СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1. ЗНАЧЕНИЕ И СУЩНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ 4

1.1 Определение информации 4

1.2 Типы информации 5

1.3 Категории управленческой информации 6

1.4 Источники информации 8

1.5 Полезность информации 10

1.6 Информационные ограничения 11

2. ИНФОРМАЦИОННО-УПРАВЛЯЮЩИЕ СИСТЕМЫ 13

2.1 Необходимость в формальной информационной системе 13

2.2 Цели и задачи информационно-управляющей системы 15

2.3 Проектирование информационно-управляющих систем 18

2.4 Информационно-управляющие системы и управленческая деятельность 18

2.5 Внешняя среда и информационно-управляющие системы 20

2.6 Этапы проектирования информационно-управляющих систем 21

2.7 Повышение эффективности информационно-управляющей системы 22

3. ИНФООРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА 23

3.1 Менеджер в информационном поле 23

3.2 Внешнее управление предприятием 27

3.3 Информационный потенциал 29

3.4 Технология принятия управленческого решения 31

3.5 Команда менеджеров 33

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 36

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях мирового социально-экономического развития, особенно важной областью стало информационное обеспечение процесса управления, которое состоит в сборе и переработке информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений.

Перед управляющим органом обычно ставятся задачи получения информации, ее переработки, а также генерирования и передачи новой производной информации в виде управляющих воздействий. Такие воздействия осуществляются в оперативном и стратегических аспектах и основываются на ранее полученных данных, от достоверности и полноты которых во многом зависит успешное решение многих задач управления.

Нельзя не отметить, что любые принимаемые решения требуют обработки больших массивов информации; компетентность руководителя зависит не столько от прошлого опыта, сколько от владения достаточным количеством информации о быстро меняющейся ситуации и умения ею воспользоваться.

Это необходимо знать и понимать будущим руководителям. От этого зависит не только судьба конкретной личности или предприятия, но и, быть может, судьба России в целом, ее роль на международной арене. Для меня, как для будущего менеджера, “информационный потенциал” играет очень важную роль. Поскольку, наши дни диктуют острую необходимость уверенно чувствовать себя на ногах в обществе, где значение информации для всех сфер общественной жизни постоянно увеличивается. Не вызывает сомнения тот факт, что ключом к успеху в таком обществе будет являться умение четко ориентироваться в огромном океане информации и умение эффективно воспользоваться этой информацией. Именно поэтому данная тема кажется мне очень современной, актуальной и интересной для рассмотрения в курсовой работе.

ределенности, будь то факты, оценки, прогнозы, обобщенные связи или слухи, должно считаться информацией.

1.2 Типы информации

Существует многообразие типов информации, используемых менеджерами: факты, оценки, прогнозы, обобщенные связи, слухи.

Факт: событие или условие, которое наблюдается напрямую (простейший вид информации).

Оценки: отличаются от фактов тем, что базируются скорее на умозаключениях и (или) статистических приемах, чем на прямом наблюдении и подсчете. Такая оценка может отличатся от действительного факта по двум направлениям. Так как она базируется на выборке, на нее влияет ошибка выборки; кроме того на нее воздействует также ошибка измерения, ибо она основана не на непосредственном наблюдении. Последствия обеих ошибок могут быть сведены к минимуму: первая - путем увеличения размера выборки, вторая - при помощи более точных методов измерения.

Оценки связаны с прошлым и настоящим, тогда как прогнозы - с будущим. Частично они основаны на экстраполяции тенденций, частично на аналогии и частично на здравом смысле.

На практике часто используют обобщенные связи как основу для оценки и прогноза. Например, они устанавливаются между объемом продаж и такими факторами как национальный доход, доверие потребителя, план расходов корпоративного капитала и т.д.

Слух отличается от факта только тем, что источник информации менее надежен. Но слух может быть единственным доступным источником отдельных видов информации, например, планов конкурентов. Таким образом, слухи занимают определенное место в информационной системе любой компании.

---

[1] См. Советский энциклопедический словарь / Гл. Ред. А. М. Прохоров. - 3-е изд. - М.: Советская энцик-

рассматривать ИУС как встроенный механизм контроля качества, поощряющий обучение на собственном опыте и использование знаний для совершенствования мастерства и исполнения работы.

Таблица 1

Соответствие потребностей управляющих возможностям ИУС

Уровень управления	Управленческая ответственность	Информация требуемая ИУС	Как используется информация ИУС
Высшее управление	Увеличение производительности, рост, накопление и использование ресурсов; выживание всей организации	Данные о среде и тенденции, прогнозы, сводные отчеты об операциях, уведомления об исключительных проблемах	Установление организационных целей, политики, ограничений, принятие решений, касающихся стратегических планов и управления всей организацией
Среднее звено управления	Размещение ресурсов в соответствии с распределенными заданиями, установление оперативных планов, контроль операций	Сводки о результатах операций и уведомления об исключительных ситуациях, относящихся к делу действиях и решениях других руководителей среднего звена	Установление оперативных планов и политики, контроль процедур, составление уведомлений об исключительных ситуациях, составление оперативных сводок по распределению ресурсов, о действиях и решениях для других управляющих среднего звена
Нижнее звено управления	Производство товаров или услуг в пределах бюджетов, установление потребности в ресурсах, перевозке и хранении материалов.	Свободные отчеты о взаимодействиях, подробные отчеты по проблемам, оперативные планы и политики, процедуры контроля, действия и решения связанных между собой управляющих	Составление уведомлений об исключительных ситуациях и сообщений о состоянии работы, определение потребности в ресурсах, составление рабочих календарных планов

дования, анализ продаж, планирование, экономический анализ, исследование операций и системный анализ.

Кроме создания подобных специализированных групп, каждая компания практикует регулярные отчеты линейных руководителей и служащих, такие, как доклады продавцов по телефону, разработанные для получения текущей рыночной информации.

Публикуемые источники поставляют разнообразную информацию по многим вопросам, относящимся к управлению, таким, как население, экономические условия, производство, продажи, правовые и нормативные акты и т.д. Объем и надежность такой информации очень разнятся по отраслям и странам мира. Тем не менее очень трудно найти проблему, по которой нет хоть какой-нибудь опубликованной информации.

Другие компании способны поставлять полезную информацию фирмам, с которыми они согласовываются или связываются, стремясь продать товары или предоставить услуги. Производитель потребительских товаров может получить приблизительную смету продаж нового продукта конкурента, узнав с помощью поставщика упаковки количество упаковки, приобретенной конкурентом. Рекламные агентства и средства массовой информации регулярно информируют рекламодателя: первые - в качестве части своих услуг, а последние - желая продать “время и место”. Покупатели, особенно дилеры и оптовики, часто способны поставлять чрезвычайно полезную информацию об исполнении товара, проблемах упаковки или обслуживания, а также действиях конкурентов. Даже конкуренты снабжают друг друга информацией, несмотря на существование строгих законодательных ограничений на виды информации, которой можно обмениваться без риска наказания за тайный сговор.

В настоящее время, все большая доля информации поставляется фирмами специализирующимися на сборе и анализе информации, предлагае-

1.6 Информационные ограничения

Информация необходима для рационального решения проблем. Порой, однако, необходимая для принятия хорошего решения информация недоступна или стоит слишком дорого. В стоимость информации следует включить время руководителей и подчиненных, затраченное на ее сбор, а также фактические издержки, например связанные с анализом рынка, оплатой машинного времени, использованием услуг внешних консультантов и т.п. Поэтому руководитель должен решить, существенна ли выгода от дополнительной информации, насколько само по себе важно решение, связано ли оно со значительной долей ресурсов в организации или с незначительной денежной суммой.

Если информацию получить по приемлемой цене непросто, но такая возможность скоро появится, самое правильное для руководителя - отложить принятие решения. Здесь, правда, сделано допущение, что время не является критическим фактором и потери от задержки будут более чем перекрыты выгодой от принятия более качественного решения на основе дополнительной информации. Выгода и издержки по большей части субъективно оцениваются руководителем, что, в особенности, относится к оценке руководителем стоимости собственного времени и ожидаемых в результате принятия решения улучшений.

На рис. проиллюстрированы три варианта обстоятельств, с которыми может столкнуться руководитель, оценивая затраты и выгоду от дополнительной информации. По варианту “А” выгода от каждой дополнительной единицы информации равна затратам на ее получение. В той мере, в какой руководство готово платить за получение дополнительной информации, оно будет иметь дополнительную выгоду. Однако ограничения временных и интеллектуальных возможностей менеджера в плане усвоения и использования все большего количества информации должны, в конечном счете,

2. ИНФОРМАЦИОННО-УПРАВЛЯЮЩИЕ СИСТЕМЫ

2.1 Необходимость в формальной информационной системе

Большая часть информации, на основании которой ежедневно принимаются решения, получается неформальным путем. Управляющий общается с подчиненными, разговаривает с коллегами и клиентами, читает газеты и деловые периодические издания. Из этих источников он узнает много полезного, но этой информации далеко недостаточно для принятия решений по управлению делами даже маленькой организации. Количество информации, появляющейся в результате деятельности некоторой организации и имеющей влияние на успех ведения дел, а также скорость, с которой эта информация изменяется, делает необходимым для руководства применение формальных методов сбора и обработки информации.

Количество информации и возникающие при управлении проблемы заметно увеличиваются с ростом размеров организации. Однако даже относительно маленькая организация должна перерабатывать гораздо больший объем информации, чем это обычно кажется. Например, если рассмотреть среднего размера сеть из 20 магазинов розничной торговли с ежегодным объемом продажи в 10 млн. долл. То такая фирма может иметь 300 служащих, работающих на основе почасовых ставок с несколькими различными уровнями заработной платы. После каждой рабочей недели администрация должна определить заработок каждого служащего, основываясь на данных об отработанном времени, количестве выписанных чеков и вычесть правильную сумму налога. Фирма может иметь дело с сотнями различных поставщиков и отрабатывать тысячи заказов в год. Текущие инвентарные ведомости могут содержать несколько сот различных видов товаров, причем количество каждого товара может постоянно изменяться и должно контролироваться. Кроме того, ежегодно с клиентами заключаются десятки тысяч сделок, в результате чего изменяется ве-

2.2 Цели и задачи информационно-управляющей системы

Информационно-управляющая система определяется как формальная система для выдачи администрации информации, необходимой для принятия решений.

ИУС должна выдавать информацию о прошлом, настоящем и предполагаемом будущем. Она должна отслеживать все относящиеся к делу события внутри организации и вне ее. Общей целью ИУС является облегчение эффективного выполнения функций планирования, контроля, производственной деятельности и процесса управления в целом. Самой важной ее задачей является выдача нужной информации нужным людям в нужное время.

Необходимо отметить, что ИУС не является единственной всеобъемлющей интегрированной системой для удовлетворения всех потребностей администрации в информации. Поскольку может возникнуть желание получить систему такого характера, нужно оговорить этот аспект, что из-за больших сложностей в реальных организациях вероятность создания ее мала. ИУС некой организации скорее состоит из ряда информационных систем, каждая из которых служит для принятия решений в некоторой конкретной области.

Нельзя упустить тот факт, что ИУС неизменно предполагает применение компьютеров. Действительно, последние достижения в области технологии обработки данных внесли огромный вклад в создание информационно-управляющих систем. Некоторые типы ИУС были бы невозможны без той скорости и точности обработки данных, которые дают компьютеры. Однако цели управления требовали и информации, и системы для ее получения задолго до изобретения компьютеров. Еженедельный отчет о продажах, изучение конъюнктуры рынка, ежедневный обзор новостей, который готовит ЦРУ для президента США, доклады инспекторов о простое машин, а также подготавливаемый с помощью ЭВМ об-

типа время и количество информации, необходимые для проведения подобного анализа, достигали астрономических величин.

Многие до сих пор технологически слабо оснащенные отрасли услуг и сфера конторского труда, связанные с переработкой больших массивов информации, представляют собой сегодня благоприятную почву для применения микроэлектроники. Банки, страховые компании, торговые предприятия все шире начинают использовать ЭВМ различного типа, терминалы, автоматы для учета чеков, автоматизированные системы расчетов, электронных счетов и т.п. Открывается перспектива создания полностью автоматизированных офисов. Американская компания “Микронет” создала в Вашингтоне подобный офис, в котором полностью исключается использование бумаги в делопроизводстве.[4]

Благодаря компьютерной технике, отдельные управляющие могут теперь принимать решения, основываясь на информации, подготавливаемой внутри их компаний. Внутрифирменные базы данных позволяют менеджеру получать сведения о его бизнесе, о рынках, конкуренции, ценах и прогнозах всего за несколько часов.

Компьютеры могут давать управляющим информацию, необходимую для контроля любого типа, которая помогает им сравнивать плановые и фактические результаты, рано обнаруживать расхождения в них и вносить коррективы для разрешения возникших проблем. Однако, как и все инструменты управления, компьютеризированные информационные системы работают так, как они спроектированы, и не могут оказаться лучше. Следовательно, на мой взгляд, необходимо рассмотреть вопросы проектирования ИУС и способы повышения их эффективности.

---

[4] См. Гаузнер Н. Теория “информационного общества” и реальности капитализма. // Мировая экономика и международные отношения. 1985. №10, стр. 61.

Например, деятельность управляющих высшего звена по стратегическому планированию включает, в первую очередь, вопросы будущего взаимодействия между организацией и окружающей средой. Таким образом, управляющим высшего звена требуется информация из внешних источников. Эта информация не должна быть очень детальной и должна иметь достаточно широкие границы, чтобы были ясны тенденции. Не требуется также и очень большой точности.

Информация для управленческого контроля необходима управляющим и высшего, и среднего звена. Естественно, она должна поступать как из внутренних, так и из внешних источников. Например, руководители высшего звена нуждаются в информации о работе основных подразделений своей компании и о деятельности конкурирующих организаций. Руководителю среднего звена требуется информация о производительности, затратах, обороте и, возможно, об изменениях в требованиях потребителя или в области технологии. Эта информация должна быть более детальной, иметь более узкие границы и быть более точной, чем та, что требуется для стратегического планирования. Она также должна поступать через более короткие промежутки времени, так как временные рамки принимаемых решений здесь меньше.

Информация для целей оперативного контроля, которая касается повседневной деятельности, должна быть очень точной, узкой и самой последней. Она должна поступать почти исключительно из внутренних источников. Например, управляющий непосредственно на производстве должен точно знать сколько часов в день работает каждый работник, каков дневной или недельный объем выпуска, а также сколько материала использовано и ушло в отходы.

Кроме того, руководителям нужна специфическая информация, относящаяся к области их конкретной профессиональной деятельности. Так, управляющему по сбыту требуется информация о торговых сделках, о

факторам, как коллективное мнение, разногласия и неформальные взаимоотношения, которые часто влияют на качество получаемой информации.

2.6 Этапы проектирования информационно-управляющих систем

Процесс проектирования ИУС можно разделить на пять этапов.

1. Анализ системы принятия решений. Процесс начинается с определения всех типов решений, для принятия которых требуется информация. Должны быть учтены потребности каждого уровня и функциональной сферы.
2. Анализ информационных требований. Определяется, как описано выше, какой тип информации требуется для принятия каждого решения.
3. Агрегирование решений. Решения, для принятия которых требуется одна и та же или значительно перекрывающаяся информация, должны быть сгруппированы в одну задачу управления. Другими словами ИУС должна быть скоординирована и интегрирована с организационной структурой. Учет опыта решений, принятых одним управляющим или группой, значительным образом “направляет” процесс создания ИУС.
4. Проектирование процесса обработки информации. На данном этапе разрабатывается реальная система для сбора, хранения, передачи и модификации информации. Если предполагается использование компьютера, должны учитываться возможности персонала для обработки данных.
5. Проектирование и контроль за системой контроля. Последний, важнейший этап - это создание и воплощение системы, служащей для оценки выдаваемой ИУС информации и позволяющей распознавать и исправлять замеченные ошибки. Кроме того, было бы необходимо иметь возможность модифицировать ИУС в

3. ИНФООРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

3.1 Менеджер в информационном поле

Принципы управления предприятием как единым организмом, имеющим свои цели и задачи, достаточно хорошо разработаны в научном и практическом планах. Переход к рыночным отношениям прежде всего отразился на проблеме поведения предприятия во внешней среде, которая все более активно осуществляет регулирующую роль.

Принимая внутренние или внешние управленческие решения, менеджер не должен нарушать правила установленные внешней средой, а для этого он должен их знать и понимать.

Внешняя среда представляет собой метасистему, состоящую из множества организационных систем. Одной из таких оргсистем является предприятие. Системы, осуществляющие в отношении предприятия явное или неявное управление, являются управляющими системами.

В метасистеме существует глобальное информационное поле, создаваемое продуктами деятельности физических и юридических субъектов, а также результатами отражения одних материальных объектов и явлений в других, которые можно рассматривать как точечные источники информации (ТИИ).

В глобальном информационном поле можно выделить ситуативное информационное поле, точечные источники информации которого определяют регламентированное поведение предприятия.

Управляющие системы изготавливают и “выпускают” в информационное поле точечные источники информации, разные по содержанию (законы, распоряжения, рекомендации, учебники и т.д.), форме (книги, статьи в газетах и журналах, письма, файлы, базы данных и т.д.), на различных материальных носителях (бумага, магнитный диск, лента и т.д.).

онное размножение, размножение с искажением, уничтожение информационных продуктов и изделий.

Казалось бы, управляющие системы должны направлять свои ИП непосредственно на объекты управления или по крайней мере в такие накопители, которые им были бы доступны. Однако в действительности этого не происходит.

На рис. отражено то обстоятельство, что физическая граница предприятия как обособленной системы является и границей, отделяющей его от внешней части глобального информационного поля, так как материальные информационные продукты находятся в информационных накопителях, которые сами являются оргсистемами.

Процесс наполнения информационных накопителей достаточно сложен и неоднозначен. Во-первых, часть из них вообще недоступна менеджеру (ведомственные, иностранные библиотеки). Во-вторых, доступные накопители не получают все ИП, процесс приобретения ими ИП зависит от целей их существования и напрямую не связан с интересами предприятия. В-третьих, приобретая неоригинальные ИП, хранилища накапливают копии, которые в процессе переработки могут не соответствовать оригиналам (ручное наполнение информационных баз данных на машинных носителях). В этом случае вся ответственность за поведение, соответствующее искаженному ИП, ложится не на информационный накопитель, а на менеджера.

Структура глобального информационного поля

3.2 Внешнее управление предприятием

Предприятие в метасистеме является самостоятельным субъектом деятельности, имеющим большую свободу действий, поэтому управление им со стороны внешних систем ограничено некоторым множеством ситуаций, при попадании в которые оно подлежит управляющему воздействию.

Под ситуацией, обычно, понимается единовременное описание состояния предприятия в форме множества его параметров.

Сущность внешнего управления состоит в том, чтобы предприятие либо оказалось в некоторой заданной ситуации, либо осуществило регламентированное поведение при добровольном достижении им определенной ситуации.

Например, ситуация: получение прибыли больше нуля; регламентированное поведение: уплата налога на прибыль.

Собственно, внешнее управление состоит в передаче предприятию информационных продуктов и контроле за изменением его поведения. Однако специфика ситуационного управления состоит в том, что управляющие системы направляют ИП не непосредственно предприятию, а в информационное поле. Предприятие обязано самостоятельно найти и приобрести все необходимые ИП, регламентирующие его поведение в тех ситуациях, в которых оно может оказаться. Отсутствие необходимых ИП или неправильное истолкование не принимается во внимание.

Повседневная деятельность менеджера включает в себя: постановку целей, прогнозирование, планирование, организацию, мотивацию и стимулирование, контроль и регулирование, оценку исполнения, интерпретацию результатов.

Каждый шаг его деятельности сопровождается принятием управленческого решения.

тивная система поиска и приобретения ИП - тем выше его конкурентоспособность.

3.3 Информационный потенциал

Внешняя система направляет свои ИП для того, чтобы предприятие адекватно изменило свое поведение, однако это возможно лишь в том случае, если менеджер предварительно был обучен правильному восприятию соответствующего информационного продукта.

Исследователи в области теории информации обращают внимание на то, что для понимания и последующего использования конкретной порции информации получатель должен обладать определенным запасом знаний. Совокупность знаний, позволяющих распознать некоторое множество информационных продуктов называется информационным потенциалом.[6]

Обучение, или формирование информационного потенциала, менеджера осуществляется с помощью ИП, вырабатываемых внешними системами и посылаемых в информационное поле. Естественно разделить все ИП на управляющие и обучающие. Следует заметить, что сами системы такого явного деления не производят.

Вырабатывая управляющие ИП, системы не заботятся о том, чтобы самим же изготавливать адекватные им обучающие ИП. Предполагается, что менеджеры уже получили их ранее в учебных системах или что какая-то другая система их уже выпустила или выпустит позже. Наиболее ярко это выражается в финансовой сфере, когда постановления Правительства разъясняются затем налоговой службой или центральным банком.

Обучающие ИП направляются в то же глобальное информационное поле, где они смешиваются с другими управляющими ИП и нейтральными информационными изделиями.

3.4 Технология принятия управленческого решения

В процессе управления встречаются самые различные ситуации, весьма сложные проблемы и задачи. Поэтому менеджеру приходится принимать организационные, экологические, организационно-экономические, социальные, социально-экономические, производственно-технологические и технические решения.

При рассмотрении организационно-экономических решений видно, что принимая решение, менеджер должен выполнить следующие шаги, обеспечивающие согласованность с требованиями метасистемы:

1) формализовать будущую ситуацию, в которой окажется предприятие;
2) выявить множество систем, управляющих предприятием в данной ситуации;
3) классифицировать эти системы по степени их прав в отношении предприятия;
4) найти и приобрести обучающие ИП;
5) переработать обучающие ИП для увеличения информационного потенциала;
6) найти и приобрести управляющие ИП;
7) переработать управляющие ИП и зафиксировать ограничения и требования управляющих систем по отношению к предприятию.

При выборе конечного варианта необходимо учесть результаты информационного анализа требований внешней Среды.

Обозначим через T - время, необходимое для последовательного выполнения всех шагов, через t - время, отпущенное менеджеру для принятия конкретного решения. Для абсолютного большинства ситуаций будет справедливо соотношение: $T >> t$. На практике чаще всего менеджер просто не выполняет этих действий в силу указанных ниже причин.

3.5 Команда менеджеров

В литературе по менеджменту, к менеджеру предъявляется столько требований, что выполнить их в реальные сроки невозможно. Но если это так, а менеджеры реально все же работают, значит, или рекомендации неверны, или менеджер выбирает только те проблемы, которые знает как решать. Личная интуитивная система критериев, с помощью которой менеджер отбирает проблемы и варианты решений, не является оптимальной или даже рациональной.[7]

Главному менеджеру нужна команда, помогающая готовить и принимать решения. В качестве аналогии и некоторого обоснования можно привести в пример появившиеся в ходе перестройки новые государственные образования при Президенте России - аналитические центры и институты. В отличии от министерств и ведомств (хотя и с их помощью) центры готовят решения, исходя из интересов государства в целом.

Если сейчас говорят о команде, то подразумевают, что директор, его заместители и руководители функциональных подразделений имеют общие установки и цели, слаженно принимают решения, доверяют и дополняют друг друга. Иными словами, речь идет о слаженной работе малой социальной группы. Однако каждый из членов такой команды руководит функциональным направлением - экономикой, производством, сбытом, и т.д. Следовательно, у них недостаточно времени на разработку и квалифицированное принятие решений, имеющих общефирменное значение.

Команда менеджеров должна состоять из специалистов, не являющихся руководителями функциональных подразделений и не имеющих других обязанностей. Их основная работа должна заключаться в том, чтобы постоянно генерировать и сравнивать различные варианты решений на

---

[7] Доказательством может служить то, что только в I квартале 1995 года в России было ликвидировано 100000 предприятий.

ных исследований, разрабатывает критерии оценок возможных вариантов решения и способы их применения, отслеживает методологическую составляющую информационного поля, прогнозирует поведение конкурентов.

Экономист-конструктор вырабатывает различные приемлемые варианты решения на уровне последовательности действий и достижения возможных результатов, обеспечивает согласование внутреннего поведения предприятия с требованиями внешних управляющих систем.

Менеджер-технолог участвует в выработке возможных вариантов решения с позиции технологической осуществимости, разрабатывает реальные программы воплощения в жизнь принятого решения, обеспечивает согласованное поведение функциональных структур предприятия.

Коллегиально команда осуществляет:

сравнение подготовленных вариантов;

выбор по критериям одного рационального варианта;

оценку результата достижения цели.

В составе команды не обязательно должно быть пять человек и разделение обязанностей может быть другим. Речь идет только о том, что для повышения качества и обоснованности принимаемых решений должна быть осознанная функциональная специализация.

удовлетворение потребностей конкретных управляющих;

точность и достоверность, правильный отбор первичных сведений, оптимальность систематизации и непрерывность сбора и обработки сведений.

Глубокий и тщательный анализ является необходимой предпосылкой принятия управленческих решений. Без информации и ее анализа невозможно эффективное функционирование и развитие деятельности фирмы.