

## О РОЛИ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**А.А. Сатмурзаев** – канд. экон. наук, профессор  
Казахский экономический университет им. Т. Рыскулова, г. Алматы

---

Рассматриваются различные аспекты формирования системы информации в процессе управленческих решений, проблемы расширения маркетинговой информации.

*Ключевые слова:* управленческие решения; информационное обеспечение; информационная система; виды информации; маркетинговая информация; стратегический маркетинг.

Деятельность каждого предприятия проявляется в двух сферах: внешней и внутренней. Внешнюю сторону характеризуют такие общие факторы, как действующее законодательство, специфические местные условия, и, самое главное, особенности покупательского поведения на рынке товаров и услуг. Конечным результатом внешней стороны является создание имиджа как самого предприятия, так и его товара.

Внутренняя сторона – это то, что определяет, насколько эффективно налажена работа. В самом общем виде к внутренним факторам можно отнести структуру предприятия, существующие бизнес-процессы и бизнес-операции, ресурсы, используемые в процессе работы предприятия.

Внешняя и внутренняя стороны деятельности предприятия неразрывно связаны и служат достижению одной цели – повышению эффективности работы предприятия, а именно: росту объемов сбыта продукции и увеличению прибыли.

Объем сбыта товара зависит от внешних факторов, которые предприятие зачастую не может изменить. С прибыльностью продукции си-

туация другая: получаемая предприятием прибыль на единицу продукции не только может, но и должна контролироваться.

Руководство предприятия принимает решения относительно обеих этих сторон.

*Основа для принятия решений: интуиция или информация?*

Рациональной основой принятия правильных решений является наличие необходимой для корректного анализа достоверной информации. Однако на многих предприятиях руководители полагаются больше на интуицию. Причина этого зачастую не в том, что получить информацию сложно или невозможно. Просто у многих руководителей даже высокого уровня не всегда есть понимание того, какая информация может быть им полезна и каким образом эту информацию можно получить. Поэтому многие консалтинговые проекты начинаются с того, что руководителям предприятия подробно объясняется, какую информацию, в каких видах и с какой регулярностью они должны получать от подчиненных и как эта информация может быть использована для работы.

Поскольку предприятие осуществляет свою деятельность в двух сферах, то и сбор информации также осуществляется в двух направлениях. Сбор и анализ внешней информации являются одной из главных функций маркетинга. Получение внутренней информации, как правило, осуществляется на основе управленческого учета, обеспечивающего руководство предприятия данными, необходимыми для анализа текущего положения и принятия управленческих решений. Руководство предприятия получает необходимые данные, если на предприятии существует рационально построенная система управленческой отчетности. Поэтому построение такой системы является первым необходимым шагом на пути повышения эффективности работы предприятия.

Сбор внешней информации – маркетинг, который можно разделить на стратегический и оперативный.

Стратегический маркетинг – это прежде всего анализ потребностей физических лиц и организаций. Он включает анализ конкурентных преимуществ, привлекательности продукции и в целом определяет стратегическую позицию предприятия на рынке, требуя от каждого предприятия особого внимания.

Оперативный маркетинг – это активный коммерческий процесс достижения запланированного объема продаж путем использования тактических средств, относящихся к товару, сбыту, цене и коммуникациям, для воздействия на потенциальных потребителей. Целью оперативной маркетинговой деятельности является формирование оптимального ассортимента продукции в краткосрочном периоде. Естественно, при его формировании учитываются внешние и внутренние ограничения, присущие предприятию.

Для получения информации отдел маркетинга использует различные методы анализа рынка, потребителей и конкурентов. На основании полученных данных строятся прогнозы изменения покупательского спроса. Вся деятельность предприятия планируется в зависимости от прогноза продаж. Выбрав наиболее выгодные товары и услуги, необходимо уточнить целевой сегмент, т. е. определить потребителей, на которых рассчитан выпускаемый продукт, а также ряд других маркетинговых характеристик деятельности предприятия. Степень точности прогнозов свидетельствует об эффективности работы отдела маркетинга и сбыта.

*Отдел маркетинга: как создать и для чего использовать?*

Создание отдела маркетинга имеет смысл, когда работа всех подразделений предприятия подчинена интересам потенциальных покупателей. Без поддержки генерального директора построить работу предприятия в соответствии с учетом пожеланий рынка невозможно. В первую очередь, генеральный директор должен принять за аксиому то, что только предприятия с хорошо поставленной маркетинговой деятельностью, обладающие всесторонней глубокой информацией о рынке своей продукции, о своих потребителях и конкурентах и способные на основе правильных выводов из этой информации принимать рациональные управленческие решения, смогут добиться успеха в условиях свободного рынка. Директору, который понимает это, целесообразно сделать следующие шаги по поддержке маркетинга на своем предприятии:

1. Назначить начальника отдела маркетинга. Поставить ему задачи и наделить широкими полномочиями. Рассматривать его в качестве одного из главных участников производственно-сбытовой деятельности предприятия.

2. Разработать систему стимулирования сотрудников предприятия, выполняющих функции, направленные на удовлетворение спроса на продукцию предприятия.

3. Принимать на работу квалифицированных профессионалов. Эти люди стоят дорого, но и предприятие получает от них большую отдачу.

4. Обеспечить отдел маркетинга достаточными ресурсами. Если этот отдел будет работать с ожидаемой от него отдачей, то возрастет и отдача от всего предприятия.

*Что получают генеральный директор и предприятие в целом от создания отдела маркетинга?*

Изучение желаний потребителей позволит создать необходимый им товар. Чем более точной и глубокой информацией о рынке и потребителях обладает предприятие, тем больше шансов у него обойти своих конкурентов. Предоставляемая отделом маркетинга информация используется на всех основных направлениях деятельности предприятия.

Выбор оптимальной производственной программы невозможен без знания спроса на конкретные виды товаров и услуг. Цена продукции диктуется рынком. Поэтому спрос на конкретную продукцию (максимальный объем продаж этой продукции в данном месте за некоторый период времени по определенной цене) является ограничением, которое в большей степени диктует внешняя среда и которое обязательно сле-

дует учитывать при разработке планов работы предприятия.

Характер восприятия товара целевыми покупателями определяет его правильное позиционирование, которое включает в себя несколько элементов: товар; цену; сбыт; продвижение товара (коммуникации). Важно оценить потенциальную рентабельность выбираемой позиции. Одним из наиболее простых и гибких способов определения позиции на рынке является ценообразование.

Продвижение товара характеризует деятельность предприятия по формированию спроса на предлагаемые товары. Предприятия, на которых хорошо поставлен регулярный маркетинг, как правило, создают маркетинговые базы данных, в которых собирается и систематизируется различная информация. Задачу систематизации и обработки информации существенно облегчают различные программные средства.

Понимая, что точность прогнозирования спроса зависит от используемой для анализа информации и от методов её обработки, многие российские предприятия стараются получать основную информацию о потребителях и рынке не только через отдел маркетинга, но и через сбытовые структуры. Иногда, в зависимости от организационной структуры предприятия, финансовые службы также контактируют с клиентами по вопросам оплаты. Как правило, задачей отдела маркетинга являются анализ потребителей и конкурентов и выработка маркетинговой стратегии предприятия, в то время как отдел сбыта занимается непосредственной продажей и сбором информации “из первых рук”. Торговый персонал, как правило, имеет точное представление о потенциале продаж, который обеспечивают их клиенты. Экспертные суждения, интуиция и опыт сотрудников отдела маркетинга и сбыта, а также потребителей могут служить основой для субъективной оценки спроса.

Используя различные методы обработки полученных данных о рынке, отдел маркетинга готовит предложения, влияющие на работу других подразделений и всего предприятия.

Сбор внутренней информации: система управленческой отчетности, внутренняя сторона деятельности предприятия, гораздо более прогнозируемая, а главное – подвластная воле руководства предприятия.

Для увеличения получаемой предприятием прибыли необходимо снижать себестоимость продукции предприятия, т. е. вводить эффективный контроль над издержками, и первым шагом на этом пути является создание системы полу-

чения оперативной, точной и достоверной информации о деятельности предприятия системы управленческой отчетности.

Управленческая отчетность представляет собой проблему практически руководителей предприятий из-за отсутствия соответствующей системы фиксирования, обработки и представления данных. Часть руководителей просто не знает, какие виды информации нужны им для более эффективного контроля работы подчиненных и более производительной работы предприятия. Часто решения принимаются на основе налоговой системы отчетности. На многих предприятиях существуют параллельно две системы учета – бухгалтерский и практический, обеспечивающий выполнение повседневных рабочих задач сотрудников и руководителей предприятия. Как правило, такой учет ведется по принципу “снизу вверх”.

Следствием такого подхода к формированию системы отчетности является то, что, как правило, возникает конфликт между той информацией, которую хочет получить руководство, и теми данными, которые могут предоставить исполнители. Причина этого конфликта очевидна: на разных уровнях иерархии предприятия требуется разная информация, а при построении системы отчетности “снизу вверх” нарушается основной принцип построения информационной системы – ориентация на первое лицо.

Большинство руководящих работников действительно получают отчеты о работе своих отделов, но эти сведения либо излишне пространны – например, подшивка договоров о продаже вместо сводного отчета с приведением цифр об общем объеме сбыта за указанный период, либо, наоборот, недостаточно полны. Кроме того, сведения поступают с запаздыванием – например, можно получить сведения о дебиторской задолженности через 20 дней по окончании месяца, а между тем отдел сбыта уже отгрузил товары заказчику с просроченным последним платежом. Неточные данные могут быть причиной неверных решений. Точные данные, полученные с опозданием, также теряют ценность.

#### **Принципы построения управленческой отчетности**

Генеральный директор предприятия (или лицо, им уполномоченное) должен определить требования к системе управленческой отчетности. Он является руководителем предприятия и никто, кроме него, не сможет сказать, какая информация нужна ему для эффективного управления предприятием и в каком виде она должна быть представлена.

Для того чтобы руководство предприятия могло получать необходимые ему для принятия управленческих решений данные, нужно строить систему отчётности “сверху вниз”, формулируя потребности верхнего уровня управления и, проецируя их на нижние уровни исполнения. Только такой подход обеспечивает получение и фиксирование на самом низшем исполнительском уровне таких первичных данных, которые в обобщенном виде смогут дать руководству предприятия ту информацию, в которой оно нуждается.

Важнейшие требования к системе управленческой отчетности – своевременность, единообразие, точность и регулярность получения информации руководством предприятия. Эти требования могут быть реализованы при соблюдении ряда простых принципов построения системы управленческой отчетности:

1. Система должна быть ориентирована на первое лицо.

2. Система должна строиться “сверху вниз”. Руководители каждого уровня должны проанализировать состав и периодичность необходимых им для выполнения своей работы данных.

3. Исполнители должны иметь возможность фиксирования и передачи “наверх” установленных их руководством данных.

4. Данные должны фиксироваться там, где порождаются.

5. Информация должна быть доступной всем заинтересованным лицам сразу же после её фиксирования.

Очевидно, что эти требования наиболее полно могут быть реализованы с помощью автоматизированной системы. Однако опыт упорядочения систем управленческой отчетности на различных предприятиях показывает, что установка автоматизированной системы управленческого учета должна предшествовать достаточно большая “бумажная” работа. Её выполнение позволяет промоделировать различные особенности управленческой отчетности предприятия и тем самым ускорить процесс внедрения системы и избежать многих дорогостоящих ошибок.