герчиковой, М. Семенова, Г. Титоренко и др.

Таким образом, актуальность исследования обусловлена не только высоким интересом к данной теме в современной науке, но и ее недостаточной теоретической и методологической разработанностью. Анализ данных вопросов, который связан с данной тематикой, носит не только теоретическую, но и практическую значимость.

Объектом исследования является АО «Третий парк».

Предмет исследования – процесс управления АО «Третий парк» на основе внедрения современных информационных технологий.

Цель исследования – совершенствование системы управления АО «Третий парк» на основе внедрения современных информационных технологий.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. рассмотреть основы управления предприятием на основе внедрения современных информационных технологий;
2. Проанализировать производственно-экономическую деятельность АО «Третий парк»;
3. Разработать план мероприятий по усовершенствованию системы управления АО «Третий парк» на основе внедрения современных информационных технологий.

Информационной (практической) базой работы послужили монографические издания по теории управления; учебная литература (учебники и учебные пособия, справочную и энциклопедическую литературу); научные статьи в периодических журналах по исследуемой проблематике; специализированные веб-сайты организаций и интернет-статьи.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют: материалистический и системный научные подходы. Для решения поставленных задач были применены: научный инструментарий, включающий методы сравнительного, статистического и логического анализа, социологических исследований; информация обрабатывалась посредством ЭВМ.

# 1 Теоретические основы использования информационных технологий в управлении

## 1.1 Сущность системы управления предприятием

Стратегическое управление предприятием предполагает повышение результативности финансово-хозяйственной деятельности в перспективе. Для достижения положительных результатов необходимо, во-первых, выбрать эффективные подходы к управлению, во-вторых, добиться действенности информационной системы, обеспечивающей управленческий процесс, который выступает основой для принятия управленческих решений. Важное значение отводится системному подходу, который рассматривает предприятие как систему, элементы которой взаимосвязаны между собой, что позволяет эффективно управлять всей системой на основе отлаженной деятельности каждого из элементов.

Использование теории систем в управлении стало толчком к формированию системного подхода как метода познания, способа мышления в отношении организации. В соответствии с этим подходом все элементы управленческой деятельности (задачи, функции, методы и т. д.) связаны и влияют друг на друга. Кроме того организация (предприятие, фирма) рассматривается как система с входом (цель деятельности), выходом (результаты деятельности), внутренними и внешними связями, факторами влияния.

Системный подход позволяет исследовать функционирование, развитие, структуру целого (объекта), установить свойства его частей (элементов), проследить взаимодействия и взаимосвязи между ними. Согласно системного подхода эффективность целого зависит от эффективности всех его частей, а не отдельных частей с лучшей эффективностью.

Логическим продолжением теории систем является ситуационный подход как способ мышления по отношению к организации, который рассматривает конкретные ситуации, а именно: выделение факторов, которые создали определенную ситуацию и являются наиболее влиятельными, определение недостатков и преимуществ, ограничений и последствий ситуации, выбора специфических приемов и методов управления для конкретной ситуации. Использование данного подхода к управлению способствует более эффективному достижению цели особенно на крупных предприятиях с большим количеством поставленных к решению задач.

Наряду с системным и ситуационным подходом к управлению важная роль отводится процессному подходу, в рамках которого управление рассматривается как сумма взаимосвязанных функций (процессов): планирование, организация, мотивация, контроль и т. д. Также следует добавить, что важное значение в управлении занимают процессы принятия решений и коммуникации, которые являются процессами, объединяющими все управленческие функции. Как отмечается в источнике [9], использование процессного подхода к управлению позволяет повысить эффективность информационных потоков между отдельными бизнес-процессами (подразделениями) и в большей степени удовлетворить потребности клиентов.

Итак, каждый из рассмотренных подходов к управлению имеет свои особенности применения в современных условиях развития рыночных отношений. Из этого следует, что процессный подход к управлению предприятием сосредотачивается на важных процессах (производстве, сбыте) в функциональном разрезе, что повышает эффективность управления финансово-хозяйственной деятельностью. Системный подход рассматривает предприятие как открытую систему, на деятельность которой влияет множество разнообразных факторов, учет которых в процессе управления деятельностью является залогом успешной реализации долгосрочных целей и задач предприятия. Ситуационный подход концентрируется на конкретных

практических ситуациях с целью оптимизации принимаемых решений и повышении результативности управление в целом.

Таким образом, в процессе управления современным предприятием следует одновременно применять разные подходы к управлению в зависимости от поставленной цели, важности, сложности, неоднозначности, противоречивости задач управления, внутренних и внешних обстоятельств, периода разработки управленческих задач и тому подобное.

В процессе управления предприятием можно предложить использовать системный подход, который позволяет всесторонне учесть: элементы управления (их состав, прочность, уровень общности в системе), структуру (тип структуры, связи, взаимозависимости на количественном и качественном уровне), функциональное назначение (функций подсистем, элементов), интегративный аспект (выявление целей системы, противоречий и способов их устранения, определение основного звена), коммуникативный аспект (выявление связей с другими подсистемами и элементами) и исторический аспект (исследование этапов развития системы, прогнозирования ее перспектив). Данный подход позволяет управлять предприятием и обеспечивать достижение целей.

Системный подход к управлению предполагает системное решение задач, стоящих перед предприятием. Среди задач (направлений управления) следует отметить следующие основные:

- управление воздействием внешней среды (состояние законов, отраслевые приоритеты, изменения во взглядах потребителей, изменения у конкурентов);
- управление денежными потоками по всем видам деятельности (их достаточное формирование и оптимальное распределение);
- управление ресурсами (рациональное формирование, своевременное применение, эффективное использование);
- управление инвестициями и инновациями для обеспечения конкурентоспособности;

- установление взаимозависимости между текущими и стратегическими планами развития предприятия;
- прогнозирование развития с учетом влияния слабых и сильных сторон;
- управление конкурентоспособностью для обеспечения достаточного уровня возможностей и ресурсов.

Следовательно, можно сделать вывод, что системный подход к управлению объединяет важные подсистемы управления, образованные на основе задач управления, для достижения целей развития предприятия.

Частью общей системы управления на предприятии является информационная система, которая объединяет объект и орган управления и в определенной степени отвечает за корректность управленческих решений, которые принимаются на ее основе [3; 5]. Информационную систему обеспечивают: технические средства, методы, модели, алгоритмы обработки информации, программ; документация по взаимодействию персонала с техническими средствами; правовые нормы по эксплуатации информационных систем.

Информационные системы предоставляют руководству предприятия информацию для анализа и принятия решений, а также: контролируют управленческие действия на всех уровнях; способствуют взаимодействию с клиентами, деловыми партнерами; снижают емкость различных процессов, связанных с учетом затрат; уменьшают потери рабочего времени; обеспечивают объективность расчетных данных. В процессе управления предприятием, как системой для устранения избытка или дефицита информации используют различные экономико-математические методы обработки информации (данных), внедряют компьютерные программы.

Таким образом, системный подход к управлению предприятием как системой позволяет взаимосвязано решать системные задачи, которые объединены в подсистемы (элементы), которые учитывают временной период управления, ресурсные составляющие, перспективы развития, риски. Применение данного подхода будет способствовать недопущению развития

кризисных явлений в процессе функционирования предприятия, поскольку система управления направлена на предвидение, своевременное реагирование и предотвращение таким явлениям.

Управленческая деятельность предусматривает выполнение определенных функций. Функции менеджмента – это виды управленческой деятельности, которые обеспечивают формирование способов управленческого влияния. Каждая функция нацелена на решение специфических и сложных проблем, с которыми сталкивается организация в своей деятельности.

На сегодняшний день в теории управления имеется много определений функций управления, их дифференциации и классификации. Чаще всего в основу классификации ложится степень проявления той или иной функции в управленческой деятельности. По этому признаку выделяют общие и частичные (отдельные) функции. К общим функциям относят функции прогнозирования, планирования, организации, мотивации, контроля и координирования (регулирования). Общие функции определяют только вид управленческой деятельности независимо от места его возникновения.

Они присущи управлению любой организацией и любым процессом в организации и в своей совокупности составляют управленческий цикл [14]:

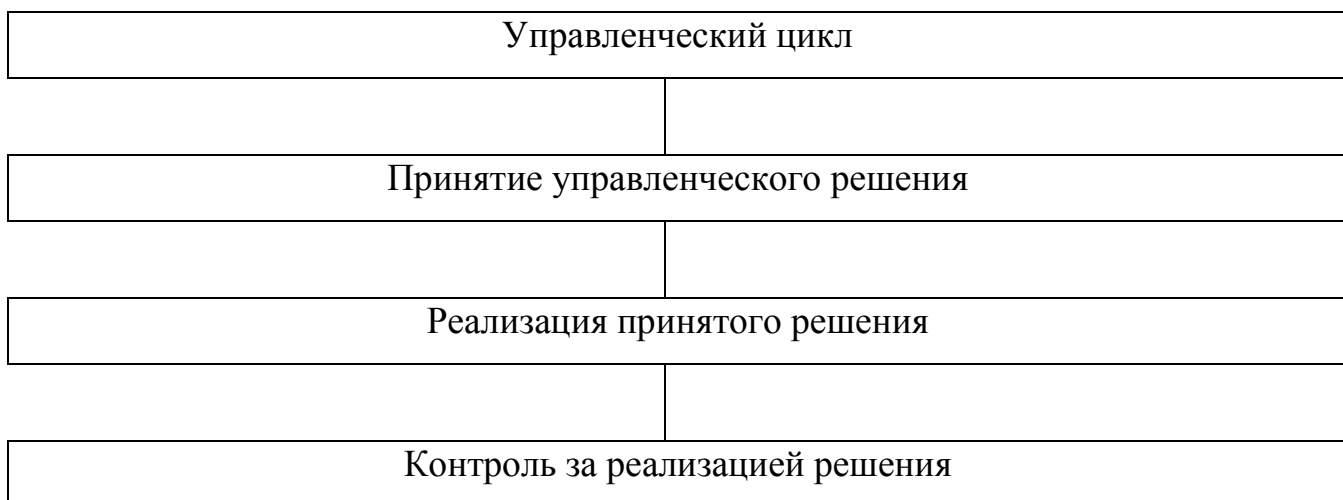


Рисунок 1 – Структура управленческого цикла



Отдельными функциями менеджмента определяются виды деятельности, которые обусловлены горизонтальным разделением управленческого труда в организациях и отображают их специфические особенности. К таким функциям относят управление инновациями, производством, финансами, маркетинговой деятельностью, персоналом и др.

Разделение функций на общие и конкретные является условным, поскольку в действительности они не существуют отдельно, а тесно переплетаются, взаимно проникая и дополняя одна другую. При этом общие функции существуют в каждой конкретной функции.

В процессе организации деятельности принимаются решения относительно организационной структуры, организации производственного процесса, распределения работ среди исполнителей и обеспечение их выполнения необходимыми средствами и т.п. Итак, в основе процесса управления лежит принятие управленческих решений. Начальный импульс для принятия решения дает информация о состоянии параметров объекта управления. Информация поступает благодаря налаженным коммуникационным процессам [34].

Управленческий процесс – это комплекс взаимосвязанных операций, которые выполняются в определенной последовательности и направленные на решения конкретных проблем и достижение поставленных целей.

В центре этой деятельности находятся три элемента процесса управления: проблема, ее решение и люди, которые принимают участие в процессе на всех его этапах. Рассмотрим их детальнее.

Проблема – это разрыв между желательным состоянием (прежде всего целями) объекта управления и его фактическим состоянием. Решение проблемы – средство преодоления такого разрыва, выбор одного из многих направлений действий, которые разрешают перейти от фактического состояния к желательному.

Важнейший вопрос управленческой практики заключается в том, как организация может обнаруживать свои проблемы и как она их может решать.

Каждое хозяйственное решение должно быть нацелено на какую-то проблему, а правильное ее решение – это такое решение, которое дает максимум удобств для организации.

Решение – это творческий процесс выбора одной или нескольких альтернатив из множественности возможных вариантов (планов) действий, направленных на достижение поставленных целей [42].

Технология разработки, принятия и реализации решений и процедур, осуществление логических, аналитических, информационно-поисковых, вычислительных и других операций должна предусматривать их четкую последовательность. При разработке управленческих процедур устанавливают порядок осуществления отдельных операций, связанных со сбором, движением, хранением, обработкой, анализом информации, обеспечением ею структурных подразделений и отдельных рабочих мест, а также определяют другие действия, обусловленные потребностью решения хозяйственных задач. Поэтому технология принятия управленческого решения должна включать следующие стадии: стадия подготовки, стадия принятия, стадия реализации.

В простейшем случае после выявления проблемы и установления факторов, которые привели к ее возникновению, в рамках существующих ресурсных или институциональных ограничений разрабатываются решения, из которых выбирается лучше – то, которое отвечает обусловленным критериям решения проблемы. Количество предложенных для решения проблемы вариантов зависит от многих факторов, в частности, имеющихся ресурсов, времени, доступности нужной для обоснования решения информации и т.п. Во многих случаях при условиях дефицита времени принимается не лучшее решение, а то, какое первое пришло, если оно разрешает отстранить проблему. После этого поиск и анализ информации прекращается [18].

Необходимым элементом процесса принятия управленческих решений является оценка тех действий, которые выполняются на его разных этапах. На этапе диагностики проблемы – это оценка границ, масштабов и уровня

распространения проблемы, на этапе обоснования – оценка разных вариантов, которые предлагаются для решения проблемы, на этапе принятия решения – оценка ожидаемых следствий от его реализации. Для этой цели используют критерии.

## 1.2 Информация как основа управления

На всех этапах принятия управленческих решений, этот процесс строится на определенном объеме необходимой информации.

В рыночной экономике независимые, самостоятельные производители товаров и услуг, а также все те, кто обеспечивают непрерывность цикла «наука – техника – производство – сбыт – потребление» не смогут успешно действовать на рынке, не имея информации.

Предпринимателю нужна информация о других производителях, о возможных потребителях, о поставщиках сырья, технологии, о ценах, о положении на товарных рынках и рынках капитала, о ситуациях в деловой жизни, об общей экономической и политической конъюнктуре не только в собственной стране, но и во всем мире, о долгосрочных тенденциях развития экономики, перспективах развития науки и техники, о возможных результатах, о правовых условиях хозяйствования и т.п.

В связи с этим целесообразно проанализировать информационный рынок, значительная часть услуг которого относится к сфере деловой информации [1].

В развитых странах значительная часть информационной деятельности на протяжении последних двух десятилетий привлечена в рыночные отношения и выступает в качестве одного из важнейших элементов рыночной инфраструктуры по обслуживанию, реализации и развитию рыночных отношений, а также как самостоятельный специализированный сектор рынка, на котором предлагаются особые продукты и услуги.

Современный информационный рынок включает три взаимодействующих области [10]:

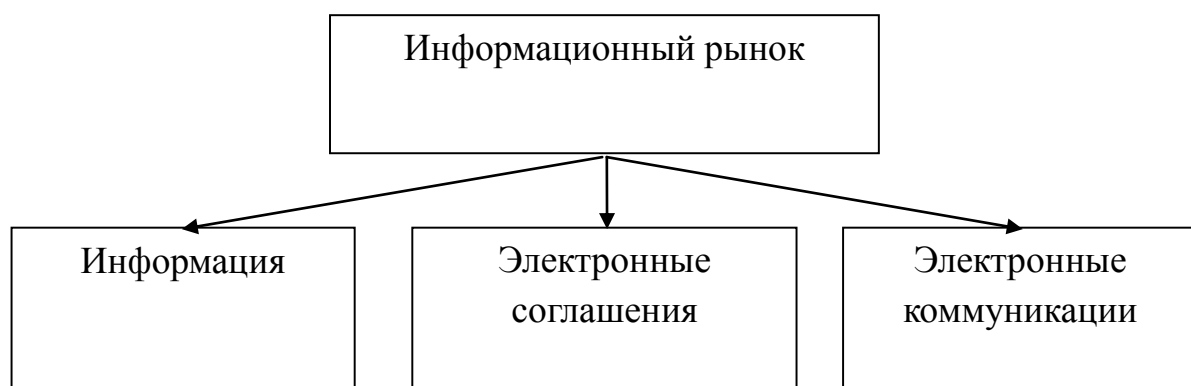


Рисунок 2 – Структура информационного рынка

Таким образом, несомненным является тот факт, что для современного предприятия информация является важнейшим ресурсом, который обеспечивает его деятельность. В свою очередь, предприятие обеспечивает себя информацией через определенные источники.

Развитие информационных технологий, разработка специализированного программного обеспечения обусловило создание специализированных ИС в различных областях деятельности, формирование единой информационной среды. Информационные системы из технологической составляющей управления трансформировались в фактор производства и обеспечения его конкурентоспособности [2, 8].

Деятельность организации сильно зависит от подразделения, обеспечивающего ее информационное пространство. В связи с этим, объективной потребностью является разработка методологических и практических подходов к формированию информационного механизма управления организационно-экономическими процессами в современных социально-экономических условиях. Предполагается исследование наиболее актуальных вопросов, среди которых приоритетное значение имеют следующие:

- формирование информационного механизма управления;

- формирование системы информационно-консультационного обеспечения;
- разработка информационного механизма управления конкурентоспособностью хозяйствующих субъектов;
- формирование рынка информационных ресурсов и систем электронного документооборота;
- создание специализированных программных продуктов по информационному обеспечению механизмов управления экономикой;
- экономико-математическое моделирование социально-экономических процессов;
- разработка специализированного программного обеспечения по эконометрическому моделированию и прогнозированию социально-экономических процессов;
- организация автоматизированной системы мониторинга и информационного обеспечения отраслевых народнохозяйственных комплексов [5].

Проблемы, препятствующие повышению эффективности использования информационных технологий в целях повышения качества жизни граждан, обеспечения конкурентоспособности России, развития экономической, социально-политической, культурной и духовной сфер жизни общества, совершенствования системы принятия государственных управленческих решений, носят комплексный межведомственный характер и не могут быть решены на уровне отдельных органов государственной власти. Их устранение требует значительных ресурсов, скоординированного проведения организационных изменений и обеспечения согласованности действий органов государственной власти.

Итак, управление экономикой основывается на информации и порождает новую информацию. Эффективность функционирования экономики любого объекта (предприятия, организации) во многом зависит от умения руководителей разного уровня тщательно готовить и обосновывать

принятые решения. Условия рыночной (конкурентной), а в XXI в., информационной экономики предъявляют серьезные требования к качеству, своевременности, полноте, достоверности экономической информации, глубине анализа экономических показателей.

Каждый объект управления можно рассматривать как систему, которая состоит из взаимозависимых элементов. Например, народное хозяйство, его области, субъекты хозяйствования рассматриваются как экономические системы. При этом каждая система является одновременно элементом системы высшего уровня. Иерархия систем ведет как вверх к министерству, так и вниз к производственной единице. Поэтому при исследовании систем необходимо иметь в виду существование иерархии, а обособление (выделение) конкретной системы в составе макросистемы может осуществляться соответственно поставленной цели. Осуществленное обособление определяет границы выделенной системы. Соответственно все, что находится вне исследуемой системы, является внешней средой [29].

Вместе с тем каждая система существует не отделено, а под действием как сопредельных систем, так и окружающей среды. Количество таких влияний безгранично, но учитываются только те из них, которые существенно влияют на исследуемые параметры системы. Эти влияния называются входами. Входы разделяют на управляющие и неуправляемые. К управляющим влияниям принадлежат директивы, экономические нормативы, плановые задачи, коррективы объемов работ и др.; к неуправляемым – срывы в снабжении материалами (внешние), болезни работников, простой, поломки оборудования (внутренние).

Поскольку все системы – не автономные, взаимозависимые, каждая из них, в свою очередь, влияет на внешнюю среду. Особенности этого влияния определяются выходом системы.

Выход и вход системы являются взаимозависимыми, между ними существует причинно-следственная связь, которая проявляется в функционировании системы.

Кроме входных и выходных параметров, система характеризуется множеством сменных, которые определяют внутреннее состояние.

При исследовании системы управления наибольший интерес вызывает зависимость между ее входом и выходом. Соответственно изменение исходных параметров под влиянием входных квалифицируют как преобразование системы.

Целенаправленным влиянием одной системы (подсистемы) на другую, которое имеет целью изменить ее поведение в определенном направлении (соответственно заданной цели), является управлением. Из этого следует, что система, которая реализует процесс управления, состоит как минимум из двух частей: управляемой (которой управляют) и управляющей (которая управляет).

Управляемая система – это объект управления, производственно-техническая система.

Управляющая система – это субъект управления, система, которая содержит, в частности модель объекта и соответствующие алгоритмы управления. Таким образом, в управлении деятельностью предприятия, как и любого объекта вне зависимости от стороннего желания, в явной или неявной форме всегда присутствует модель. А исследование процессов в таких системах является моделированием.

Практически все успехи во всех областях современной науки принесло само применение метода моделирования как одного из свойств информационных технологий.

Последнее двадцатилетие характеризуется становлением информационного общества, что связано с научно-технической революцией.

Ни у кого не вызывает сомнения, что эффективно руководить можно только в рамках, которые ведут к информационной цивилизации, на основе применения новейших информационных технологий [4].

В современных условиях роста технических инноваций объем информации, необходимый для их реализации, должен расти существенно быстрее.

Объем информации, необходимый для решения технических и социальных проблем удваивается за 1-2 года. Традиционные методы стали непригодны для преодоления дефицита знаний.

Без информационных технологий, удовлетворяющих потребности в информации, работа современных предприятий невозможна. Информационные технологии предоставляют возможность предприятию рационально распределить ресурсы компании. Руководство любого предприятия, так или иначе, постоянно находится в поиске механизмов и инструментов для повышения эффективности управления в современных условиях с постоянно увеличивающимися информационными потоками.

Информационная технология – пантехнология, основа всех современных технологий. Составной частью информатизации общества является медиатация – создание и распространение новейших систем коллективной и личной связи, обеспечение доступа индивида к имеющимся общественным источникам информации на всех уровнях общения.

В Великобритании, например, по закону ребенку с 6 лет гарантировано пользование современными информационными технологиями.

В США создание национальной информационной инфраструктуры – стратегическая цель государства. Поставленная задача: достичь мирового лидерства в науке, математике, технике.

В дальнейшем под термином информационная технология (ИТ) будем понимать систему методов и способов сбора, поиска, обработки, преобразования, сохранения, передачи и использования информации на базе вычислительной техники (ВТ). Другими словами, ИТ – процесс, который использует совокупность средств и методов сбора, обработки и передачи данных (первичной информации) для получения информации нового качества в состоянии объекта, процесса или явления, которыми в данном процессе



являются процедуры, процессы, которые сопровождают деятельность менеджеров.

Таким образом, система информационных технологий (СИТ) – взаимозависимый комплекс систем методов и способов сбора, поиска, обработки, преобразования, хранения, передачи и использования информации на базе вычислительной техники, которая обеспечивает достижение интегральных стратегических целей объектов предприятия.

### 1.3 Информационные технологии как фактор повышения эффективности управления предприятием

Под «информатизацией» понимается процесс вработывания наилучших условий для удовлетворения информационных потребностей пользователей за счет использования соответствующих технологий [10]. Однако далеко не все сотрудники информационных отделов понимают, что для повышения эффективности управления предприятием руководству требуется не только улучшение технических характеристик компьютеров, внедрение принципиально новых информационных технологий или увеличение объемов данных, но и информация, влияющая на конкурентоспособность предприятия, динамику эффективности управления и формирование новых концепций организации управления.

Информатизация в области управления экономическими процессами предполагает решение следующих задач:

- оптимизировать системы управления;
- целенаправленно планировать внедрение информационных технологий;
- ориентировать информационные технологии на решение бизнес-проблем предприятия;
- спроектировать и создать единое информационное пространство деятельности предприятия;

- снизить совокупность стоимости обладания информационными технологиями (покупка, настройка, адаптация, обучение, сопровождение);
- сократить сроки внедрения новых информационных технологий;
- повысить эффективность уже применяемых информационных технологий и отдачу от инвестиций в информатизацию предприятия;
- заложить возможность в перспективе расширить информационную инфраструктуру в будущем;
- повысить конкурентоспособность предприятия [2].

Качественный и своевременный мониторинг уровня информатизации предприятия, анализ эффективности работы информационных технологий позволят обнаружить и ликвидировать недостатки в процессе управления, повысить качество подготовки управленческих решений и эффективность управления предприятием в целом. Тем не менее, следует отметить, что универсальных решений, одинаково подходящих всем предприятиям, не существует, однако существуют стандартные методы, применяя которые можно повысить эффективность системы управления предприятием.

Проведенный анализ показывает, что большинство предприятий не контролируют производительность выполнения бизнес-процессов для того, чтобы в дальнейшем можно было решить, как и что следует улучшить. Также было установлено, что на многих предприятиях внимание фиксируется на заданиях, работах, людях, структурах, но не на процессах, хотя процессы пронизывают и традиционные организационные структуры. По нашему мнению, для успеха информатизации необходимо менять подходы в понимании деятельности предприятий, а именно: выполнить реинжиниринг бизнес-процессов; рассматривать все бизнес-процессы в системной увязке, ориентированной на достижение увеличения эффективности работы предприятия. Опыт ведущих предприятий показывает, что реинжиниринг бизнес-процессов становится возможным и, как правило, успешно проводится посредством информационных технологий [6, 8, 9].

Основная ошибка большинства предприятий, проводящих информатизацию, состоит в том, что они рассматривают информационные технологии через призму существующих процессов и хотят решить свои проблемы, автоматизируя существующую деятельность по принципу «как есть». Такой подход не приносит успеха, применение информационных технологий к существующим деловым процессам не приводит к истинной трансформации бизнеса. Информатизация – это использование последних разработок в области информационных систем и технологий для решения задач предприятия и достижения новых деловых целей. Успешная информатизация, несомненно, должна выполняться в соответствии с классическими этапами выполнения работ по организации информатизации [1].

Основным подходом к использованию информации, которой владеет предприятие, является создание и применение информационных систем.

Информационная система – это совокупность информации, аппаратно-программных и технологических средств телекоммуникации, баз данных, методов и процедур обработки данных, персонала управления, которые реализуют функции сбора, передачи, обработки и накопления информации для подготовки и принятия эффективных управленческих решений.

В информационной системе решается комплекс задач, реализация которых происходит на базе использования современных методов управления, применения экономико-математических методов и моделей, комплекса технических средств и информационных технологий обеспечивает автоматизацию выполнения функций и процедур управления.

Главными критериями в оценке информационных систем стали достоверность, своевременность, полнота и полезность информации для принятия решений. Кроме того, для определения эффективности внутренней системы управления во многих организациях для учета и отчетности начали использовать новый показатель, который показывает отношение полученной

прибыли к затратам на технические средства и обеспечение функционирования внутренней системы информации [9].

В современных условиях стремительно растет спрос на информацию и информационные услуги, который требует использования широкого спектра технических средств, прежде всего компьютерной техники и цифровых электронных средств коммуникации. На основе этих средств создаются вычислительные системы и сети для накопления, сохранения и преобразования информации, максимального использования терминальных устройств на рабочем месте специалиста, который принимает решение.

Основной задачей информационной системы является подготовка и представление информации для обеспечения управления ресурсами предприятия, создание информационной и технической среды для управления организацией.

Задачами информационной системы являются:

- сбор информации из различных источников;
- регистрация, обработка и выдача информации, характеризующей состояние производства и управления им;
- распределение информации между специалистами и руководителями, подразделениями и отдельными исполнителями.

Информационная система предприятия требует постоянного совершенствования и развития из-за изменений внешних условий функционирования предприятия.

Во время создания информационной системы предприятия целесообразно применять системный подход, который предусматривает комплексное изучение экономического объекта и представление его частей как целого, изучение систем и взаимодействия между ними. При этом выполняются задания по разработке информационной системы с использованием всей совокупности методологических и социально-научных средств обследования объекта управления.

Система может быть описана с использованием различных видов структур, которые отличаются типами элементов и связей между ними.

Разработка информационной системы предприятия включает различные этапы жизненного цикла разработки. Во время создания информационной системы используются структурно-ориентированные, объектно-ориентированные и процессно-ориентированные методы создания информационных систем.

Весомое значение в разработке информационных систем имеют объектно-ориентированные методы, основанные на объектной декомпозиции предметной области, имеющей вид совокупности объектов, взаимодействующих между собой посредством передачи информации. Они используются для моделирования структуры и поведения объектов. Основой процессно-ориентировочного подхода к проектированию информационных систем является реинжиниринг бизнеса. Инженеры по управлению, аналитики и проектировщики информационных систем пользуются инструментарием – CASE - средствами (Computer Aided Software/System Engineering) – совокупность методологий анализа, проектирования, разработки и сопровождения сложных программных систем. Сейчас не существует систем, которые бы обеспечивали генерирование полноценных программных модулей, полностью обеспечивали бы установленные требования.

Особое место занимает технология организационного управления, поскольку ее объектом являются трудовые коллективы, управление которыми может быть только автоматизированным. Эта система, как и любая другая система, постоянно изменяется под влиянием внешних факторов и внутренних требований, поэтому она требует постоянного совершенствования.

Внедрение и развитие информационных технологий влекут за собой пересмотр места и роли функций отдела информационных технологий на предприятии. Для внедрения информационных технологий необходимым

является эффективное взаимодействие человека с информационной системой, а не эффективность вычислительных средств, сетей или информационных систем, поэтому во время внедрения информационных систем необходимо соблюдать следующие принципы:

- Эффективность внедрения информационной системы должна оцениваться эффективностью инвестиций.
- Соблюдение плана, избегая появления новых непредвиденных составляющих.
- Описание и анализ деятельности предприятия должно быть осуществлено до начала внедрения, а не во время реализации проекта.
- Внедрение информационной системы должно происходить модульно, начиная с модулей, которые быстрее всего принесут реальный результат.
- Результатом успешного внедрения является сотрудничество разработчика и заказчика.

Сегодня большинством предприятий, серьезно подходящим к решению задач управления посредством информатизации, внедряются «информационные системы управления предприятием» (ИСУП). ИСУП – это комплекс программного обеспечения, предназначенный для реализации функций информационной системы предприятия, который предоставляет сотрудникам своевременно достоверно-актуальную информацию о состоянии всех процессов предприятия. Иными словами, современная ИСУП – система, которая включает в себя полный функционал для выполнения цикла бизнес-процессов предприятия: начиная от планирования бизнес-операций до конечного анализа выполнения этих результатов. Обычно внедрение ИСУП на предприятии начинают с компьютеризации финансовых, бухгалтерских и складских бизнес-процессов. Управление современным предприятием в рыночных условиях требует большой оперативности и точности решений, поэтому применение информационных систем принятия решений является одним из главных инструментов развития бизнеса. Множество задач,

которые реализуются посредством ИСУП, определяются отраслевыми и некоторыми другими особенностями предприятия. Для их решения широко применяются методы теории принятия решений, в том числе оптимизационные и эконометрические [2, 3].

В условиях стимулирования инновационного развития предприятий одним из основных факторов движущих преобразований ИСУП является коллективная работа и коллегиальное принятие решений [32]. Уже теперь целесообразно констатировать, что в процессе становления информационного общества формы ИСУП интенсивно обновляются, приобретая новые качественные признаки. Массово появляются органистические модульные и атомистические организации, в которых минимизация взаимоотношений прямой административной подчиненности сопровождается экспоненциальным ростом количества горизонтальных взаимосвязей. Это создает базу для формирования временных объединений предприятий-модулей в рамках структурных объектов, которые создаются и ликвидируются в зависимости от потребности в них. В частности, вокруг корпораций могут возникать независимые мелкие организации, между которыми устанавливаются операционно-контрактные отношения. Внутренние характеристики органистических модульных и атомистических организаций во многом не совпадают со свойствами традиционных структур, и одновременно открывают обнадеживающие перспективные направления. Элементы таких организаций соединены общими системами телекоммуникации и унифицированной сетевой культурой производственно-хозяйственной деятельности. Важно, чтобы сотрудники могли работать вместе независимо от того, где находятся.

Усиление обмена ресурсами между предприятием и внешней средой по законам самоорганизации стимулирует развитие нового организационного порядка, организационного динамизма, возникновение центров структурной неоднородности. Первопричиной системных изменений ИСУП стали такие глобальные явления:

- динамичность процессов интернационализации, глобализации рынков;
- рост уровня технологической и структурно-производственной конкуренции;
- стохастично меняющиеся ценностные предпочтения потребителей с их ориентацией на индивидуализированные безопасные товары/услуги.

На процесс формирования успешных ИСУП больше всего влияют такие внутренние факторы организации их функционирования:

- преобладание роли информации над другими необходимыми ресурсами для функционирования предприятия;
- смена акцентов задействования персонала в направлении уменьшения количества низовых технических работников и увеличения доли менеджеров с высоким уровнем профессионального технического или экономического образования;
- доминирование структурных объектов за счет возможности динамического конфигурирования бизнес-процессов в условиях глобализации.

Предприятия должны поддерживать планомерный, целенаправленный и управляемый процесс организационного развития ИСУП. В то же время одной из основных проблем совершенствования ИСУП является вероятностный характер распределенных во времени результатов. Закономерно возникает вопрос о механизме организационного развития, который способен инициировать и подтолкнуть эволюционные преобразования предприятия. Кроме того, рассматривая процесс совершенствования ИСУП с позиций управления изменениями, необходимо проанализировать проблемы, связанные с сопротивлением организационным изменениям и механизмы их преодоления. Последнее предполагает постепенное эволюционное расширение структурированной области законов развития ИСУП. Такие изменения обусловлены становлением информационной экономики, в которой целесообразно выделить следующие особенности влияния на ИСУП:



- развитие информационной отрасли становится катализатором и основным инструментом других отраслей экономики;
- информационный ресурс приобрел признаки специфических ресурсов, которые через особые свойства сложно подстроить к традиционной правовой сфере;
- рост наукоемкости организации бизнес-процессов способствует созданию подразделений организации и распространению работников класса «профессионалов»;
- реализация концепции Интернет-сети позволяет создать близкое к реальности виртуальное пространство, которое упрощает манипулирование реальными объектами;
- персонификация связей с потребителями расширяет спектр информационно-коммуникационных связей;
- частое обновление ассортимента требует обеспечить высокую мобильность информационной системы на основе широкого применения новых интеллектуализированных ИКТ, гибких автоматизированных производств и программно управляемых промышленных роботов;
- рост требований к информационной дисциплины ради защиты интеллектуального капитала и поддержания информационной безопасности.

Систематизировав задачи ИСУП, предлагаем рассмотреть систему повышения эффективности управленческих решений на основе информатизации, представленной на рисунке 3.

В настоящее время создано множество информационных системы разных классов (аналитических, поддержки функций бизнеса и т.п.), которые реализуют стандартные модели управления. Усовершенствование методологии и технологии управления, в частности планирование производственной деятельности сопровождается применением современных

моделей планирования в процессе управления предприятием, которые поддерживаются компьютерными системами.

Информатизационный оценочный комплекс			
Модули оценки	Показатели оценки		Результат оценки
Информационная система принятия управленческих решений			
Оценка эффективности системы управленческих решений			
Показатели оценки			
Процессы управления	Управленческие функции	Эффективность функционирования организационной структуры предприятия	Показатели системы принятия решений
Разнообразие связей управления	Уровень сложности управления	Синергизм	Качество организационного поведения
Автоматизированная система оценки управленческих решений на базе ПО			
Формирование потенциальных решений (предложений)			

Рисунок 3 – Система повышения эффективности управленческих решений предприятия на основе информатизации

Стандарты управления предприятием развивались эволюционно. Первый стандарт MPS (master planning scheduling) регламентировал объемно-календарное планирование. Идея составлялась в формировании плана продаж («объем» с разбивкой по календарным периодам), по нему формируется план пополнения запасов (за счет производства закупки) и оцениваются финансовые результаты по периодам (в качестве которых используются периоды планирования отчетные или финансово-отчетные периоды).

APICS (Американское общество управления производством и запасами) сформулировало принципы управления материальными запасами

предприятия, заложенные в концепцию MRP (Material Requirement Planning – планирование материальных потребностей).

В концепции, которая потом появилась, MRPII (планирование производственных ресурсов – Manufacturing Resource Planning) основная суть сводится к тому, что прогнозирование, планирование и контроль производства осуществляется по всему циклу, начиная от закупки сырья и заканчивая отгрузкой потребителю. MRPII направлена на эффективное управление всеми ресурсами предприятия, обеспечивая решение задач планирования деятельности предприятия в натуральных единицах, финансовое планирование в денежном выражении. С точки зрения информационных технологий, система CRM представляет собой набор определенного программного обеспечения (ПО), что позволяет автоматизировать и совершенствовать бизнес-процессы, связанные с управлением продажами, маркетингом и сервисной поддержкой.

Необходимость в CRM признают владельцы современных компаний, которые развиваются, которые заранее готовятся к будущим жестким реалиям рынка. Им известно, что анализ результатов деятельности позволяет определить ее особенности. CRM-система является тем инструментом, который поможет компаниям развивать свой бизнес, сохранить его и расширять.

Приобретая и внедряя корпоративную информационную систему, предприятия получают вместе с ней и соответствующую технологию управления.

Построение современной системы корпоративного управления – процесс продолжительный, сложный и трудоемкий. И если предприятие решается на проект внедрения данной системы, то перед ним встает проблема выбора системы, наиболее соответствующей его рода деятельности, исторически сложившейся структуре и методам управления.

Ясно, что в процессе внедрения, который во многом представляет собой перманентный консалтинг и следующую реорганизацию действующий

бизнес-процессов, и структура и система управления предприятие будут серьезно видоизменены. Однако это изменение не должно быть ломать рациональных основ, которые, свойственны, и разрешали предприятию существовать весь период, который был перед внедрением.

Новая информационная система должна нести в себе положительный заряд изменений, которые многократно усиливают традиционно сильные стороны предприятия, оптимизируя его структуру и методы управления, которые ликвидируют устаревшие, тормозящие бизнес формы и методы руководства.

Экономический объект – люди, материальные ценности, модели, события, факты, благодаря которым могут быть собраны данные и которыми надо управлять.

Предметная область – обозначенная какими-нибудь признаками совокупности объектов.

Лицо принимающее решение (ЛПР) – специалист или группа специалистов, которые управляют экономическим объектом.

Экономическая информация (ЭИ) – информация, которая вырабатывается и используется предприятием.

К особенностям ЭИ относится [9]:

- возрастающая потребность в ней;
- значительные объемы;
- разнородность данных и источников, что требует современных методов автоматизации сбора данных, способов и средств коммуникаций;
- значительное число вычислительных и логических операций по обработке данных, которые возможно только с применением ВТ при эффективной организации данных на машинных носителях, технологических средств обработки данных;
- цикличность задач, что ведет к возможности и необходимости применения типичных пакетов прикладных программ (ППП);

- возможность формализации задач и расчетов, что обеспечивает применимость их автоматизации;
- ЭИ может быть представлена в разном виде: табличном, графическом, текстовом.

ЭИ возможно классифицировать по разным признакам: стабильности, месту появления, стадии преобразования, насыщенности, влиянию на управляющие решения, актуальности, релевантности и др.

Определяющим является влияние свойств ЭИ на возможности применения разных технологий для автоматизированных рабочих мест менеджеров предприятия (АРМ), сетевой обработки, систем передачи данных (СПД), средств телекоммуникации, многоуровневых систем обработки данных (СОД), создание баз данных (БД) и хранилищ данных, использование экспертных систем, систем поддержки принятия решений.

Ведущей технологической проблемой для поставщиков и потребителей информации является обеспечение совместимости – возможности свободного обмена разной информацией. Стандартизация программных, аппаратных и информационных компонентов обеспечивают унификацию внешних форм представления информации, но не их содержание. Благодаря этому можно изменять конфигурации программно-технических средств и обеспечивать передачу и сохранение разнообразной информации.

По мере развития ИТ рабочим местом (офисом) менеджера становится борт самолета, палуба теплохода и салон автомашины и их окружение. Менеджер носит с собой мобильный телефон, пейджер, карманный программируемый цифровой помощник, персональный компьютер. С помощью встроенных в эти и другие устройства средств связи менеджер может легко включиться в планетарную информационную систему в любом месте Земли, а не только на территории предприятия.

Таким образом, существуют определенные свойства ИТ, которые мы коротко охарактеризуем.

Общими свойствами систем ИТ является применение:

1. Вычислительной техники (ВТ).
2. Сетей.
3. Систем и средств телекоммуникации.
4. Концепции баз данных.
5. Internet- и Intranet - технологий.
6. Интеллектуализации данных.
7. On-line - технологий.
8. Безбумажной технологии.
9. Электронного офиса.
10. Информационных систем разных классов.
11. Систем автоматизированного проектирования (САПР или CASE - технологии).
12. Концепции управления проектами.
13. Технологии информационной безопасности.

Учитывая это, коротко рассмотрим эти свойства [9].

Наличие вычислительной техники (ВТ) – особенность, характерная ИТ по определению.

Говоря о применении вычислительной техники как основы ИТ, мы прежде всего, имеем ввиду используемое программное обеспечение (ПО). Ведь объем современного ПО хорошо иллюстрируется его стоимостью – она в настоящий момент в десятки раз превышает стоимость ВТ, для которой разработано это ПО. Таким образом, ВТ представляет собой только потенциальные возможности, которые реализуются с помощью ПО.

С другой стороны, компьютер, защищенный соответственно требованиям политики безопасности, в несколько раз дороже обычного.

В настоящее время считается, что автономно работающий компьютер – нерационально израсходованные средства: компьютер должен работать в сети. Назовем примеры задач, которые тяжело или невозможно решить без организации информационной связи между разными компьютерами:

- перенесение информации на большие расстояния (сотни, тысячи километров);
- общее использование несколькими компьютерами дорогих аппаратных, программных или информационных ресурсов – емкого накопителя, высокопроизводительного лазерного принтера, баз данных, программного обеспечения и др.;
- перенесение информации с одного компьютера на другой при несовместимых флоп-дисководах;
- общая работа над большим проектом, когда исполнители должны всегда иметь последние (актуальные) копии общих данных, во избежание путаницы, и т.д.

Компьютерная сеть (КС) – совокупность взаимозависимых через каналы передачи данных компьютеров, которые обеспечивают пользователей средствами обмена информацией и коллективным использованием ресурсов сети (аппаратных, программных, информационных).

Протокол коммуникации – это согласованный набор конкретных правил обмена информацией между разными устройствами передачи данных. Есть протоколы для скорости передачи, форматов данных, контроля ошибок и др.

Для работы с сетью необходимо наличие специального сетевого программного обеспечения, которое обеспечивает передачу данных соответственно заданному протоколу.

Таким образом, компьютерная сеть (англ. Computer NetWork, вот net – сеть, и work – работа) представляет собой совокупность трех компонентов:

- сети передачи данных (что включает в себя каналы передачи данных и средства коммутации);
- компьютеров, взаимосвязанных сетью передачи данных;
- сетевого программного обеспечения.

Мы считаем, что информационные технологии в развитии конкурентных преимуществ предприятия должны быть основаны и

функционировать на принципах информационного менеджмента. Его следует рассматривать как программную управленческую деятельность, направленную на оптимизацию развития предприятия и соответственно повышение его стратегической конкурентоспособности на основе совершенствования информационного обеспечения, формирования целесообразной ИС и архитектуры предприятия, разработки и внедрения ИТ-стратегий, способствующих эффективному экономическому росту и прогрессивному развитию современного информационного общества. При этом целесообразно акцентировать внимание на следующих функциях информационного менеджмента.

– Формирование технологической среды ИС. Имеются в виду не проектные решения по созданию ИС, а решения менеджера как заказчика по созданию технического задания для специалистов в области ИТ, как исполнителя решения по созданию технико-экономического обоснования для высшего менеджмента компании. Расширение мирового рынка средств автоматизации и информатизации позволяют создавать различные варианты решения в области формирования технологической среды ИС.

– Степень децентрализации ИС компании чаще всего выбирают на основании существующего опыта в компаниях аналогичного профиля и в соответствии со степенью децентрализации в организации других функций. В ряде случаев при формировании технологической среды (из стратегических соображений) компании предпочитают иметь единый технологический парк. В этом случае используют как внутренние преимущества – единое сопровождение и поддержка ИС, единое обучение персонала, так и внешние преимущества – условия покупки и модернизации технологических компонентов ИС.

– Развитие и обслуживание ИС. Существует очевидная взаимосвязь развития и обслуживания. Растущий объем обслуживания усложняет развитие ИС, приводит к росту невыполнимых планов на развитие ИС. Это связано как с затратами финансовых ресурсов, потерями возникающими в



результате простоев ИС, так и с затратами человеческих ресурсов. Поэтому в рамках ИМ следует принимать решения: о соотношении готовых ИС и собственных разработок; в этом случае собственные разработки должны быть конкурентно способными и представлять интерес как изделия; о соотношении обслуживания у поставщика и собственными силами.

– Планирование в среде ИС. Различают стратегический ИМ, оперативный ИМ. Между уровнями менеджмента существуют отношения подчиненности. Цели, определяемые на стратегическом уровне менеджмента, реализуются на оперативном. Планирование на стратегическом уровне ИМ является долгосрочным – от 3 до 5 лет. Стратегический ИМ определяет цели по всем вопросам ИС, и пути их достижения. Задачи оперативного ИМ решаются исходя из глобальных задач стратегического планирования и текущих задач ИС компании.

– Формирование организационной структуры ИС. Организационная структура ИС должна однозначно соответствовать основной деятельности предприятия и во многих случаях структуре самого предприятия. Общепринятой основой для решения задач проектирования и организации ИС является структурный подход. Изменение в структуре функционирования компании может приводить к существенным изменениям в структуре организации в области ОИ.

– Основные тенденции в организационной структуре ИС: децентрализация техническая, технологическая; внедрение типовых рабочих мест; использование мощных стандартных проблемно-ориентированных пакетов; возникновение информационных центров, занимающихся полным комплексом вопросов функционирования ИС; развития так называемой «самоподдержки» пользователей; функции специалистов в области ИС и ИТ сводятся к консультациям; повышение роли ИС и соответственно информационных центров в иерархии компаний.

– Использование и эксплуатация ИС. Использование ИС должно быть максимально эффективным с точки зрения использования мощностей ИС и

занятости персонала. Эксплуатация ИС должна максимально удовлетворять интересы пользователей. Тенденции в эксплуатации ИС: смещение интересов пользователей от вычислительных функций отдельных компьютеров в сторону использования информационных сетей, повышение требований к защищенности информации и ИС в целом снижение интенсивности необходимого текущего обслуживания ИС.

– Формирование инновационной политики. Область ИТ является динамичной. Вследствие этого готовность к инновациям в области ИС становится явной и важной составляющей культуры производства и предпринимательства вообще. Если стратегия компании предусматривает передовую роль в своей отрасли, необходимы постоянные инновации в области ИС. Задачей такой компании является выявление перспективных направлений в развитии ОИ и преобразование их в инновационные проекты. Реализация инновационных проектов происходит на оперативном уровне в соответствии со стратегическими планами компании.

– Управление персоналом в сфере ИС – чрезвычайно важное направление ИМ. Объектом управления для информационного менеджера является не только персонал ИС, а весь персонал компании. Основная задача – сделать рядового сотрудника-пользователя союзником в процессе эксплуатации и развития ИС.

– Спрос на квалифицированных сотрудников в области экономической информатики в нашей стране в течение ближайших лет будет существенно превышать предложение. В этой ситуации задачами в сфере управления персоналом являются: максимально использовать кадровый ресурс предприятия; планирование повышения квалификации пользователей ИС; создание специальных программ повышения квалификации персонала в области ИТ и ОИ учетом инновационных программ предприятия.

– Управление финансами в области ИС. Финансовые средства, затрачиваемые на создание ИС, как правило весьма значительны. При этом финансовые затраты должны быть эффективны: окупаться в запланированные

сроки, приносить доход. Бизнес просто не может себе позволить иного. Планируя создание и развитие ИС любая компания начинает с оценки необходимых затрат на создание и владение ИС. Задачей является рассмотреть вопросы финансирования информационных систем в двух направлениях:

1) инвестиции в информационные технологии, создание и развитие информационных систем;

2) оценка совокупной стоимости информационных систем.

Принятие решения о внедрении информационной системы связано со стратегическими инвестициями: многие компании разрабатывают ИТ-стратегию для реализации специализированных информационных программ. В таком контексте используется термин SISP (Strategic Information Systems Planning – планирование стратегических информационных систем). При этом SISP область действия сужается до внедрения информационной системы, существует обособленный ряд методологий SISP, таких как BSP (Business Systems Planning – планирование бизнес-систем), SSP (Strategic Systems Planning – планирование стратегических систем), IE (Information Engineering – информационный инжиниринг). ИТ-стратегию характеризуют не только возможности ИТ на рынке технологий, на предприятии, но и роль, отведенная ИТ в организации [9]. Область действия ИТ-стратегии подразделяют на две составляющие: ИТ-архитектуру и организационную часть. В задачи стратегии входят: выравнивание ИТ-стратегии с бизнес-стратегией; определение целевых бизнес-единиц для использования различных информационных компонент; определение приложений для использования в работе с этими бизнес-единицами; установление архитектурных вариантов для системы; определение бизнес-процессов и их увязка с архитектурой; установление стратегий работы с данными; описание технологической инфраструктуры; объяснение организационных изменений.

Обобщая вышеизложенное, следует подчеркнуть, что современный процесс информатизации и формирования информационного общества имеет

кардинальное теоретико-методологическое и практическое значение для разработки и принятия адекватных экономических решений, моделей инновационного развития, применения концепции стратегического управления на различных уровнях экономики. Необходимо анализировать тенденции информатизации и экономического развития, в частности, национальной модели развития информационных технологий в контексте формирования экономики знаний, экономических и технологических изменений.

## 2 Анализ системы управления и использования информационных технологий в АО «Третий парк»

### 2.1 Основная характеристика АО «Третий парк»

В Санкт-Петербурге, как и в Российской Федерации в целом, наземный пассажирский маршрутный транспорт общего пользования является одной из крупнейших базовых отраслей хозяйства, важнейшей составной частью производственной и социальной инфраструктуры.

Доля населения, пользующегося услугами городского пассажирского транспорта, сегодня составляет 70-72%. Специалисты прогнозируют, что к 2038 году ежедневная миграция в границах Санкт-Петербургской агломерации вырастет с нынешних 230 тысяч человек до 400 тысяч, средняя дальность поездок с трудовыми целями – с 16,7 км до 21 км, однако среднее время этих поездок должно в соответствии с установками, заложенными в Стратегии развития Санкт-Петербурга, не вырасти, а сократиться с нынешних 62 минут до 55-58 минут.

Обеспечить сокращение времени нахождения в пути по трудовым целям при одновременном росте длины корреспонденции возможно только при активном развитии сети метрополитена и скоростного рельсового транспорта, сети транспортно-пересадочных узлов, реализации скоростных дуговых связей внеуличного общественного транспорта, создании разветвленной маршрутной сети на территориях нового освоения, отводе транзитных потоков индивидуального транспорта из центра города, организации новых транспортных связей улично-дорожной сети города, применении автоматизированной системы управления дорожным движением, а также реализации иных мероприятий.

Перевозки пассажиров на «социальных» маршрутах автобусами субсидируются бюджетом Санкт-Петербурга.

Санкт-Петербург был одним из первых городов Российской Федерации, где был осуществлен переход к схеме управления ГПТ, основанной на управляемой конкуренции.

Подвижной состав, используемый на «социальных» и «коммерческих» маршрутах, полностью оснащен ручными портативными валидаторами, позволяющими кондукторам, водителям (на автобусных маршрутах, работающих по бескондукторной схеме оплаты проезда) и контролерам-ревизорам контролировать оплату проезда электронными билетами.

На «социальных» маршрутах проезд оплачивается электронными билетами. На «коммерческих» маршрутах оплата проезда в основном производится наличными денежными средствами или Единым электронным билетом, предоставляющим право на совершение проезда в пределах фиксированной суммы. В 2016 г. организовано введение в обращение билетов 90 минут, суточных проездных документов (1-7 суток) и студенческие проездные билеты с зоной действия на наземном транспорте и с зоной действия в метрополитене.

Городские социальные автобусы провозят пассажиров по единому тарифу, который в 2016 году составлял 30 рублей (в 2017 г. стоимость проезда составит 40 руб.). Как правило, время ожидания автобуса в центре города может составлять 5-10 минут. Большой интервал наблюдается поздно вечером или в случае каких-либо серьезных препятствий в пути следования транспорта.

Стоимость проезда на «коммерческом» транспорте – от 34 до 40 рублей в пределах города, в пригородном направлении от 60 руб. и выше (индексация тарифов на 2017 г. Комитетом по тарифам не предусмотрена).

Но проблемы в системе транспортного обслуживания все-таки существуют.

Основные проблемы улично-дорожной сети г. Санкт-Петербург:

– низкая плотность улично-дорожной сети (УДС). В Петербурге в среднем плотность УДС ниже, чем в Лондоне в 2,4 раза, в Нью-Йорке в 3,2 , в Париже в 3,9;

– низкая связанность дорожной сети. УДС «разорвана» реками и железными дорогами. Не хватает мостов и путепроводов позволяющих сформировать целостную планировочную структуру УДС;

– недостаточность опорной сети, предназначенной для движения автомобилей (магистрالی скоростного и непрерывного движения, регулируемые магистрالی с улучшенными условиями движения);

– применение в основном простейших планировочных решений. Как правило, улицы имеют одинаковую ширину на всем протяжении. Очень мал объем применения локальных уширений на перекрестках, с целью увеличения пропускной способности пересечений, устройства направляющих островков, карманов для остановки общественного транспорта, для парковки автомобилей и т.д.;

– высокие темпы роста автомобилизации и крупные грузопотоки, идущие через город транзитом, а также формирующиеся в самом городе и направляющиеся в город;

– выделенные полосы конфликтуют с УДС;

– низкая скорость сообщения;

– высокий спрос на поездки в центр.

Основные проблемы общественного транспорта г. Санкт-Петербург:

– низкий охват внеуличными видами транспорта;

– отсутствие законченной системы выделенных и обособленных полос для движения наземного общественного транспорта независимо от условий автомобильного движения, приоритетного проезда регулируемых пересечений, что не позволяет соблюдать графики движения и расписание;

– плохое техническое состояние линейной инфраструктуры электротранспорта;

- недостаточное развитие скоростных видов транспорта, особенно в периферийных районах жилой застройки с высокой плотностью расселения;
- недостаток автостанций и вокзалов для обслуживания пригородных маршрутов;
- недостаточное количество конечных станций и разворотных колец, особенно в развивающихся районах, что не позволяет организовать оптимальную маршрутную сеть.

Автобусное сообщение в Санкт-Петербурге в настоящее время организуется как за счёт бюджетного предприятия (ГУП «Пассажиравтотранс») так и частных перевозчиков.

Доля обслуживаемых маршрутов АО «Третий парк» – 25,18%.

АО «Третий парк» является одним из старейших транспортных предприятий города.

Оно было основано в 1960 г. как «Автохозяйство легковых автомобилей №2»: Приказом №1/Д ЛУАТ от 01.04.1963 г. Общество переименовано в «7-й таксомоторный парк ЛУАТ», Приказом №832 ГЛУАТ от 30.12.1968 г. Общество переименовано в «Ленинградское пассажирское таксомоторное предприятие №7 ГЛУАТ». Циркулярным письмом №3-4-Ц от 05.10.1976 г. Общество переименовано в «Ленинградское производственное объединение пассажирского таксомоторного автотранспорта №3. Приказом №82 Минавтотранса РСФСР от 16.06.1986 г. Общество переименовано в «Ленинградское производственное объединение таксомоторного транспорта №3». 3 июля 1991 г. решением КУГИ мэрии Санкт-Петербурга в соответствии с Законом РФ «О приватизации государственных и муниципальных предприятий» было преобразовано в Акционерное общество открытого типа «Третий парк» (Распоряжение Председателя КУГИ СПб №5/БП от 16.07.1992 г.).

Общество зарегистрировано Решением Регистрационной палаты мэрии Санкт-Петербурга от 16.07.1992 №1160, о чем сделана запись №1002 Решением общего собрания акционеров от 14 апреля 2002 г. общество в



соответствии с законом «Об акционерных обществах» было переименовано в Открытое акционерное общество «Третий парк» (Свидетельство о регистрации изменений учредительных документов Регистрационной палаты Администрации Санкт-Петербурга №279355 от 28.06.2002 г.) ИНН 7814010096.

Решением общего собрания акционеров от 25 апреля 2016 г. (Протокол от 28.04.2016 г.) в целях приведения Устава Общества в соответствии с ФЗ от 05.05.2014 г. №99-ФЗ «О внесении изменений в главу 4 части первой Гражданского кодекса РФ и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов РФ», утверждена новая редакция Устава.

На основании решения Совета директоров Общества с 21.06.2016 г. Генеральным директором Общества избран Кирилл Владимирович Дьяковский.

Размер уставного капитала 10 862 000 (десять миллионов восемьсот шестьдесят две тысячи) рублей, разделен на 7420 обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 1100 руб. каждая и 2700 привилегированных именных акций номинальной стоимостью 1000 руб. каждая.

Управление предприятием организовано посредством следующих структурных подразделений:

- Служба эксплуатации;
- Техническая служба;
- Отдел безопасности движения;
- Контрольно-ревизионный отдел;
- IT-подразделение;
- Отдел кадров.

Основным видом деятельности Общества является перевозка пассажиров наземным пассажирским маршрутным транспортом общего пользования на основании договора, заключенного с Комитетом по транспорту Правительства Санкт-Петербурга, в том числе:

– перевозки с посадкой и высадкой пассажиров только в установленных остановочных пунктах по маршруту регулярных перевозок по регулируемым Правительством Санкт-Петербурга тарифам (Распоряжение Комитета по тарифам г. Санкт-Петербурга №425-р от 21.12.2015 г.;

– перевозки с посадкой и высадкой пассажиров в любом, не запрещенном правилами дорожного движения месте по маршруту регулярных перевозок, тарифы на которые регулируются Правительством Санкт-Петербурга Распоряжение Комитета по тарифам г. Санкт-Петербурга от 30.12.2015 №458-р «Об установлении тарифов на перевозки пассажиров и багажа на маршрутах регулярных перевозок с посадкой и высадкой пассажиров в любом, не запрещенном правилами дорожного движения месте наземным пассажирским транспортом общего пользования на территории Санкт-Петербурга на 2016 г.»).

Средняя списочная численность работников в АО «Третий парк» за 2016 г. составила 3211 человек, созданы и успешно функционируют соответствующие службы и подразделения.

Аудиторская фирма, обслуживающая АО «Третий парк», ООО «Копол Аудит» (Корпоративный член Саморегулируемой организации аудиторов «Ассоциация Содружество» ОРНЗ №11206027563) Реестродержателем АО «Третий парк» является АО «Независимая Регистраторская компания», лицензия на деятельность по ведению реестра №045-13954-000001 от 06.09.2002 г.

Основными конкурентами АО «Третий парк» являются ГП «Пассажиравтотранс», ООО «ПТК» и ООО «ПИТЕРАВТО».

Роль конкуренции в рыночной экономике довольно сложно переоценить. Благодаря этому процессу происходит развитие той или иной отрасли, производители улучшают качество своего товара, чтобы привлечь максимальное количество покупателей. На потребителей конкуренция также оказывает положительное влияние. Но при всех преимуществах у данного процесса есть и недостатки. Конкуренция заставляет слабые начинающие

компании уходить с рынка, а сильные, наоборот, только усиливают свои позиции.

Функции конкуренции в рыночной экономике предназначены для того, чтобы процесс совершенствовался, и недостатков становилось меньше.

Основными конкурентными преимуществами АО «Третий парк» являются:

- большой парк подвижного состава, отвечающий требованиям современного рынка транспортных услуг;
- наличие нескольких стоянок, расположенных в различных частях города;
- собственная ремонтная база;
- высококвалифицированный обслуживающий персонал;
- налаженные связи на рынке, приобретенные в результате огромного опыта работы на рынке пассажирских перевозок и профессионализма руководителей фирмы;
- компания активно использует программы кредитования, льготного лизинга, а потому имеет возможность регулярно обновлять парк техники, покупать производственное оборудование, обновлять рабочий инструмент и т.д.;
- на протяжении последних 3-х лет чистая прибыль компании ежегодно повышается за счет: оптимизации затрат и повышения качества обслуживания;
- каждое транспортное средство оснащено средствами навигации, любой пассажир может отследить местонахождение автобуса и определить время его ожидания на остановке;
- поддержание высокого уровня безопасности оказываемых услуг (на линии выпускаются только чистые автобусы, прошедшие технический контроль, водители ежедневно проходят медицинское освидетельствование);
- внедрение передовых информационных и инновационных технологий.

АО «Третий парк» имеет репутацию надежной компании, входит в группу AAA (высший уровень надежности), занимает 3 место в Северо-Западном округе и 2 место по городу Санкт-Петербург по объему и качеству оказываемых услуг по перевозке пассажиров автобусным наземным транспортом (по данным Всероссийского бизнес рейтинга).

Исследование проблем информационного обеспечения АО «Третий парк», опрос руководителей и специалистов позволил выделить группу основных факторов, определяющих эффективность информационного обеспечения: время подготовки требуемой информации; предоставление не содержащих противоречий данных; подготовленность информации к использованию; форма предоставления информации; подготовка данных по требованию потребителей информации.

## 2.2 Анализ производственно-экономической деятельности АО «Третий парк»

Основные положения по учетной политике № 554 от 30.12.2013 г., принятой на 2014 г. для целей бухгалтерского учета, продлевают свое действие в 2016 г., выпущенным приказом № 264 от 30.12.2015 г. Приказом №264 от 30.12.2015г. принимается новая редакция учетной политики для целей налогообложения, вступающая в силу с 01.01.2016 г.

1. Организация осуществляет следующие виды услуг и операций, не облагаемых НДС: услуг по перевозке пассажиров городским пассажирским транспортом общего пользования по единым условиям перевозок пассажиров по единым тарифам за проезд, установленным органами местного самоуправления. Организация ведет отдельный учет операций, облагаемых НДС, и операций, освобожденных от налогообложения, а также учет соответствующих расходов и сумм «входного» НДС.

2. Организация определяет доходы и расходы методом начисления

3. К налогооблагаемым доходам организации относятся: доходы от реализации товаров (выручка от реализации услуг по перевозке пассажиров на регулярных маршрутах (от продажи проездных билетов, субсидии в связи с осуществлением перевозок пассажиров по установленному Правительством Санкт-Петербурга тарифу, поступления от продажи проездных билетов многоразового пользования); выручка от реализации услуг по договорным перевозкам за вычетом НДС; выручка от реализации иного имущества, а также имущественных прав организации за вычетом НДС; выручка от реализации услуг по аренде за вычетом НДС).

Датой получения доходов от реализации признается дата оказания услуг. Внереализационные доходы (страховое возмещение; штрафы, неустойки по договорам; проценты полученные; доходы от реализации ОС, ТМЦ) в сумму доходов не включается НДС, предъявленный контрагентам.

4. Расходы организации включают: прямые расходы (амортизация ОС и НМА, используемых в производстве; расходы на оплату труда водителей и кондукторов; взносы на обязательное социальное страхование с оплаты труда; материальные расходы; прочие производственные расходы) – относятся к расходам текущего отчетного (налогового) периода по мере оказания услуг, в стоимости которых они учтены; косвенные расходы (административно-управленческие расходы; расходы на содержание общехозяйственного персонала, не связанного с производственным процессом; амортизационные отчисления и расходы на ремонт ОС управленческого и общехозяйственного назначения; арендная плата за землю, лизинговые платежи; расходы по оплате информационных, аудиторских, консультационных и тому подобных услуг, другие расходы по управлению организацией в целом; расходы на рекламу; иные расходы).

Признаваемые в целях налогообложения прибыли косвенные расходы на производство и реализацию, осуществляемые в отчетном (налоговом) периоде, в полном объеме относятся к расходам текущего отчетного (налогового) периода.

Внереализационные расходы (расходы в виде процентов по долговым обязательствам, в том числе связанным с приобретением объектов основных средств; штрафы, неустойки по хозяйственным договорам; возмещение ущерба, убытка; расходы на услуги банков; другие обоснованные расходы, не связанные с реализацией).

Внереализационные расходы учитываются при формировании налоговой базы по налогу на прибыль организаций на дату их признания, определенную в п.7 ст.272 НК РФ.

5. Под основными средствами (ОС) в целях налогообложения понимается имущество, используемое в качестве средств труда для оказания услуг или для управления организацией, первоначальная стоимость которого превышает 100 000 руб. Первоначальной стоимости ОС определяется как сумма расходов на его приобретение, сооружение, изготовление и доведение до состояния, в котором объект пригоден к эксплуатации. Таможенные пошлины и сборы, уплаченные при приобретении импортного имущества, включаются в его первоначальную стоимость. Не включаются в первоначальную стоимость объекта ОС, а учитываются в составе расходов того периода, в котором они понесены, следующие расходы: государственная пошлина за регистрацию прав на недвижимое имущество и землю и сделок с указанными объектами, уплаченная после включения объекта в составе амортизируемого имущества; проценты по кредитам и займам, привлеченным для приобретения (строительства) ОС; расходы, понесенные организацией в связи с привлечением кредитов и займов для приобретения ОС.

Срок полезного использования ОС определяется на основании Классификации ОС, включаемых в амортизационные группы, утвержденной Постановлением Правительства РФ от 01.01.2002 г. №1. По ОС, бывшим в употреблении, срок полезного использования определяется с учетом срока их эксплуатации предыдущим собственником, а также с учетом требований техники безопасности и других факторов. Для основных средств, не указанных в Классификации ОС, срок полезного использования

устанавливается комиссией в соответствии с техническими условиями или рекомендациями изготовителей.

По всем группам амортизируемых ОС организация применяет линейный метод начисления амортизации.

Амортизация по всем объектам ОС полученным по договорам лизинга начисляется по основным нормам амортизации с применением к ним повышающего коэффициента в размере не более 3.

6. Срок полезного использования НМА организацией устанавливается исходя из предполагаемого полезного срока использования НМА, обусловленного соответствующими договорами. По НМА, по которым невозможно определить срок полезного использования, нормы амортизации устанавливаются исходя их срока полезного использования, равного 10 годам.

7. При начислении амортизации НМА применяется линейный метод. НМА стоимостью не более 40 000 руб. не признаются амортизируемым имуществом. При вводе в эксплуатацию их стоимость в полной сумме подлежит единовременному списанию в составе материальных расходов.

8. Сырье и материалы при их списании на расходы оцениваются по методу средней стоимости, рассчитанной за месяц.

9. Расходы на оплату труда включают начисления работникам (в том числе стимулирующие и компенсационные выплаты, связанные с режимом работы или условиями труда), предусмотренные нормами законодательства.

10. Для целей налогообложения организация не формирует резерв на оплату отпусков, резерв по сомнительным долгам, резерв предстоящих расходов на ремонт ОС.

11. Расходы в виде процентов по долговым обязательствам любого вида относятся к внереализационным расходам независимо от цели привлечения заемных средств.

12. Отчетными периодами по налогу на прибыль являются первый квартал, полугодие и девять месяцев календарного года.

Организация уплачивает авансовые платежи по итогам отчетных периодов и ежемесячные авансовые платежи в общеустановленном порядке. Исчисление ежемесячных авансовых платежей, исходя их фактически полученной прибыли, не производится. Уплата производится через головную организацию.

13. Организация как налоговый агент перечисляет НДФЛ в бюджет как по своему основному месту учета, так и по месту учета структурных подразделений, исходя из доходов тех сотрудников, которые работают в этой структурной единице.

14. Общество является плательщиком налога на имущество по объектам ОС, находящимся на его балансе. Налоговые декларации, расчеты по авансовым платежам представляются в те налоговые органы, где они стоят на учете и соответственно находятся объекты ОС. Отчетным периодом по налогу являются первый квартал, полугодие, девять месяцев, календарный год.

15. Общество является плательщиком транспортного налога. Декларация по транспортному налогу представляется в целом по организации.

Основным видом деятельности Общества является перевозка пассажиров наземным пассажирским маршрутным транспортом общего пользования на основании договора, заключенного с Комитетом по транспорту Правительства Санкт-Петербурга. Деятельность АО «Третий парк» по перевозке пассажиров наземным транспортом не облагается НДС, согласно п.п. 7 п. 2 ст. 149 НК РФ.

Выручка за 2016 год составила – 4 020 000 460 рублей, в то время как за 2015 год – 3 738 356 907 рублей, что на 7,5% больше чем за 2015 год. Чистая прибыль за 2016 год составила – 57 720 022 рублей.

Доля каждого вида деятельности в общем объеме выручки составила:

Пассажирские перевозки – 99,47%

Из них



Социальные – 41,08 %

Коммерческие – 58,38%

Договорные перевозки – 0,01%

Аренда – 0,51%

Прочие – 0,02%

Прочие доходы составили – 32 429 920 руб. в том числе:

Проценты полученные – 13 949 379 руб.

Страховое возмещение – 5 514 526 руб.

Реализация ОС и ТМЦ – 6 723 070 руб.

Кредиторская задолженность – 360 722 руб.

Доходы от ликвидации ОС – 5 690 784 руб.

Доходы прочие – 191 439 руб.

Расходы Общества по удельному весу распределились следующим образом:

Материальные затраты – 49,39%

Расходы на оплату труда – 24,00%

Отчисления на социальные нужды – 6,89 %

Амортизация – 10,48 %

Аренда площадей – 3,59%

Страхование имущества – 1,64%

Охранные услуги – 0,61%

Налоги – 0,48%

Прочие затраты – 2,92%

Прочие расходы по предприятию 40 860 425 руб. в том числе:

Проценты по кредиту – 21 668 871 руб.

Выбытие ОС и ТМЦ – 6 786 654 руб.

Услуги банка – 3 756 173 руб.

Расходы непроизводственного назначения – 3 471 088 руб.

Судебные и арбитражные сборы – 282 359 руб.

Возмещение ущерба – 4 461 453 руб.

Прочие расходы – 433 827 руб.  
Начислены налоги за 2016 год:  
Налог на имущество – 6 051 818 руб.  
Налог на добавленную стоимость – 4 669 182 руб.  
Налог на прибыль – 37 685 418 руб.  
Взносы во внебюджетные фонды – 44 957 576 руб.  
Взносы на обязательное пенсионное страхование – 226 359 763 руб.  
Транспортный налог – 12 667 127 руб.  
Плата за негативное воздействие на окружающую среду – 40 566 руб.  
В качестве налогового агента удержан и перечислен налог (НДФЛ) – 73 657 297 руб.

Итоги деятельности, представленные в настоящем отчете, убеждают нас в правильности выбранного пути: достойное позиционирование АО «Третий парк» на рынке, эффективность, прибыльность и капитализация бизнеса предприятия, обеспечение гарантий партнерства.

На 1 января 2017 г. автопарк предприятия составил 1154 единицы подвижного состава, находящихся на линии.

На сегодняшний день компания имеет 5 действующих договоров лизинга, в том числе:

- Договор №01-2014 на поставку 50 автобусов марки ПАЗ-320402-05 2014 г. выпуска;
- Договор № 14840L от 09.08.2016 г. на поставку 100 автобусов марки ГАЗ-А64R42 2016 г. выпуска (ООО «ЮниКредит Лизинг»);
- Договор №15051L от 15.08.2016 г. на поставку 30 автобусов марки ПАЗ-320402-05 2016 г. выпуска (ООО «ЮниКредит Лизинг»);
- Договор №15075L от 15.08.2016 г. на поставку 35 автобусов марки ПАЗ-320402-05 2016 г. выпуска (ООО «ЮниКредит Лизинг»);
- Договор №15076L от 15.08.2016 г. на поставку 35 автобусов марки ПАЗ-320402-05 2016 г. выпуска (ООО «ЮниКредит Лизинг»).

В настоящее время компания имеет 5 действующих кредитных договоров:

– Договор № 0095-2-106812 от 22.10.2012 г. на поставку 200 автобусов средней вместимости, марки ПАЗ-320402-05 2012 г. выпуска. (ОАО «Сбербанк России»);

– Договор №0095-2-106712 от 22.10.2012 г. 100 автобусов большой вместимости, марки МАЗ-103468, 2012 г. выпуска (ОАО «Сбербанк России»);

– Договор №0095-2-104613 от 11.09.2013 г. 125 автобусов большой вместимости, марки МАЗ-103485, 2012 г. выпуска (ОАО «Сбербанк России»);

– Договор №0095-2-107813 от 06.12.2013 г. на поставку 80 автобусов средней вместимости, марки ПАЗ-320402-05 2012 года выпуска. (ОАО «Сбербанк России»);

– Договор №73/16 от 10.11.2016 г. на поставку 18 автобусов средней вместимости, марки ПАЗ-320412-14 2016 г. выпуска, работающих на газе (ПАО Банк ВТБ).

Все вышеизложенное свидетельствует о том, что АО «Третий парк» продолжает политику по обновлению парка транспортных средств, плодотворно сотрудничает с ПАО Сбербанка РФ, ПАО Банк ВТБ, привлекает новые источники финансирования в виде лизинговых компаний (ООО «ЮниКредит Лизинг»).

За счет собственных средств АО «Третий парк» приобрел в 2016 г. 6 автобусов средней вместимости марки ПАЗ 320405-04 (vektor next). Также за счет собственных средств АО «Третий парк» приобрел 22 автобуса марки ГАЗ-А64R42 (next).

Все транспортные средства АО «Третий парк» застрахованы в страховых компаниях: по рискам угон и ущерб СК «ВСК», ОСАГО – ООО СО «ВЕРНА», Филиал ПАО «Межотраслевой страховой центр», АО СК «ИФ»; ДАГО – СК «Независимость», ООО «Адвант-Страхование»; ОСГОП – СК «Страховая бизнес группа IBG»; имущество – ОСАО «ИНГОССТРАХ».

Услуги, предлагаемые АО «Третий парк» имеют высокую социальную значимость, пользуются устойчивым спросом. Многолетний успешный опыт работы на рынке маршрутных перевозок нашего предприятия, является надежной гарантией реализации выполняемых АО «Третий парк» инвестиционных проектов.

Экономичность и производительность автопарка в большей степени зависит от степени соответствия характера и объема дорожных условий. На дорогах, состояние которых является неудовлетворительным, себестоимость перевозок увеличивается в 3-5 раз, также возрастает расход топлива в 2-2,5 раза и при этом снижается техническая скорость.

Для того, чтобы оценить систему управления транспортными потоками ООО «СУРСКОЕ ДРСУ», рассчитаем показатели, которые непосредственно отражают, как работает система в данный момент, а также сравним ее с предыдущим годом работы предприятия.

К данным показателям относятся: уровень обслуживания, безопасность доставки, потери в % затрат на перевозки, затраты на перевозки в % выручки продаж, средней протяженности транспортировки, доступности транспорта.

Рассчитаем показатель уровня обслуживания.

Показатель уровня обслуживания отражает качество обслуживания организацией потребителей (Формула 2.1).

$$Y_{об} = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{\sum_{i=1}^N t} * 100\% \quad (2.1)$$

где: n – фактическое количество оказанных услуг; N – количество услуг, которое теоретически может быть оказано;  $t_i$  – время на выполнение  $i$ -той услуги.

За 2015 год =  $(4862 * 8,3) / (5100 * 8,3) * 100 = 95\%$

За 2016 год =  $(5673 * 8,4) / (6250 * 8,4) * 100 = 90\%$

Далее рассмотрим показатель, который относится к затратным:

$$Z_{нПВП} = \frac{Z_{нП}}{ВП} * 100\% \quad (2.2)$$

где:  $Z_{нПВП}$  – затраты на перевозки в % выручки от продаж; ВП – выручка от продаж.

За 2015 год =  $11200/32395 * 100 = 34,57\%$

За 2016 год =  $12600/36267 * 100 = 34,74\%$

Показатели затрат выросли в незначительной мере, что также говорит о необходимости корректировки системы управления транспортными потоками АО «Третий парк».

Итак, можно подвести итоги, что важными и главными факторами, определяющими уровень использования пассажирских автомобилей, являются:

- качество, техническое состояние, надежность и наличие автомобилей;
- дорожные условия;
- качество, своевременность и формы проведения технического ремонта, обслуживания и условия хранения автомашин;
- опыт работы водителей, их численность и квалификация, система оплаты труда, отношение к обязанностям водителей и, что немаловажно, премирование за объем и качество выполненных работ, сохранность эксплуатируемых автомашин и экономное использование топлива и запасных частей.

Таким образом, информационное обеспечение процесса принятия решений на исследуемом предприятии базируется на использовании традиционных методов сбора информации. Основными источниками внутренней информации служат данные: бухгалтерии: финансовая бухгалтерия; дебиторская бухгалтерия; кредиторская бухгалтерия; статистики: статистика продаж; статистика оборота; складская статистика; статистика закупок; статистика кадров; статистика расходов; финансовая статистика; систем учета затрат: производственный учет; расчет плановых расходов; калькуляция; краткосрочная калькуляция прибылей: ежемесячный

расчет показателей; отчеты внешних служб предприятий. На предприятии, довольно широко используют математические методы обоснования решений. Однако, результаты проведенного исследования свидетельствуют об объективной необходимости повышения качества информационного обеспечения системы управления предприятия АО «Третий парк». В целом, увеличение качества информационного обеспечения, в рамках системы управления автотранспортным предприятием видится в улучшении его состава путем охвата большего числа направлений производственно-хозяйственной деятельности на базе полного учета информационных потребностей органов управления предприятием.

В процессе управления транспортной деятельностью АО «Третий парк» осуществляются следующие управленческие процедуры:

- сбор и передача информации о состоянии объекта управления;
- вычисление целевых функций управления за определенный период времени и на перспективу;
- передача информации о значениях целевых функций управления;
- оценка руководством АО «Третий парк» полученной информации и выработка управленческой информации для обеспечения необходимого уровня эффективности транспортной деятельности;
- реализация управленческой информации путем воздействия на ресурсы АО «Третий парк»;
- контроль эффективности управляющих воздействий путем передачи руководству АО «Третий парк» информации обратной связи.

Для решения данных проблем можем рекомендовать внедрение системы мониторинга, в результате реализации системы мониторинга транспортной логистики АО «Третий парк» управленческому персоналу удастся сэкономить значительное количество ресурсов, укрепить свои позиции в конкурентной рыночной среде, однозначно повысить доходность деятельности АО «Третий парк».

Система мониторинга будет состоять из двух компонентов: технической и программной. Техническая будет представлять собой GPS-навигаторы как устройства сбора входной информации для мониторинга. Программная предусматривать разработку специального обеспечения для управления этой информацией, ее обработки и использования для получения результатов, на основе которых можно формировать выводы о состоянии транспортной логистики АО «Третий парк».

Использование web-сервисов значительно облегчают работу как руководящих органов АО «Третий парк», так и помогают организовать доступ к составу данных маршрута АО «Третий парк». Это повышает доверие к поставщику, упрощает управленческие воздействия, формирует организационную культуру.

### 3 Усовершенствование системы управления АО «Третий парк» на основе внедрения современных информационных технологий

Источниками эффективности от использования автоматизированной системы мониторинга движения транспортных средств в АО «Третий парк» могут быть:

- повышение дохода вследствие анализа наиболее прибыльных маршрутов в сравнении с наилучшими транспортными средствами, которые должны их обслуживать, а также повышению уровня удовлетворенности пассажиров через предоставление им доступа к возможности мониторинга состояния обслуживания их маршрутов;
- обеспечение экономии времени и ресурсов путем мониторинга маршрута водителей без возможности использования транспортных средств ими в собственных целях с повышением загруженности автомобилей. Это в свою очередь может в дальнейшем привести к сокращению автопарка и направлению сэкономленных средств на оптимизацию других сфер деятельности АО «Третий парк».

При разработке системы надо учитывать, что для потребностей серверу можно выделить современный мощный компьютер, который способен справляться с параллельной обработкой данных и накапливать массивы информации. Кроме того водители должны получить мобильные телефоны с навигационными устройствами для установления связи с сервером по коммутированным каналам. Кстати, их использование является более эффективным и экономным, чем отдельно приобрести GPS-навигаторы. Ведь в цене они выгоднее, а также имеют большую функциональность.

При расчете экономической эффективности ориентация будет осуществляться на принцип использования системы по требованию, целесообразности и скорости получения нужных результатов. Таким образом, будет достигнута экономия горючего, оптимизация автопарка АО «Третий



парк», прозрачность деятельности, повышение уровня удовлетворения пассажиров, улучшение конкурентных условий.

Создание автоматизированной системы мониторинга движения транспортных средств предусматривает осуществление таких шагов: обеспечение материальной базы для реализации проекта; сбор первичных данных, их обработка и сохранения; контроль выполнения поставленных требований и соблюдение положений фирмы; мониторинг работы предприятия с точки зрения транспортной логистики; разработка рекомендаций относительно проблемных моментов, их устранение.

В общем случае технологические операции мониторинга движения транспортных средств АО «Третий парк» в ручном режиме до внедрения автоматизированной системы можно описать с помощью таблицы 1.

Таблица 1 – Технологические операции мониторинга движения транспортных средств АО «Третий парк» (стоимость приведена в руб.)

№	Название операции	Количество записей	Норматив	Себестоимость	Стоимость за месяц	Стоимость за год
1	Регистрация данных в журнале	7040	7040	40	880	72400
2	Контроль отчетных данных	7040	7040	40	880	72400
3	Проведение расчетов и их контроль	35200	7040	10	1100	70400
4	Запись отчетной информации в журнале	7040	7040	40	880	72400
5	Разработка рекомендаций и их написание	35200	7040	10	1100	70400

Пусть среднее количество запросов, которые обрабатываются аналитиком – 320 пунктов в день (32 транспортных средства, 10 маршрутов).

Учитывая 22 рабочих дня, то за месяц это 1320 элементов. И вдобавок и транспортные средства и маршруты минимум контролируются соответственно по 5 показателям (автомобиле – износ, затраты горючего, скорость, стоимость, частота использования; маршруты – длина, приоритетность, стоимость, расстояние, затраты горючего). Отсюда получаем, что количество заработной платы высчитывается на 1 сотрудника предприятия из расчета ее средней величины в 4840 руб. на месяц. Вместе затраты по данным операциям до внедрения модуля транспортной логистики составят 358880 руб. на год (вместе с затратами на канцелярию в размере 880 руб.).

После внедрения автоматизированной информационной системы затраты по технологическим операциям можно расписать так (таблица 2).

Таблица 2 – Технологические операции мониторинга движения транспортных средств после внедрения соответствующей системы (стоимость в руб.)

№	Название операции	Количество записей	Норматив	Себестоимость	Стоимость за месяц	Стоимость за год
1	Введение отчетных данных в систему	7040	100	16	1536,28	18435,36
2	Сохранение данных на носителях	7040	50	16	1790,44	21485,28
3	Контроль введенных данных	7040	100	16	1304,6	15655,20
4	Расчет нормативов	35200	7200	16	176,26	2115,12
5	Контроль расчетов	35200	1000	16	512,44	6149,28
6	Печать	35200	7200	16	176,26	2115,12

№	Название операции	Количество записей	Норматив	Себестоимость	Стоимость за месяц	Стоимость за год
	отчета					

Вместе себестоимость работы автоматизированной системы транспортной логистики составляет 65955,36 руб. Сюда следует добавить амортизационные затраты на компьютерную технику и соответствующее программное обеспечение (таблица 3).

Таблица 3 – Затраты на оборудование для реализации информационной системы мониторинга движения транспортных средств, руб.

№	Вид затрат	Стоимость	Период эксплуатации	Амортизация
1	1 компьютер	114680	4 года	2920
2	Операционная система	4400	4 года	1100
3	Смартфоны (32 штуки)	768000	2 года	38400
6	Отладка компьютеров	10%	-	1168
7	Отладка ПО	10%	-	440
Итого		94488	-	44028

Стоимость отладки технического обеспечения составляет 10% от суммы приобретения компьютеров, а программного – 10% от суммы покупки программ. Цены являются текущими в интернет-магазинах. Все приведенные до одного года затраты на обработку информации при предлагаемом варианте организации составят 94488 руб.

Определим основные показатели экономической эффективности от внедрения автоматизированной системы мониторинга движения транспортных средств АО «Третий парк». Годовая экономия рассчитывается как разность между приведенными до одного года затратами на обработку информации при старом и новом вариантах и представляет:

$$П = 358880 \text{ руб.} - 94488 \text{ руб.} = 264392 \text{ руб.}$$

Т.е. вследствие использования такой системы при указанных условиях удастся сэкономить каждый год сумму 264392 руб.

## Заключение

Полученные результаты разрешают сделать вывод о том, что развитие системы управления предприятием – совокупность методов и принципов, средств и организационных форм, позволяющих рассматривать эффективность менеджмента предприятия в функциональном и институциональном аспектах на основе продуктивного использования информационных технологий, позволяющих сократить инновационный лаг жизненного цикла структурных подразделений и предприятия в целом.

ИТ-инструментарий предприятия – совокупность информационных инфраструктур в виде открытой, эволюционирующей, стандартизированной и одновременно неоднородной среды, которая изменяется сотрудниками предприятия путем создания, использования, поддержки, модификации, перемещения, хранения и удаления организационной информации, в состав которой входят информационные технологии, информационные системы, интегрированные информационные системы и информационный менеджмент.

Информационная инфраструктура предприятия – системно организованная совокупность информационных технологий, коммуникаций, обслуживающего персонала и информационного менеджмента, обеспечивающая сбор, хранение, использование, изменение и передачу информации для нужд предприятия.

Принятие решений должно рассматриваться в первую очередь как процесс, который объединяет в себе действия, направленные на решение поставленной задачи в наличной или спроектированной ситуации; деятельность субъекта управления, которая определяет деятельность и поведение объекта управления; акт субъекта управления, в котором он выражает свою волю, реализует предоставленные ему полномочия и несет ответственность за его возможные неблагоприятные следствия; психологический акт, который представляет собой результат умственной

деятельности человека и его волевого усилия; результат обработки информации, в ходе которого осуществляется выбор среди возможных вариантов такого, который наиболее близкий к оптимальному, т.е. является наилучшим.

В научной литературе встречается как расширенное, так и узкое понимание процесса принятия решений в управлении. Расширенное понимание охватывает не только процесс принятия решений, но и его выполнение и контроль результатов его реализации. В узком понимании принятие решения – это процесс, который начинается из констатации возникновения проблемы и завершается выбором действия, которое направлено на ее устранение.

Необходимость усовершенствования процесса принятия решений обусловлена объективными факторами. Перед руководителями отечественных предприятий возникает проблема обоснования и выбора управленческих решений относительно корректирования их деятельности с учетом изменений, которые возникают в экономическом положении. Отсутствие адекватных научных методов подготовки и принятия управленческих решений на предприятиях может привести к ряду крайне отрицательных следствий в результате изменения условий функционирования и развития предприятий. Ошибки в макроуправлении создают неблагоприятную ситуацию для развития предпринимательской деятельности. Низкий уровень решений в предпринимательстве приводит к неправильному определению стратегий и приоритетов, сфер и методов деятельности, целевых рынков и средств влияния на потребителей, вариантов организации взаимодействия с партнерами и собственным персоналом. Указанные особенности процесса принятия решений в предпринимательстве повышают актуальность разработки прогрессивных подходов к их формированию. Конечным результатом принятия решения является само управленческое решение.

На основании полученных результатов, можем сделать вывод, что современные тенденции развития городского транспорта обуславливают необходимость совершенствования процесса предоставления услуг по перевозке пассажиров. Основной целью АО «Третий парк» является обеспечение эффективного использования всех технологических, экономических, организационных и социальных ресурсов для своевременного, качественного и полного удовлетворения населения в перевозках, удержание лидирующих позиций, среди частных перевозчиков, на рынке транспортных услуг г. Санкт-Петербург и Ленинградской области в сфере реализации маршрутных пассажирских перевозок. В этой связи основными стратегическими задачами Компании являются: внедрение системы безналичной оплаты проезда на коммерческих и социальных маршрутах; обновление парка подвижного состава, путем приобретения новых автобусов, в том числе приобретение ТС, работающих на газе; организация безопасности дорожного движения, повышения квалификации водителей по вождению автобусов; поддержание и обновление ремонтной базы; оптимизация затрат; сохранение действующей маршрутной сети; расширение сферы деятельности предприятия, развитие региональных направлений; повышение качества предоставляемых услуг; повышение конкурентоспособности и привлекательности компании; укрепление позиции надежного партнера, как на Санкт-Петербургском, так и на международном уровне оказания транспортных услуг.

Информационное обеспечение процесса принятия решений на исследуемом предприятии базируется на использовании традиционных методов сбора информации. Основными источниками внутренней информации служат данные: бухгалтерии: финансовая бухгалтерия; дебиторская бухгалтерия; кредиторская бухгалтерия; статистики: статистика продаж; статистика оборота; складская статистика; статистика закупок; статистика кадров; статистика расходов; финансовая статистика; систем учета затрат: производственный учет; расчет плановых расходов; калькуляция;

краткосрочная калькуляция прибылей: ежемесячный расчет показателей; отчеты внешних служб предприятий. На предприятии, довольно широко используют математические методы обоснования решений.

Как направление усовершенствования информационной деятельности в АО «Третий парк» предлагается внедрение в процесс информационного обеспечения CRM-концепции управления. CRM (Client Relationship Management) – это современная бизнес-стратегия, нацеленная на рост и повышение прибыльности бизнеса компании.

Другим направлением усовершенствования информационного обеспечения предприятия, является применение стандарта ERP в управлении АО «Третий парк».

## Список использованной литературы

1. Абакумова О. Г. Разработка управленческих решений / О. Г. Абакумова. – М. : Приор, 2011. – 328 с.
2. Алексейчева Е. Ю. Основные пути и факторы повышения конкурентоспособности производственных предприятий России / Е. Ю. Алексейчева // Вестник ТИСБИ. – 2011. – №2. – С. 18.
3. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 2012. – 507 с.
4. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг. – Ростов-на-Дону : «Феникс», 2013. – 512 с.
5. Армстронг М., Ланкастер Дж., Уотерс Д. Менеджмент: методы и приемы / О. О. Чистяков (пер.). – К. : Знания-Пресс, 2010. – 876 с.
6. Беспалов Р. Транспортная логистика. Новейшие технологии построения эффективной системы доставки / Р. Беспалов. – М. : Вершина, 2007. – 384 с.
7. Бовыкин В. И. Новый менеджмент: (управление предприятиями на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления) / В. И. Бовыкин. – М. : ОАО «Издательство «Экономика», 2014. – 368 с.
8. Большаков А. С., Михайлов В. И. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – СПб. : «Питер», 2011. – 416 с.
9. Бондарь Н. П., Васюхин О. В. Эффективное управление фирмой: современная теория и практика / Н. П. Бондарь, О. В. Васюхин. – СПб. : Изд. Дом «Бизнес-пресса», 2010. – 416 с.
10. Варфоломеев В. И., Воробьев С. Н. Принятие управленческих решений / В. И. Варфоломеев, С. Н. Воробьев. – СПб. : КУДИЦ-Образ, 2015. – 543 с.
11. Вачугов Д. Д., Кислякова Н. А. Практикум по менеджменту: деловые игры / Д. Д. Вачугов, Н. А. Кислякова. – М. : Высшая школа, 2010. –



176 с.

12. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация децентрализованной компании): Пер. с англ. / Х. Виссема. – М., 2011. – 288 с.

13. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – М. : Гардарика, 2010. – 296 с.

14. Герчикова И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ, 2011. – 480 с.

15. Глухов В. В. Менеджмент / В. В. Глухов. – СПб. : «Специальная литература», 2012. – 328 с.

16. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб. : «Питер», 2013. – 832 с.

17. Друкер П. Практика менеджмента : уч. пос. / П. Друкер – М. : Издательский дом «Вильямс», 2014. – 398 с.

18. Евсеева А. А. Критерии оценки функционирования микрологистических систем автотранспортных фирм : автореферат дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. А. Евсеева. – Саратов, 2004. – 20 с.

19. Егорычев Д. Н., Лукичева Л. И. Управленческие решения / Д. Н. Егорычев, Л. И. Лукичева. – М. : Омега-Л, 2015. – 383 с.

20. Зайцев Е. И. Организация производства на предприятиях автомобильного транспорта / Е. И. Зайцев. – М. : Академия, 2008. – 176 с.

21. История менеджмента : учеб. пособие / Под ред. Д. В. Валового. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 256 с.

22. Казанцев А. К., Подлесных В. И. Практический менеджмент / А. К. Казанцев, В. И. Подлесных. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 367 с.

23. Карданская Н. Л. Основы принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. Л. Карданская. – М. : Русская Деловая Литература, 2014. – 288 с.

24. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, стимулы: Пер. с англ. / Науч. ред и авт. послесл. В. А. Приписнов. – М. : Экономика, 2013. – 239 с.

25. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений : учеб. пособие / В. М. Колпаков. – К. : МАУП, 2010. – 256 с.
26. Коновалова Т. В. Эффективность управления в транспортно-логистических системах : монография / Т. В. Коновалова, М. А. Науменко. – Краснодар : Издательский дом – Юг, 2010. – 184 с.
27. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией : учебник для вузов / М. И. Круглов. – М. : Русская деловая литература, 2015. – 768 с.
28. Курочкин А. С. Организация управления предприятием / А. С. Курочкин. – К. : МКА, 2011. – 184 с.
29. Ладанов И. Д. Практический менеджмент некоммерческой организации / И. Д. Ладанов. – М. : Дело, 2013. – 250 с.
30. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации : учебное пособие / Дж. К. Лафта. – М. : Русская деловая литература, 2010. – 320 с.
31. Литвак Б. Г. Управленческие решения / Б. Г. Литвак. – М. : «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 2010. – 248 с.
32. Макаренко М. В., Махалина О. М. Производственный менеджмент : учеб. пособие для вузов / М. В. Макаренко, О. М. Махалина. – М. : «Издательство «ПРИОР», 2015. – 384 с.
33. Мескон М. Х. Основы менеджмента : Пер. с англ. / М. Х. Мескон. – М. : «Дело», 2011. – 702 с.
34. Мильнер Б. З. Теория организаций / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 336 с.
35. Молл Е. Г. Менеджмент: организационное поведение / Е. Г. Молл. – М., 2014. – 155 с.
36. Обер-Крие Дж. Управление предприятием / Дж. Обер-Крие. – М. : Бизнес-Информ, 2011. – 256 с.
37. Олейник А. Н. Институциональная экономика : учебное пособие / А. Н. Олейник. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 416 с.
38. Орлов А. И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений / А. И. Орлов. – М. : МарТ, 2014. – 398 с.

39. Панов А. В. Разработка управленческих решений: информационные технологии : учебное пособие/ А. В. Панов. – М. : Горячая Линия – Телеком, 2011. – 503 с.
40. Саак А. Э., Тюшняков В. Н. Теория управления : учебное пособие / А. Э. Саак, В. Н. Тюшняков. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2010. – 128 с.
41. Секерин В. Д. Логистика : учеб. пособие для вузов / В. Д. Секерин. – М. : Кнорус, 2011. – 240 с.
42. Скворонек Ч., Сариуш-Вольский З. Логистика на предприятии / Ч. Скворонек, З. Сариуш-Вольский. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 400 с.
43. Управление организацией : учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 669 с.
44. Учитель Ю. Г., Терновой А. И. Разработка управленческих решений / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой. – М. : Юнити-Дана, 2010. – 402 с.
45. Чернова Ю. К. Моделирование систем методов и средств управления качеством продукции и услуг : учеб. пособие / Ю. К. Чернова [и др.] ; ТГУ ; Ин-т финансов, экономики и управления ; каф. «Менеджмент организации». – ТГУ. – Тольятти : ТГУ, 2012. – 226 с.
46. Шегда А. В. Основы менеджмента : учебное пособие / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2011. – 512 с.
47. Щербаков В. В. Автоматизация бизнес-процессов в логистике: для бакалавров и магистров : [учеб. для вузов] / В. В. Щербаков, А. В. Мерзляк, Е. О. Коскур-Оглы. – СПб. : Питер, 2016. – 463 с.
48. Юкаева В. С. Управленческие решения / В. С. Юкаева. – М. : Юнити-Дана, 2011. – 172 с.