

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УРОВНЕЙ И ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

*А.А. Пакка, И.В. Мальцева*

*Резюме.* В статье рассматриваются информационные потоки, обеспечивающие основные уровни управления частного предприятия «Холодная Балка». Анализируются типы информации, используемой в различных функциях управления. Результатом работы является характеристика информационной составляющей уровней и функций управления предприятия, а также предложения по ее совершенствованию.

*Ключевые слова:* информационное обеспечение, уровни управления, функции управления, источники информации, документы.

В настоящее время для эффективного функционирования любого предприятия необходимо постоянное совершенствование его структуры, оперативного и стратегического управления. Такие совершенствования возможны через осознанное, обоснованное и рациональное выделение, отбор, обработку и анализ информационных ресурсов [1].

Информационное обеспечение управления – это связь информации с системами управления предприятием и его управленческим процессом. Оно может рассматриваться не только в целом, охватывая все уровни управления, но и по отдельным функциональным управленческим работам, например прогнозированию и планированию, учету и анализу. Это дает возможность оттенить специфические моменты, присущие информационному обеспечению функционального управления, раскрыв в то же время его общие свойства, что позволяет направить исследования вглубь.

Проблемам информационного обеспечения управления посвящено множество трудов таких отечественных и зарубежных ученых как Е. Степанова [1], Н. Хмелевская [1], Э. Голенищев [2], И. Клименко [2], А. Костров [3], В. Мельников [4], В. Колпаков, А. Курочкин, А. Афоничкин, Д. Михаленко и др. Однако аспекты, связанные с информационным обеспечением уровней и функций управления, рассмотрены недостаточно и нуждаются в дополнительном исследовании.

Целью работы является анализ информационного обеспечения уровней и функций управления.

Объект исследования – частное предприятие «Холодная Балка».

Опыт развитых стран показывает, что управляемость экономикой и ее эффективность тесно связаны с информационным обеспечением принимаемых решений на уровне производства и управления. Информационное обеспечение управленческой деятельности – это осуществление действий по предоставлению современной, достоверной и полной информации субъекту управления с заданной периодичностью [2].

Задачи информационного обеспечения процесса управления заключаются в следующем [3]:

- удовлетворение информационных потребностей управляющих органов;
- определение и отбор источников информации;
- правильная интерпретация и систематизация полученных данных;
- проверка достоверности, полноты и непротиворечивости данных;
- исключение дублирования информации;
- предоставление данных в едином и удобном для восприятия формате;
- многократное использование полученной информации;
- постоянное обновление данных.

Менеджеры на предприятиях используют информацию, чтобы анализировать и принимать управленческие решения. Для характеристики их информационных

потребностей используется уровень информационного обеспечения и тип используемой информации.

Выделяют четыре основных уровня управления [5]:

1. Стратегический менеджмент.

На стратегическом уровне менеджеры нуждаются в информации, которая помогает им планировать и принимать решения о перспективных направлениях деятельности. Они должны внимательно анализировать внешнее окружение.

2. Менеджмент подразделений.

На уровне менеджмента подразделений необходима информация, которая может оказать содействие работающим и проконтролировать их действия.

3. Операционный менеджмент.

Менеджеры на операционном уровне интересуются ежедневным выполнением различных задач в пределах их сфер ответственности. Они планируют, координируют и контролируют текущую работу.

4. Уровень сделок.

Регистрация сделок и операций является основой для финансовой деятельности внутри организации. По мере того как информация обрабатывается, менеджеры испытывают необходимость в различных видах информации.

ЧП «Холодная Балка» – современное предприятие, которое имеет в своем распоряжении новое высокопроизводительное оборудование для производства сухих строительных смесей, пиломатериалов и контроля качества продукции, соответствующей требованиям национальных стандартов. Продукция предприятия используется главным образом в строительной промышленности и черной металлургии.

Основными видами деятельности предприятия «Холодная Балка» являются:

- производство и продажа пиломатериалов из сосны;
- производство и продажа топливных брикетов;
- ремонты кладки промышленных печей.

Для принятия эффективных управленческих решений руководству предприятия требуется достоверная и полная информация различных видов. Рассмотрим типы информации, используемой в управленческой деятельности на различных уровнях управления ЧП «Холодная Балка».

На уровне стратегического менеджмента используется информация, которая необходима для планирования будущего состояния предприятия.

На ЧП «Холодная Балка» к такой информации можно отнести:

1. Информацию о рынке сбыта, а именно:

- емкость и степень насыщенности рынка;
- общая тенденция спроса на продукцию;
- целевые сегменты рынка;
- требования потребителей к товарам, имеющимся на рынке;
- изучение предложения и его структуры.

От рынков сбыта зависят объем продаж, средний уровень цен, выручка от реализации продукции, сумма полученной прибыли и т.д.

2. Информацию о партнерах по бизнесу:

- поставщики товаров – сведения о фирмах-поставщиках, предоставление ценовых скидок, условия поставки, кредитования и страхования сделок;
- финансово-кредитные учреждения (банки, финансовые компании, инвестиционные фонды, сберегательные кассы, пенсионные фонды, страховые компании);
- другие организации.

Эффективность снабжения фирмы сырьем, оборудованием и работы предприятия в целом зависит от правильного выбора партнеров и отношений с ними.

### 3. Информацию о деятельности на рынке фирм-конкурентов:

- объем и доля продаж фирмы-конкурента на изучаемом рынке, что позволяет оценить прочность позиции конкурентов на рынке;
- характеристика выпускаемой фирмой продукции, ассортиментная политика, цена;
- виды и характер предлагаемых фирмами-конкурентами услуг, которые сопровождают покупку товара (например, доставка, монтаж, коммерческий кредит, формы технического обслуживания);
- практика товародвижения и сбытовая политика: виды транспорта, склады и их размещение, условия хранения и доставки на рынок, использование каналов товародвижения;
- применяемые формы и методы рекламной деятельности и стимулирования продаж, расходы на эти цели, организация рекламной деятельности;
- инновационная деятельность, производственная и техническая политика, уровень издержек производства и пути их снижения;
- финансовое положение каждой конкурирующей фирмы и ее способность защищать и удерживать свои позиции на рынке, платежеспособность и способность к расширению мощностей и организации нового производства.

Анализ информации о конкурентах помогает выявить уязвимые позиции соперников и возможность достижения предприятием конкурентного преимущества на рынке. Сведения о конкурентах имеют важное значение для определения предложения товара на конкретном рынке и выработки маркетинговой стратегии ЧП «Холодная Балка».

### 4. Информацию о финансовых результатах и эффективности деятельности предприятия. Она включает такие показатели:

- активы;
- основной капитал;
- качество и стоимость произведенной и реализованной продукции;
- количество и размещение производственных и сбытовых подразделений предприятия;
- другие показатели, характеризующие экономический потенциал предприятия.

Анализ финансового положения предприятия необходим для формирования прогнозных показателей производственно-хозяйственной деятельности ЧП «Холодная Балка», а также перспектив расширения сферы производства и выпуска новых видов продукции.

Менеджмент подразделений (тактический уровень управления) использует внешнюю и внутреннюю информацию, необходимую для руководства и контроля деятельности подчиненных единиц внутри предприятия.

К внешней информации тактического уровня управления на ЧП «Холодная Балка» относится:

#### 1. Информация о правовых вопросах. Для успешной и эффективной работы необходимо знать:

- законы по вопросам страхования и перевозок различными видами транспорта (Законы Украины «Об автомобильном транспорте», «О транспортно-экспедиторской деятельности», гл. 32 Хозяйственного кодекса Украины и др.);
- законы, регулирующие правовое положение и деятельность фирм, в том числе иностранных (Конституция Украины, Хозяйственный кодекс Украины, Закон Украины «О стандартах, технических регламентах и процедурах оценки соответствия» и др.);
- законы об охране промышленной собственности, патентовании изобретений, регистрации товарных знаков, а также существующую практику по этим делам (Конституция Украины, Гражданский кодекс Украины, Законы Украины «Об охране

прав на изобретения и полезные модели», «Об охране прав на промышленные образцы», международные соглашения, ратифицированные Украиной) и др.

2. Информация из центра занятости, с биржи труда и других учреждений, занятых трудоустройством людей. Эти сведения необходимы частному предприятию для обновления своего штата.

К внутренней информации менеджмента подразделений ЧП «Холодная Балка» можно отнести:

1. Информацию о текущих результатах хозяйственной деятельности предприятия для составления периодических отчетов за определенное время. Рассматриваются такие показатели:

- объем продаж за определенный период времени;
- уровень конкурентоспособности продукции;
- уровень рентабельности;
- рост производительности труда;
- соблюдение договорных обязательств и др.

Анализ хозяйственной деятельности ЧП «Холодная Балка» необходим для выявления текущих изменений и отклонений от плановых показателей, а также внесения необходимых корректировок.

2. Информацию об имеющихся материальных ресурсах. Составляется баланс материальных ресурсов, содержащий:

- детальную информацию по каждой номенклатурной позиции;
- количество имеющихся на складе запасов и заказанных материалов;
- общая потребность в отдельных видах запасов в соответствующие периоды и т.п.

На основе баланса материальных ресурсов руководство частного предприятия может не только определить, удовлетворяет ли конкретному заказу имеющийся на складе объем запасов, но и запланировать в целом материальные потребности на будущий период.

3. Информацию об оборудовании предприятия и технологических инструментах. ЧП «Холодная Балка», проанализировав имеющееся оборудование, изучив перспективы внедрения нового (например, срок окупаемости) и свои финансовые возможности, принимает решения о закупке более прогрессивного оборудования.

4. Информацию о сотрудниках предприятия. Она включает в себя такие показатели, как:

- численность персонала;
- личные сведения о каждом работнике;
- квалификация персонала и их должностные обязанности;
- производительность труда;
- текучесть кадров;
- фонд заработной платы и средней заработной платы;
- условия труда и состояние рабочих мест;
- мероприятия по подготовке и повышению квалификации кадров.

Сведения о сотрудниках ЧП «Холодная Балка» необходимы для планирования социально-трудовых показателей, а также для составления прогноза потребности в кадрах. Предприятие стремится повысить производительность труда своих работников, чтобы тем самым обеспечить рост всего производства, снижение себестоимости продукции и рост прибыли.

На уровне операционного менеджмента используется внутренняя информация для планирования, осуществления контроля и повседневной производственной деятельности.

К информации данного типа на ЧП «Холодная Балка» относится:

1. Информация о закупках сырья, материалов, запчастей, закупках на хозяйственные нужды. Она необходима предприятию для осуществления своей

хозяйственной деятельности, управления запасами на складах, включающее в себя управление хранением закупленных товаров, а также товаров собственного изготовления.

2. Информация о положении предприятия на рынке:

- финансовая надежность фирмы;
- наличие крупных партнеров и клиентов;
- известность и опыт работы на рынке;
- конкурентоспособность реализуемой продукции;
- сервисные услуги, предоставляемые предприятием и т.д.

Данные сведения необходимы ЧП «Холодная Балка», чтобы разработать план маркетинговых мероприятий на ближайший период времени (планирование и разработка товаров, ценообразование, методы распространения товаров, стимулирование сбыта и продвижение товаров и услуг).

3. Информация о денежных средствах предприятия (деньги в кассе, на расчетных, валютных и депозитных счетах), а также о его текущих платежах:

- оплата труда;
- материальное поощрение сотрудников;
- налоги;
- финансовые вложения;
- займы, кредиты;
- чрезвычайные платежи и др.

Анализ денежных средств ЧП «Холодная Балка» осуществляется для:

- оперативного, повседневного контроля за сохранностью наличных денежных средств в кассе предприятия;
- контроля за: использованием денежных средств строго по целевому назначению; правильными и своевременными расчетами с бюджетом, банками, персоналом; соблюдением форм расчетов, установленных в договорах с покупателями и поставщиками;
- своевременной проверки расчетов с дебиторами и кредиторами для исключения просроченной задолженности;
- способствования грамотному управлению денежными потоками предприятия.

4. Информация о персонале с целью его обучения, переобучения и повышения квалификации. На основании улучшения уровня образования и профессиональной подготовки кадрового состава частное предприятие «Холодная Балка» сможет повысить эффективность своей деятельности в целом.

5. Информация о ходе производственных процессов за определенный период времени. Какими стабильными бы ни были оперативные задания участкам или отдельным рабочим, в ходе производства неизбежно возникают изменения и отклонения, такие как:

- отсутствие на складе или кладовой цеха материалов, заготовок, готовых деталей, приспособлений, инструментов;
- отсутствие рабочих;
- возникновение массового брака;
- выход из рабочего состояния оборудования и т.д.

Своевременный, полный и точный учет перечисленных отклонений позволяет руководству ЧП «Холодная Балка» не только вести контроль и регулирование текущего хода производства, но и использовать в синтезированном виде эту информация для целей планирования производства на более длительные периоды времени: месяц, квартал.

На уровне сделок осуществляется сбор данных о конкретных процедурах, которые совершаются в повседневной деятельности предприятия.

Основу деятельности ЧП «Холодная Балка» составляют договоры с поставщиками и потребителями, поэтому на данном уровне управления оно использует такую информацию, как:

- предмет договора (какие предметы будут проданы в соответствии с данным договором);
- условия, которые необходимы для договоров конкретных видов (существенные, обычные, случайные);
- права и обязанности сторон;
- сроки исполнения конкретных обязанностей сторон;
- ответственности за нарушение договора и др.

Для выполнения основных функций менеджмента, таких как планирование, организация, мотивация и контроль, на частном предприятии «Холодная Балка» используются различные группы и типы информации.

Планирование (прогнозирование) как функция управления – основная форма целенаправленного воздействия на коллективы людей [5]. Осуществляется на всех уровнях управления и использует следующую информацию:

- общую (экономическая и политическая обстановка в стране, уровень НТП, законодательные акты, состояние рынка труда, информация о поставщиках и конкурентах и др.);
- специфическую (результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия, уровень рентабельности, конкурентоспособности реализуемой продукции, производительности труда и др.);
- стимулирующую (перспективы расширения производства, разработки и внедрения новых товаров, размер заработной платы, различных доплат и материальных поощрений сотрудников и др.);
- контрольную (рассмотрение и решение проблем, которые возникают при разработке различных направлений деятельности предприятия и др.).

Планирование осуществляется на основании таких документов, как:

1. Законы, постановления, указы, распоряжения и другие нормативные документы.
2. Баланс доходов и расходов.
3. Финансовый план предприятия.
4. Отчеты за конкретные промежутки времени.

Организация как функция представляет собой вид управленческой деятельности, который отражает процесс создания структуры управления предприятия. В этой функции обычно используется информация:

- общая (характеристика предприятия, его структурных подразделений, финансового и материального положения, персонала и др.);
- стимулирующая (перспективы повышения заработной платы в связи с уровнем знаний и качеством выполняемой работы сотрудником на конкретном рабочем месте, улучшение социальных условий для работников и др.);
- распределительная (количество работников в отделах, уровень их квалификации, должностные обязанности каждого сотрудника, график рабочего дня, график отпусков, финансовые ресурсы, необходимые для осуществления текущей деятельности предприятия и др.);
- контрольная (сведения о правильном выполнении оперативных поручений руководства работниками, а также их непосредственных обязанностей и др.).

Функция организации осуществляется на основании следующих документов:

1. Устав ЧП «Холодная Балка».
2. Положения о структурных подразделениях.
3. Штатное расписание предприятия.
4. Должностные инструкции сотрудников.

5. Графики отпусков работников предприятия.

6. Отчеты за конкретные промежутки времени.

Мотивация (стимулирование) – управленческая деятельность, которая обеспечивает процесс побуждения себя и других работников на действия, которые направлены на достижение личных целей, а также целей предприятия. Для реализации данной функции руководство ЧП «Холодная Балка» использует такую информацию, как:

- общая (условия работы и оснащенность рабочих мест, уровень заработной платы персонала и др.);

- стимулирующая (возможности делового роста, система поощрений за результаты работы и др.);

- направляющая (сведения о поддержании развития предприятия на стабильном уровне и перспективы его развития по различным направлениям);

- распределительная (соответствие квалификации и уровня профессиональной подготовки работников характеру занимаемых рабочих мест и возможное их перемещение);

- контрольная (сведения об использовании денежных средств на материальные поощрения сотрудников строго по целевому назначению).

Функция мотивации осуществляется на основании следующих видов документов:

1. Штатное расписание ЧП «Холодная Балка».

2. Должностные инструкции сотрудников.

3. Отчеты за конкретные промежутки времени.

Контроль как одна из функций управления представляет собой процесс определения качества и корректировки выполняемой подчиненными работы, для того чтобы обеспечить выполнение планов, направленных на достижение целей предприятия. Таким образом, контроль входит в задачу менеджера любого уровня – от директора компании до мастера цеха. Для реализации данной функции на ЧП «Холодная Балка» обычно используется следующая информация:

- общая (данные об этапах установления нормативов и стандартов, определении эффективности деятельности, корректировке отклонений);

- исключительная (данные о форс-мажорных ситуациях как внутри предприятия, так и за его пределами и корректировка его деятельности в связи с возникшими обстоятельствами);

- контрольная (проведение мониторингов и оценок результатов деятельности работы предприятия по различным направлениям).

Для успешного осуществления контроля необходимы такие документы, как:

1. Баланс доходов и расходов.

2. Финансовый план предприятия.

3. Договора с поставщиками и потребителями.

4. Накладные на поставленный товар.

5. Должностные инструкции.

С целью совершенствования информационного обеспечения уровней и функций управления на частном предприятии «Холодная Балка» можно предложить следующие рекомендации:

1. Осуществить централизацию информационной поддержки работников предприятия посредством объединения их в единую локальную сеть. На данный момент обмен информацией между подразделениями происходит с помощью флеш-носителей, что имеет множество недостатков. Создание на ЧП «Холодная Балка» локальной сети позволит работникам:

- совместно использовать технические средства, что повысит эффективность владения периферийными устройствами - хранилищами данных, принтерами, сканерами, факсами, модемами;

- управлять данными в сети с возможностью совместного доступа и использования единых баз данных;

- эффективно использовать средства совместной работы и коммуникаций, таких как электронная почта, электронный документооборот, WEB - технологии и Интернет.

2. Установить пакет программного обеспечения TeamViewer, который служит для удаленного контроля компьютеров, обмена файлами между управляющей и управляемой машинами, видеосвязи и веб-конференций. Поскольку некоторые сотрудники ЧП «Холодная балка» работают удаленно, а необходимость постоянного обмена информацией создает определенные трудности, программный продукт TeamViewer является оптимальным решением данной проблемы.

TeamViewer позволяет организовать удаленный доступ к любому компьютеру буквально за несколько минут. Для работы нужен лишь доступ в Интернет. Все, что требуется от удаленного работника фирмы, – это установить клиентский модуль TeamViewer и запустить его. Программа обеспечивает высокий уровень секретности передачи данных и минимизирует трафик, позволяет проводить многопользовательские презентации, передавать файлы с компьютера на компьютер.

3. Четко разграничить обязанности между сотрудниками, которые занимаются информационной деятельностью на предприятии. Это снизит степень дублирования управленческой информации, сократит общее время на ее сбор, обработку и передачу.

Таким образом, на основании проведенного анализа информационного обеспечения уровней и функций управления на ЧП «Холодная Балка» можно сделать следующие выводы:

1. Качественная информация является основой принятия эффективных управленческих решений на предприятии. Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе факторов, оказывающих влияние на решения, а также соответствовать уровням управления предприятия.

2. Реализация каждой функции управления требует комплексного изучения и оценки различных видов информации, поэтому необходимо, чтобы она была надежной, полной и соответствующей характеру решаемых на предприятии задач.

3. Информационные потоки на предприятии можно усовершенствовать путем предложенных рекомендаций, что позволит работникам более эффективно организовывать свою работу с различными документами, электронными ресурсами и другими источниками информации.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Степанова Е.Е. Информационное обеспечение управленческой деятельности / Е.Е. Степанова, Н.В. Хмелевская. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 154 с.

2. Голенищев Э.П., Клименко И.В. Информационное обеспечение систем управления. - Ростов н/Д.: Феникс, 2009. - 352 с.

3. Костров А.В. Основы информационного менеджмента. - М.: Финансы и статистика, 2009. - 336 с.

4. Мельников В.П. Информационное обеспечение систем управления / В.П. Мельников. - М.: Издательский центр «Академия», 2010. - 336 с.

5. Зайцева О.А., Радугин А.А. и др. Основы менеджмента. - М.: Центр, 2009. - 432 с.