Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего

профессионального образования

Тульский государственный университет

Факультет экономики и права

Кафедра финансов и менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Основы менеджмента»

на тему:

**Информационная поддержка руководителя**

Выполнил: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Чернышова Д.В.

 гр 720151

Руководитель: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Михалева Е.П.

Допущена к защите: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Защищена с оценкой: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Председатель комиссии: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Члены комиссии: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Тула, 2006

### Аннотация

Настоящая работа поднимает актуальную тему информационного обеспечения руководителя. Успешная деятельность предприятия в современных условиях невозможна без информационного обеспечения по вопросам, относящимся как непосредственно к деятельности предприятия, так и к общей экономической и политической ситуации в стране.

В первой главе затрагиваются определения информации, ее достоверности, ценности, насыщенности, открытости, классификации управленческой информации, информационных потоков в организации.

Во второй главе рассматриваются системы кодирования информации, проблемы обеспечения информационной безопасности, системы защиты информации, способы контроля информации, автоматизированные системы поддержки управленческих решений и их примеры.

В третьей главе определяются задача и цель информационной службы, приводятся способы организации информационных служб, пути оценки организации информационных потоков, пример оценки информационных потоков.

Результаты исследования:

1. информация – новый ресурс работы предприятия
2. информационные потоки в организации бывают горизонтальные и вертикальные, от их организации зависит эффективность работы предприятия
3. информацию надо охранять и контролировать
4. существует большое количество автоматизированных систем поддержки управленческих решений
5. в последние годы ТНК активно внедряют информационно-коммуникационные технологии на своих предприятиях
6. в России пытаются вводить информационные системы, но пока не всегда успешно
7. существуют разные формы организации информационных служб
8. на половине предприятий хорошо организованы информационные потоки

Выводы по исследованию:

1. необходимо больше уделять внимание информационному обеспечению;
2. в современных условиях необходимо вводить на предприятиях автоматизированные системы поддержки управленческих решений;
3. информационное обеспечение является частью издержек производства продукции, услуг

### Содержание

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 5 |
| Глава 1. Роль информации в системе менеджмента на предприятии* 1. Информация как основа эффективного управления
	2. Классификация управленческой информации
	3. Характеристика информационных потоков в организации
 | 77911 |
| Глава 2. Характеристика информационного обеспечения в деятельности менеджера2.1. Кодирование информации2.2. Безопасность информации2.3. Контроль информационного обеспечения на предприятии2.4. Автоматизированные системы поддержки управленческих решений | 1616172021 |
| Глава 3. Мероприятия по организации эффективного информационного обеспечения3.1. Характеристика службы информационного обеспечения управления3.2. Оценка организации информационных потоков3.3. Выводы и предложения | 29293336 |
| Заключение | 38 |
| Иллюстративный материал | 42 |
| Расчетная (практическая) часть | 46 |
| Список использованной литературы | 59 |
| Приложение | 61 |

### Введение.

Сегодня к известным видам ресурсов любой организации – материальным, трудовым, энергетическим, финансовым – прибавился новый, ранее не учитываемый – информационный [9 с. 217]. Информация позволяет ориентироваться в общей обстановке, уменьшить финансовый риск, следить за внешней средой, рынком и изменениями рыночной конъюнктуры, оценивать свою деятельность, вырабатывать и корректировать стратегию предприятия.

Успешная деятельность предприятия в современных условиях невозможна без информационного обеспечения по вопросам, относящимся как непосредственно к деятельности предприятия, так и к общей экономической и политической ситуации в стране. Под информационным обеспечением понимают:

1) Совокупность процессов по подготовке и доведению до потребителей информации для решения управленческих, научно-технических задач в соответствии с этапами их выполнения

2) Совокупность единой системы классификации и кодирования информации и единой системы документации, совокупность методов и средств организации машинных массивов информации

Исследования показывают, что от 50 до 90% рабочего времени современный менеджер [2 с. 360] тратит на обмен информацией, происходящий в процессе совещаний, собраний, встреч, бесед, переговоров, приема посетителей, составления и чтения различных документов и т.п. И это – жизненная необходимость, поскольку обладание информацией означает обладание реальной властью, поэтому лица, причастные к ней, часто стремятся ее утаивать, чтобы впоследствии на ней спекулировать – ведь нехватка информации дезориентирует и избыток информации, поэтому всегда необходимо уметь отделить нужную информацию от ненужной, полезную от бесполезной.

Передача информации о положении и деятельности фирмы на высший уровень управления и взаимный обмен информацией между всеми взаимосвязанными подразделениями фирмы осуществляется на базе современной электронно-вычислительной техники и других технических средств связи. В деятельности крупных фирм, в особенности ТНК, представляющих собой комплексы большого числа повседневно связанных и взаимодействующих предприятий, расположенных в разных странах, передача информации является непременным и первостепенным фактором нормального функционирования фирмы [3 c. 132].

В немалой степени успех любого дела зависит от того объема информации, которым владеет лицо, принимающее решение. Генри Форд говорил: «Основа успеха в бизнесе – своевременно полученная, правильно понятая и умело использованная информация».

Задачами данного исследования являются определение:

1. необходимости информационной поддержки руководителя
2. эффективности информационного обеспечения
3. способы реализации информационного обеспечения

### Глава 1. Роль информации в системе менеджмента на предприятии.

### 1.1. Информация как основа эффективного управления.

*Информация* – это данные, несущие в себе новизну и полезность. Информация – это основное условие конкурентной способности организации. Руководителя интересует информация о физических и юридических лицах, передовой технологии, экономической и финансовой ситуациях.

При рассмотрении информации используют показатели: объем, достоверность, ценность, насыщенность, открытость.

Объем информации определяется символами числом знаков, букв и т.д. объем воспринимаемой информации о каком-либо объекте характеризуется символьным объемом, количеством текста, графиков, рисунков, временем получения и анализом информации.

При оценке подобной информации используют качественные показатели:

- информация избыточна;

- требуемого объема;

- информация недостаточна.

Избыточная информация повышает качество последующих управленческих решений, но требует больших затрат времени для ее передачи и анализа.

Недостаток информации затрудняет выработку правильного решения.

*Достоверность информации* – это показатель соответствия полученных сведений реальным. Чем меньше звеньев принимает участие в передаче информации, тем выше ее достоверность. Искажение может произойти по объективным и субъективным причинам.

*Ценность информации* может рассматриваться с двух позиций: ценность для получателя по отношению к будущей прибыльности (потребительская ценность) и ценность с точки зрения понесенных затрат.

*Насыщенность информации* – это соотношение полезной и фоновой информации. Фоновая информация нужна для лучшего восприятия, полезной информации через улучшение эмоционального восприятия, настройки внимания, подчеркивания ценности. Если фоновая информация отсутствует, то информация воспринимается как «сухая». При обилии фоновой информации говорят, что в ней много «воды».

*Открытость информации* характеризует возможность ознакомления различным группам людей. Секретная информация предоставляется только ограниченному кругу работников предприятия. Конфиденциальная информация может быть передана достаточно широкому кругу работающих на данном предприятии, но с условием сохранения ее тайны от работников других предприятий.

Внедрение техники и технологии в сферу обработки информации привело к повышению производительности, сравнимому с тем, которое дали стандартизация и сборочные конвейеры в производстве в начале промышленной революции.

Эффективность деятельности предприятия определяется правильностью принимаемых управленческих решений. Отсутствие либо недостаток необходимой информации оказывается главной причиной ошибок менеджеров.

*Информация* – это один из ресурсов организационной системы [4 с. 315]. Отличие от других видов ресурсов в том, что информация не исчезает в процессе переработки, но изменяет свою полезность. Характеризуется информация формой представления, объемом, периодичностью поступления, и частотой корректировки, затратами на получение и хранение. Под *управленческой информацией* понимается совокупность сведений о положении и процессах, протекающих внутри фирмы и ее окружении, которые служат основой принятия управленческих решений.

Служба информационного обеспечения предприятия [4 с. 315] решает множество задач, но важнейшими являются:

- ранжирование поступающей в фирму информации;

- экстренное оповещение менеджеров;

- сбор текущей информации о состоянии фирмы, ее подразделений и ресурсов;

-оценка тенденций и состояния фирмы, ее подразделений и ресурсов;

- контроль ресурсов через заданные лимиты и темпами потребления;

- анализ структуры запасов материальных ценностей и финансов;

- контроль движения заказов по структурным подразделениям;

- поддержание справочной системы руководителей;

- ведение электронного архива;

- поддержание экспертных систем для принятия решений руководителями;

- подготовка отчетных и плановых документов;

- поддержание системы контроля исполнения распоряжений;

- обработка информации по стандартным алгоритмам;

- поддержание электронной почты.

Общедоступные мировые информационные ресурсы представляются прежде всего по системе Интернет. Основные сегменты информации – это базы данных для массового пользователя, профессиональные базы данных, которые содержат более полную информацию, имеют многоуровневую структуру данных и развитую поисковую систему. Однако их использование требует предварительной подготовки пользователя.

### 1.2. Классификация управленческой информации.

Управленческую информацию классифицируют по различным признакам [4 с. 315]:

1. характеру управленческого реагирования (требующая срочных решений, предназначенная для будущих решений);
2. форме представления (документ, устно, компьютерным способом и т.д.);
3. времени появления (оперативная, суточная, месячная, годовая и т.д.);
4. уровню доступности (секретная, внутренняя, внешняя);
5. функциональному назначению (плановая, финансовая, техническая, маркетинговая и т.д.);
6. принадлежности к объекту управления (агрегат, участок, цех, предприятие и т.д.);
7. степени обобщения в управленческом процессе (первичная, производная, итоговая и т.д.).

Также информация может быть классифицирована по ряду других позиций, в частности [2 c. 358]:

1. по назначению (одноцелевая связана с решением одной конкретной проблемы; многоцелевая используется при решении нескольких самых разнообразных проблем);
2. по возможности хранения (фиксируемая информация может храниться практически бесконечно, не подвергаясь при этом искажению, чему свидетели наскальные надписи и рисунки; нефиксируемая информация используется в момент получения; она также может храниться некоторое время, но при этом постепенно искажается и исчезает);
3. по степени готовности для использования (первичная информация представляет собой совокупность полученных непосредственно из источника несистематизированных данных, содержащих много лишнего и ненужного; промежуточная информация состоит из сведений, прошедших через процесс предварительной «очистки» и систематизации, позволяющей решить вопрос о конкретных направлениях и способах их дальнейшего применения; конечная информация дает возможность принимать обоснованные управленческие решения);
4. по полноте информация бывает частичной или комплексной (последняя дает всесторонние исчерпывающие сведения об объекте и возможность непосредственно принимать любые решения; первая на практике может использоваться только в совокупности с другой информацией);
5. по степени надежности информацию можно разделить на достоверную и вероятностную (вероятностный характер может быть обусловлен принципиальной невозможностью получить от существующего источника надежные сведения, поскольку имеющиеся методы не позволяют этого сделать; неизбежными искажениями при их передаче, особенно в условиях иерархии управленческой структуры; заведомым распространением изначально ложных сведений).

Специфической формой такого рода управленческой информации являются слухи. Они представляют собой продукт творчества коллектива, пытающегося объяснить сложную, эмоционально значимую для него ситуацию при отсутствии или недостатке официальных сведений. При этом исходная версия, кочуя от одного члена коллектива к другому, дополняется и корректируется до тех пор, пока не сформируется вариант, в целом устраивающий большинство. Достоверность этого варианта зависит не только от истинности исходного, но и от потребностей и ожиданий аудитории, а поэтому может колебаться в диапазоне от 0 до 80-90%.

Поскольку люди в основном склонны считать, что слухи исходят из источников, заслуживающих доверия, руководство фирм часто пользуется этим обстоятельством, распространяя с их помощью сведения, которые по тем или иным причинам не могут быть преданы официальной огласке. В то же время необходимо иметь в виду, что доверием к слухам пользуются и участники конфликтов, желающие недобросовестными методами склонить окружающих на свою сторону.

Информация может быть также классифицирована по объему, источникам, возрасту, способам передачи и распространения.

### 1.3. Характеристика информационных потоков в организации.

Поток информации характеризуется несколькими параметрами [4 c. 317]:

* формой представления;
* объемом в единицу времени (интенсивностью);
* максимальной интенсивностью;
* задержками в передаче;
* избыточностью;
* дублированием;
* нестабильностью;
* погрешностью.

*Этапы движения информации.*

Движение информации от отправителя к получателю состоит из нескольких этапов. На первом происходит ее отбор, который может быть случайным или целенаправленным, выборочным или сплошным, предписанным или инициативным, произвольным или основывающимся на определенных критериях и т.п.

На втором этапе отобранная информация кодируется, то есть облекается в ту форму, в какой она будет доступна и понятна получателю, например, письменную, табличную, графическую, звуковую, символическую и т.п., и соответственно этому подбирается подходящий способ ее передачи – устный, письменный, с помощью различного рода искусственных сигналов, условных знаков. Считается, что при передаче информации, особенно важной, не стоит ограничивать одним каналом – сообщения по возможности лучше дублировать, не злоупотребляя, однако, составлением по каждому поводу документов, иначе поток бумаг может «захлестнуть».

На третьем этапе происходит передача информации, а на четвертом ее получение, восприятие получателем, декодирование, то есть расшифровка, и осмысление.

*Обратная связь и помехи.*

Отправитель любой информации всегда ждет, что получатель каким-то образом на нее отреагирует и донесет до него эту реакцию, иными словами, установит с ним обратную связь. Таким образом, *обратная связь* – есть сигнал, направляемый получателем информации отправителю, в котором подтверждается факт получения сообщения и характеризуется степень понимания (или непонимания) содержащейся в нем информации.

В идеале обратная связь должна быть сознательной, а поэтому планироваться заранее, облекаться в оптимальную форму, соответствующую ситуации, возможности восприятия партнером (а не собственному удобству), устанавливаться без промедления, в ответ на конкретный сигнал (особенно, если о ней просят) и характеризоваться доброжелательностью. Сигналами сознательной обратной связи при устной передаче информации бывают уточнение, перифраз, обобщение, выражение чувства. Поскольку такие сигналы могут быть достаточно слабыми, то за реакцией партнеров нужно внимательно наблюдать.

Устойчивая обратная связь позволяет существенно повысить надежность обмена информацией и хотя бы частично избежать ее потерь и помех (приложение 1) искажающих ее смысл. К таким помехам, прежде всего, относятся стереотипы, то есть устойчивые мнения по поводу людей и ситуаций, позволяющие судить о них по ассоциации. Пристрастием к стереотипам может страдать как отправитель информации, мак и ее получатель, поэтому при осуществлении коммуникаций необходимо удостовериться в реальном понимании партнерами сути проблемы, а не ограничиваться традиционным вопросом «как поняли?», на который обычно в любом случае отвечают положительно.

Зачастую информация искажается вследствие того, что отправитель и получатель имеют разный статус, положение, предвзято относятся друг к другу или к тому, о чем или о ком идет речь. Конечно, подобный подход «до добра» не доводит, и его нужно решительно преодолевать, критически, но благожелательно воспринимая поступающие сведения.

Сообщение может не восприниматься из-за отсутствия интереса к нему, непонимания его важности. Этот интерес нужно развивать, доводя до сведения партнера выгоды, которые он может иметь, отнесясь к информации должным образом, и потери, связанные с ее игнорированием.

Препятствием обмену информацией могут служить и «технические неполадки». К ним, прежде всего, относится разное понимание символов, с помощью которых информация передается, вызванное различиями в образовании, специальности, квалификации, национальными особенностями, либо слабым знанием языка.

Часто вербальная, то есть передаваемая с помощью слов, информация искажается невербальным «довеском», которые также могут по тем или иным причинам восприниматься неоднозначно.

Наконец, искажение или потеря информации происходит под воздействием физиологических и психологических причин: усталости, слабой памяти, забывчивости, рассеянности партнеров, их лени.

*Коммуникации между уровнями и подразделениями.*

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Таким путем, подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.п.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность.

*Коммуникации между различными отделами (подразделениями).* В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении.

К примеру, в сфере розничной торговли региональные управляющие сбытом могут периодически встречаться для обсуждения общих проблем, координации стратегии сбыта и обмена информацией о продукции. В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специальные группы.

Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений. Доказано, что такие отношения являются важной составляющей удовлетворенности работников организации [11 с. 188].

*Коммуникации руководитель–подчиненный.* Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; обсуждением проблем эффективности работы; достижением признания и вознаграждением с целью мотивации; совершенствованием и развитием способностей подчиненных; со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещением подчиненного о грядущем изменении, а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

*Коммуникации между руководителем и рабочей группой.* Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как следовало бы работать вместе, о предстоящих изменениях и возможных их последствиях для этого и других отделов, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера.

Кроме того, иногда рабочая группа собирается без руководителей для обсуждения проблем, усовершенствований или надвигающихся перемен. Как указано выше, такие отношения равенства могут способствовать повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

*Неформальные коммуникации.* Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Слухи “витают возле автоматов с охлажденной водой, по коридорам в столовых и в любом другом месте, где люди собираются группами” [11 c. 189]. Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа то между нами”.

Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и до сегодняшнего дня. Тем не менее исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т. е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной.

### Глава 2. Характеристика информационного обеспечения в деятельности менеджера.

### 2.1. Кодирование информации.

Код – это комбинация букв и цифр. Кодирование информации используется для упрощения процедур обработки, стабилизации размера отдельных сообщений, сокращения объема сведений.

Кодирование – это замена общепринятого представления реквизита на систему условных обозначений.

Используемые системы кодов экономической и технологической информации классифицируют по:

* количеству знаков (одноразрядные и многоразрядные);
* системе построения (порядковые, серийные, позиционные, специальные);
* форме представления (цифровые, алфавитные, алфавитно-цифровые) [4 с. 322].

При порядковой системе шифровка осуществляется посредством натурального ряда чисел. Эта система наиболее проста, но целесообразна только при небольшом размере классификационного массива. При серийном коде совокупность возможных признаков реквизита делят на группы, каждому из них отводят часть натурального ряда чисел. Позиционную (десятичную) систему кодирования применяют при шифровке информационных характеристик, содержащих несколько характеристик признака, каждый из которых имеет свою группу десятичных разрядов шифра.

Выбор системы кодирования учитывает особенности процедур обработки массивов по кодируемому признаку, объему работ по кодированию, частоте появления отдельных признаков. Основными параметрами, учитываемыми при разработке кодов, являются максимальное число знаков, максимальная логичность, резервирование, увязка с соответствующими кодами других уровней управления и предприятий-партнеров.

### 2.2. Безопасность информации.

Проблемы обеспечения информационной безопасности становятся все более сложными и концептуально значимыми в связи с массовым переходом информационных технологий в управлении на безбумажную автоматизированную основу.

Термин «информационная безопасность» имеёт различные определения, общего или частного свойства, однако все они связывают безопасность именно с ее защитой в компьютерных информационных системах.

В Российском законодательстве на национальном уровне политика информационной безопасности регулируется прежде всего Конституцией РФ и рядом федеральных законов, основные из которых следующие: «О безопасности» от 5.03.1992 г., «О государственной тайне» от 21.07.1993 г. с изменениями и дополнениями от 6.10.1997 г. и др.

Постановлением Правительства РФ установлен перечень сведений, которые не могут быть отнесены к коммерческой тайне. К ним относятся:

* учредительные документы (решение о создании предприятия, договор учредителей, устав);
* документы, дающие право заниматься предпринимательской деятельностью (регистрационное удостоверение, лицензии, патенты);
* сведения по установленным формам отчетности о финансово-хозяйственной деятельности и иные данные, необходимые для проверки правильности исчисления и уплаты налогов и других обязательных платежей в государственную бюджетную систему);
* документы о платежеспособности;
* сведения о численности, составе работающих, их заработной плате и условиях труда, а также о наличии свободных рабочих мест;
* документы об уплате налогов и обязательных платежей;
* сведения о загрязнении окружающей среды, нарушениях антимонопольного законодательства, несоблюдения безопасных условий труда, реализации продукции, причиняющей вред здоровью населения, а также других нарушениях законодательства и размерах причиненного при этом ущерба;
* сведения об участии должностных лиц предприятия в кооперативах, малых предприятиях, объединениях и других организациях, занимающихся предпринимательской деятельностью.

В УК РФ введено понятие «компьютерные преступления», которое предусматривает неправомерный доступ к компьютерной информации, создание и использование вредоносных программ, нарушение правил эксплуатации ЭВМ или их систем.

Вероятными угрозами информационной базе предприятия представляются следующие:

* несанкционированный доступ;
* перехват информации в каналах связи;
* кража документов;
* уничтожение (случайное / сознательное) информации;
* ошибки в работе персонала;
* разрушение информации вирусами;
* ошибки в программах обработки данных;
* отключение электропитания;
* фальсификация сообщений;
* несанкционированная модификация информации.

Система защиты информации представляет собой комплекс организационных, технических, технологических и иных средств, методов и мер, снижающих уязвимость информации и препятствующих несанкционированному доступу к информации, ее утечке или утрате.

Система защиты информации должна удовлетворять следующим требованиям:

1. на стадии проектирования должна быть создана система управления и корректировки;
2. объединить внутри себя законодательные, технические и организационные способы защиты;
3. расходы на защиту должны быть меньше, чем сумма возможного ущерба от утечки информации;
4. не должна создавать дополнительные трудности в управлении предприятием;
5. обеспечивать защиту от всех реальных угроз.

С точки зрения защищенности всю управленческую информацию делят на семь классов:

1) наличие развитой службы безопасности;

2) наличие полного набора механизмов защиты на нескольких ступенях;

3) защита при большом количестве субъектов и объектов, имеющих доступ к информации;

4) защита электронной передачи данных;

5) защита распределенных информационных сетей;

6) защита локальных информационных сетей;

7) минимальные требования к защищенности.

Систему управления можно считать защищенной, если все операции выполняются в соответствии со строго определенными правилами, обеспечивающими непосредственную защиту объектов, ресурсов и операций.

Угроза раскрытия заключается в доступности информации конкурентам, что может привести к экономическим потерям организации.

Потеря целостности заключается в нарушении части информации, что приводит к потере полезности всего массива данных.

Безопасность информации обеспечивается комплексом специальных мероприятий по правилам использования, доступности со стороны персонала, процедур компьютерной обработки.

Мерами защиты могут стать:

* проверка подлинности информации;
* контроль доступа в помещения;
* разделение полномочий;
* шифрование цифровой подписи на сообщениях;
* использование биометрических характеристик для контроля;
* применение электронных карт;
* использование антивирусной защиты;
* контроль целостности информации;
* и т.п.

Собственники соответствующей информации определяют необходимую степень ее защищенности и тип системы, способы и средства защиты, исходя из ценности информации, размера ущерба от ее утраты или утечки и стоимости защитного механизма.

В некрупных организациях с небольшим объемом информации, подлежащей защите, наиболее целесообразны и эффективны простейшие методы ее защиты (организация охраны здания, назначение и обучение служащего, работающего с этими документами, введение обязательств для сотрудников о неразглашении ценных сведений и т.п.)[5 с. 290].

В крупных организациях со сложной структурой и значительными объемами информации, подлежащей защите, формируются комплексные системы защиты информации, характеризующиеся многоуровневым построением и иерархическим доступом к информации.

Летом 2006 года компания S. N. Safe & Software объявило о выпуске нового продукта Safe’n’Sec Enterprise, который предназначен для многоцелевой защиты корпоративных сетей крупных предприятий и корпораций от внешних и внутренних угроз и уязвимостей. В настоящее время новинка проходит тестирование на базе нескольких крупных российских предприятий [12 c. 63].

### 2.3. Контроль информационного обеспечения на предприятии.

Контроль информации обеспечивает во многих случаях «живучесть» предприятия. Достоверность данных – это, в конечном счете, доходы и потери. Исходя из этого, система управления выстраивает совокупность процедур контроля и проверки точности данных.

Автоматический контроль информации выполняется на всех этапах ее получения и переработки. Для этой цели используют систему логических условий и специальных вычислительных процедур. К ним относятся: проверка на логичность появления; соответствие макету структуры данных; сохранение объема сведений и др.

При хранении и переработке данных основными способами контроля служат:

* дублирование (повторение процедур записи и алгоритмов вычислений, после чего проходит сопоставление результатов);
* отслеживание контрольных сумм (по отдельным записям и массиву данных в целом вычисляется контрольная арифметическая сумма всех реквизитов, которая проверяется после каждого этапа перезаписи);
* проверка макета данных (по отдельным реквизитам уточняется требуемое число знаков, интервал допустимого значения).

### 2.4 Автоматизированная система поддержки управленческих решений.

Информационные системы формируются как интегрированные системы, поддерживающие все направления деятельности предприятия, включая финансы, производство, сбыт, снабжение, складское хозяйство, транспортные перевозки, сервисное обслуживание и проектные работы. Информационная система позволяет отслеживать критические параметры при оценке деятельности предприятия.

Целостная система информационной поддержки финансовых решений имеет три уровня: анализ, учет, управление и планирование. Она включает финансовый, налоговый, отчетный календари, в которых фиксируются ежедневные финансовые операции и представляются структурированные данные итогового анализа. Составными частями системы являются:

* главная книга;
* счета дебиторов;
* счета кредиторов;
* управление денежными средствами;
* финансовые планы;
* распределение затрат;
* финансовые отчеты;
* основные средства.

Кроме вышеперечисленных структурны элементов системы следует выделить блоки отдельных подсистем, входящих и дополняющих единую систему, в которую входят:

1. *подсистема «производство»* объединяет блоки:
	* управление производством и его планирование;
	* учет затрат;
	* спецификация изделий;
	* планирование потребности в мощностях.

При многозвенном производстве эта подсистема позволяет вести управление серийным выпуском изделий, отслеживать работу каждого подразделение предприятия.

1. *подсистема «снабжение»* обеспечивает сопровождение решений по планированию и управлению складскими операциями. Подсистема увязывает сбыт, снабжение и складское хозяйство и включает:
	* управление продажами;
	* управление закупками;
	* управление запасами;
	* управление партиями товаров.

3. *подсистема «транспорт»* позволяет поддерживать экспедиторские и транспортные решения. Она включает модули:

* управление заказами на транспортировку и хранение;
* определение оптимальных маршрутов;
* учет автотранспорта;
* учет горюче-смазочных материалов;
* расчет стоимости услуг транспортировки;
* планирование потребности в материалах.

4. *подсистема «управление проектом»* ориентирована на поддержание управленческих решений при разработке новой техники. Эта подсистема включает средства управления крупными долгосрочными инвестиционными проектами, начиная с предварительной оценки бюджета и заканчивая оценкой всего комплекса выполненного проекта:

* сетевое планирование (планирование и корректировка графика изготовления продукции по стадиям выполнения проекта);
* управление конструкторскими данными (поддержание системы проектно-конструкторских разработок, внесение изменений, отслеживание сделанных изменений при изготовлении);
* бюджетирование проекта (разработка и анализ планового бюджета проекта на всех стадиях от появления идеи до получения опытного образца готового изделия);
* оперативно корректировать изделие под требования заказчиков.

5. *подсистема «сервис»* предназначена для поддержки решений по управлению сервисными услугами, пред- и послепродажного и специального обслуживания. Она обеспечивает:

* выполнение регламентных работ;
* планово-предупредительные мероприятия;
* ремонт и устранение неисправностей;
* гарантийный ремонт.

Подсистема «сервис» включает также:

* модули управления профилактическим обслуживанием и текущего ремонта (формирование графика работ, подготовка заказов на обслуживание, расчет расходов);
* управление договорами на обслуживание;
* разработку графиков обслуживания и ремонта (планирование занятости персонала, подготовка оперативных заданий на ремонт, определение приоритетов заказов);
* анализ затрат.

6. *подсистема «управленческий контроль»* обеспечивает руководителей обобщенной информацией о деятельности предприятия. Она состоит из блоков:

* анализ показателей деятельности (расчет и анализ показателей по направлениям деятельности);
* мониторинг показателей (отслеживание изменений показателей, их значения по отношению к критическим уровням, наглядное представление данных);
* ретроспективный анализ и прогнозирование.

Подсистема обеспечивает подготовку отчетов по типовым и специальным формам.

Информационная система опирается на современные программные продукты и современные средства вычислительной техники. Она создается с помощью языков программирования четвероного поколения, операционных систем, таких как UNIX и Windows. Идеология построения управленческих информационных систем обеспечивает максимальную гибкость при расширении функциональных возможностей, инвариантность по отношению к используемым интерфейсам и базам данных. Из широко распространенных локальных компьютерных систем следует выделить:

* системы бухгалтерского учета «1С», «Финансы без проблем», «Парус», «Супербухгалтерия», «Турбобухгалтер»;
* системы правового обеспечения «Гарант», «ИНЕК»;
* системы поддержки рабочих мест руководителя «Директор», «Руководитель архива», «Проектировщик», «Суперменеджер»;
* системы поддержки документооборота предприятия «АТЛАНТ», «Делопроизводство».

Малыми интегрированными системами являются: Concorde XAL, Exact, NC-2000, Platinum, PRO/MIS, Scala, SunSistems, «Босс-корпорация»; средними интегрированными системами – JD Edwards, MFG-PRO, SyteLine (SYMIX); крупными интегрированными системами – SAP R/3, BAAN, Oracle Aplication, BPCS.

В течение 1980–2005 гг. информационно-коммуникационные технологии стали существенным фактором реформирования ТНК США.

Общая стоимость оборудования и программного обеспечения, используемого американскими фирмами для обработки данных, на 2004 г. превысила 1333 млрд долл. [8 с. 101]

Можно выделить несколько подтипов информационных систем, используемых американскими ТНК для повышения эффективности своей финансово-хозяйственной деятельности.

*Системы анализа и поддержки принятия решений (САППР)* – компьютерные информационные системы комплексного управления предприятием (ERP), позволяющие оценивать различные варианты развития наиболее значимых для деятельности компании показателей.

В одной из крупнейших в мире авиакомпаний – United Airlines – проект реализации информационной системы предполагал внедрение системы класса САППР. Компания United Airlines ежедневно выполняет 3400 рейсов, а 41 технический центр обслуживания компании United Airlines расположен во многих регионах мира. Более чем пятитысячному техническому персоналу постоянно требуется доступ к различной информации для ремонта и обслуживания самолетов в кратчайшие сроки. Решением было создание единой интерактивной корпоративной базы технических данных, которая получила название «Энциклопедия самолетов». «Энциклопедия» была реализована на базе стандартных средств внутренних информационных ресурсов компании и предусматривала широкое применение сети Internet в качестве платформы обмена данными.

В базу были собраны учебные материалы для инженеров, каталоги запасных частей, информация о заказах на покупку дополнительного оборудования, а также внутренняя техническая информация и инструкции. Внедрение системы в компании United Airlines заняло менее года; по оценкам самой компании проект окупился достаточно быстро. Позже руководством компании United Airlines было объявлено о дальнейших планах по интеграции «Энциклопедии самолетов» в единую корпоративную систему электронного документооборота [8 с. 102].

Модификацией систем анализа и поддержки принятия решений являются информационные системы руководителя ИСР. Основными характеристиками которой являются: возможность подготовки сводных отчетов, сбор данных по параметрам; доступ к широкому выбору внешних и внутренних баз данных: возможность представления информации в графическом виде.

Одна из первых ИСР появилась в Lockheed-Georgia Company. Первоначально система была установлена только на компьютеры очень узкого круга высшего руководства. Система позволяла демонстрировать предполагаемым заказчикам информацию о продукции компании, проводить презентации, представлять руководству текущие результаты финансово-хозяйственной деятельности. Ко второй половине 1980-х гг. было установлено уже 710 терминалов, а сама система позволяла получать оперативную и аналитическую информацию не только членам высшего руководства компании, но также и большинству руководителей среднего звена [8 с. 103].

В 1990-х гг. руководством компании Welch Allyn (один из крупнейших мировых поставщиков медицинских диагностических инструментов) было принято решение о внедрении единой ИСР для всех руководителей высшего и среднего звена во всех отделениях.

Система была выполнена на базе программного комплекса компании – разработчика Comshare. В результате в компании Welch Allyn была создана система комплексной финансовой отчетности. Система была нацелена на решение комплекса задач по автоматизации взаимоотношений с заказчиком. В результате внедрения информационной системы руководителя в компании Welch Allyn было достигнуто повышение эффективности работы финансовых служб и подразделений по продажам и маркетингу [8 с. 103].

Системы класса CRM используются для автоматизации управления взаимоотношениями с заказчиками (СУВЗ). Три основные цели применения СУВЗ: аналитическое обеспечение деятельности подразделений продаж и маркетинга, оперативное управление контактами с заказчиками, организация непосредственного участия заказчика в осуществлении производственных процессов, результатом которых являются производимые товары и услуги. Таковы проекты американских ТНК в области информационных систем организации интеллектуального анализа данных (СИАД).

Интересен пример внедрения СИАД на предприятиях автомобильного гиганта, компании Ford в 2001 г. Разработчиком и поставщиком стала американская SAS. В рамках проекта внедрения СИАД были успешно решены следующие задачи: выявление общих закономерностей поведения покупателей автомобилей Ford, анализ покупателей с точки зрения их лояльности марке Ford, определение целевых аудиторий для 200 ежегодно осуществляемых маркетинговых программ.

Сложность реализации проекта состояла в существенном объеме данных, накопленных в компании по более чем 33 млн покупателей (общий объем информации – 1,6 терабайт). Первыми положительными результатами внедрения этой СИАД стало сокращение времени обработки и обмена новыми данными в четыре раза, а также заметное упрощение процедуры поиска и анализа требуемых данных. Это позволило увеличить объемы осуществляемой аналитической работы и повысить качество выпускаемых информационных материалов для подразделений продаж и маркетинга Ford [8 с. 104].

Несмотря на то, что информационные системы должны способствовать положительному развитию бизнеса, на практике в России очень часто оказывается наоборот: предприятия тратят большие деньги на приобретение и внедрение системы, но не получают ожидаемого эффекта. «По подсчетам самих разработчиков, в российских организациях к середине 2001 г. у фирмы SAP из 200 инсталяций системы R3 «работало» только 110, а у фирмы Baan это соотношение составило 44 к 21» [13 с. 139].

По мнению Г.А. Шепталина причины неудач проектов внедрения ИС [13 c. 139]:

- невнимание руководства к проекту (40 %);

- отсутствие четких целей проекта (17 %);

- неформализованность бизнес-процессов на предприятии (14 %);

- неготовность предприятия к изменениям (12 %);

- нестабильность законодательства (6 %);

- коррупция на предприятиях (5 %);

- низкая квалификация кадров на предприятии (4 %);

- недостаточное финансирование проектов (2 %).

### Глава 3. Мероприятия по организации эффективного информационного обеспечения

### 3.1. Характеристика службы информационного обеспечения управления

Важно не просто получить информацию, но и иметь ее в таком виде, который бы обеспечивал ее однозначную интерпретацию и был нагляден для восприятия. Поэтому информация должна поступать к руководителю в тщательно обработанном и подготовленном для анализа виде.

Сегодня все крупные и процветающие коммерческие структуры развитых государств имеют в своем штате подразделения, которые занимаются информационной деятельностью. В одних фирмах – это информационно-аналитический отдел, в других – отдел маркетинга, на который руководство фирмы наряду с другими возлагает и информационно-аналитические задачи, отдел коммерческой разведки, информационный центр или служба информации.

Вся поступающая в информационную службу информация может рассматриваться как маркетинговая, поскольку она отбирается в интересах предприятия. *Задача информационной службы* – квалифицированно обработать ее и распределить по потребителям. *Основная цель* – это обеспечение оперативного получения руководителем и другими службами максимального объема качественной и конкретной информации, необходимой им для принятия более обоснованных и взвешенных решений, адекватного реагирования на происходящие события, а также получения своевременных рекомендаций и предложений. [14].

Эффективность стратегии маркетинга, реализация его целей зависят от качества информации, на основе которой эта стратегия развивается. Поэтому основной задачей участия информационной службы в маркетинге продукции предприятия является создание и поддержание системы информации, обеспечивающей оперативное поступление достоверных сведений, необходимых для успешной маркетинговой деятельности предприятия. Эта информация должна освещать спрос на определенные товары и услуги, содержать характеристики возможных конкурентов, а также внешних условий, в которых протекает маркетинговая деятельность предприятия (инфраструктура, уровень развития, правовые и экономические требования и т.д.) [14].

Если предприятие маленькое, то обязанности сбора, обработки и распределения информации могут быть возложены на одного человека – менеджера референта или координатора. Если предприятие крупное, необходимо создать новое подразделение. Оно может называться информационно-аналитическим отделом.

Информационно-аналитическая служба является основным центром, в котором концентрируется, обрабатывается и анализируется самая разнообразная внешняя информация. То же справедливо и по отношению к внутренней информации. Большая часть внутренней информации попадает в нее из других подразделений фирмы и в основном представлена в уже обработанном, подготовленном для анализа виде. Таким образом, основные задачи, стоящие перед информационной службой:

1) сбор, обработка и анализ внешней информации

2) сбор, обработка и анализ внутренней информации

3) на основе проводимого анализа выработка соответствующих рекомендаций и предложений

4) оперативное, полное наглядное предоставление результатов анализа, соответствующих выводов и выработанных рекомендаций

5) долговременное хранение всей собранной информации для последующего ее использования в работе

6) решение нестандартных задач анализа деятельности фирмы

Основные проблемы и трудности, характерные для деятельности информационной службы [14]:

- информационные отдел получает большие объемы информации из самых различных источников. Это приводит к невозможности одному человеку качественно обработать материал

- основная масса информации представлена на бумажных носителях и имеет самую разнообразную форму представления. Это существенно затрудняет и замедляет ее предварительную обработку

- на этапе обработки и преобразования данных в электронный вид возникает вероятность появления ошибок и ввода неправильной информации

- основная масса информации поступает на бумажных носителях. С течением времени скапливаются большие объемы разнообразных печатных изданий, а также ксерокопий. Когда возникает потребность в каких-либо материалах, их поиск занимает слишком много времени

- проблема представления информации.

Предлагаются следующие шаги для их решения:

1) разграничение обязанностей между специалистами службы

2) внедрение современных компьютерных и информационных технологий работы с информацией.

Это – информационная система (ИС). Информационная система – вся инфраструктура предприятия, задействованная в процессе управления всеми информационно-документальными потоками [1 с. 53], включающая в себя следующие обязательные элементы:

1. информационная модель, представляющая собой совокупность правил и алгоритмов функционирования ИС;
2. регламент развития информационной модели и правила внесения в нее изменений;
3. кадровые ресурсы, отвечающие за формирование и развитие информационной модели;
4. программный комплекс, конфигурация которого соответствует требованиям информационной модели;
5. кадровые ресурсы, отвечающие за конфигурирование программного комплекса и его соответствие утвержденной информационной модели;
6. регламент внесения изменений в конфигурацию программного комплекса;
7. аппаратно-техническую базу, соответствующую требованиям по эксплуатации программного комплекса;
8. эксплуатационно-технические кадровые ресурсы;
9. правила использования программного комплекса и пользовательские инструкции.

Конечные пользователи на больших предприятиях также могут поддерживаются или обслуживаются информационными центрами (ИЦ).

В настоящее время ИЦ как ключевая структура в сфере электронной обработки информации уверенно закрепились, прежде всего, на больших предприятиях развитых промышленных стран.

В зависимости от масштаба сферы обработки информации на конкретном предприятии возникают разнообразные организационные структуры в этой области. Представленные в иллюстративном материале 1-3 примерные структурные схемы характеризуют типовые варианты организации подразделений (или службы) обработки информации (ОИ) различных масштабов (5 чел. – малые, 6-20 чел. – средние и более 20 чел. – большие подразделения ОИ).

Структура большого подразделения ОИ расчленена на втором уровне на отдел общей организации, отдел проектирования прикладных систем и их обслуживания, ИЦ, отдел базовых технологических средств, а также вычислительный центр. Руководству здесь приданы широкие штабные функции.

Обслуживание в больших предприятиях занимает от 50 до 70 % имеющихся мощностей, поэтому можно представить соответствующую автономную часть структуры. Вместе с тем против расчленения этого подразделения говорит часто то, что на практике работа по проектированию является обычно более престижной, а обслуживание и сопровождение систем их разработчиками оказывается наиболее качественным, поэтому действительно имеет смысл обеспечить эти функции с помощью одних и тех же людей.

Разделение задач проектирования (развития) и использования систем можно рекомендовать также для структуры среднего подразделения ОИ. Выбор и ввод в эксплуатацию (внедрение) стандартных прикладных программных средств, приобретаемых от сторонних организаций, со временем имеют для всех фирм все большее значение; обслуживание конечных пользователей представлено в этой же группе. Центральное хранилище данных в таких структурах будет часть отсутствовать. Функции планирования и поддержки охватывают и организационные задачи.

Ввиду малой численности малого подразделения ОИ различные функции выполняет одно и то же лицо, задачи планирования и исполнения должны при этом осуществляться в своеобразном персональном союзе.

Управление часто передается подразделению, которое побудило внедрение ОИ. Организация, хранилище данных, обработка и контроль находятся в производственных подразделениях. Очень часто используется только стандартное прикладное программное обеспечение; функции поддержки и сопровождения в таких предприятиях часто передаются на сторону.

### 3.2. Оценка организации информационных потоков

Для оценки организации информационных потоков используют несколько путей:

* 1. *Формализованное изучение.* Каждый документ представляет собой совокупность реквизитов, на основе чего строится информационная модель, выявляются дублирование и избыточность.
	2. *Экспертная оценка.* С помощью специальных вопросников выполняется оценка документов, сообщений персоналом.
	3. *Статистическая оценка.* Совокупность однотипных документов обобщается по фактическим показателям: времени движения, насыщенности, стабильности и т.п.
	4. *«Запуск птички».* По оцениваемому информационному потоку запускается контрольный документ. По нему контролируется график движения, состав выполняемых работ.
	5. *Накапливание «сбоев».* Выявляется статистика ошибок и сбоев по срокам в потоках информации.

Группой экономического анализа ФГУП «ХЗ «Планта» было проведено исследование степени удовлетворенности предприятий Уральского региона информационным обеспечением. В анкетировании принимали участие 28 предприятий.

Степень удовлетворенности информационным обеспечением служб опрашиваемых предприятий было оценено по 5-балльной шкале. 50 % респондентов ответили, что их службы хорошо обеспечены информацией, 46,5 % респондентов удовлетворены информационным обеспечением своей службы и 3,5 % респондентов недостаточно удовлетворены информационным обеспечением (иллюстр. материал 4).

Оценка соответствия информационного потока объективной действительности и количество посторонней информации также давались по 5-балльной шкале. В результате группы респондентов, отмечающие соответствие содержания информационного потока с небольшими неточностями и в равной степени присутствие точной и неточной информации, разделились поровну и составили соответственно по половине опрошенных.

Присутствие посторонней информации и создание помех в информационном потоке отмечают 14,3% респондентов. Постоянное наличие посторонней информации отмечают 39,3% респондентов. На эпизодическое присутствие посторонней информации указывают 42,8% опрашиваемых. 36% респондентов указывают на полное отсутствие посторонней информации в информационном потоке (иллюстр. материал 5).

Предприятия применяют различные виды носителей информации. 93% предприятий используют бумажные носители информации, 32% — магнитные. 78% — электронные (иллюстр. материал 6). На многих предприятиях параллельно используются несколько носителей информации.

Анализ удовлетворенности информационным обеспечением служб опрашиваемых предприятий в зависимости от выполняемых ими функций не позволил получить однородную картину.

Результат оценки потребности поступления информации показал, что поступление информации через равные промежутки времени удовлетворяет 11 % респондентов, поступление информации по мере возникновения необходимо 32 % опрошенных, а 57 % респондентов отмечают необходимость поступления информации в режиме реального времени (иллюстр. материал 7).

Известно, что предприятия используют несколько каналов передачи данных, как во внешней среде, так и во внутренней, поэтому респонденты указывали несколько вариантов ответов. В результате 46,4 % опрошенных указали, что пользуются услугами курьера, 64,3 % – услугой почтовой связи. Телефоном для передачи данных пользуются 85,7 %, этот канал до сих пор остается наиболее распространенным, радиосвязь для передачи информации используют 28,6 %, факс – 82,1 %. Электронную почту применяют 75 % респондентов, а локальную сеть для обмена информацией используют 71,4 % предприятий (иллюстр. материал 8).

67,9 % респондентов указали, что управленческие решения принимаются согласно четкой процедуре, утвержденной на предприятии, а 32,1 % респондентов отмечают, что каждый руководитель подразделения «проталкивает» свои решения самостоятельно по хаотичной схеме.

При этом среди специалистов тех предприятий, на которых управленческие решения принимаются согласно четкой процедуре, возможность утверждения документа за день отмечают 21,1 % респондентов, шанс утверждения документа за два дня отмечают 26,3 % респондентов, в течение трех дней документ утверждается по мнению 36,8 % опрошенных, в течение четырех дней – 10,5 % опрошенных и 5,3 % – пять и больше суток (иллюстр. материал 9). Среди специалистов тех предприятий, на которых управленческие решения «проталкиваются» по хаотичной схеме, 34 % респондентов указывают, что необходимо затратить три дня на утверждение документа, 10 % респондентов затрачивают четыре дня на утверждение решения и свыше пяти дней затрачивают на утверждение документа 56 % респондентов (иллюстр. материал 9). Таким образом, прослеживается зависимость эффективности управленческих решений и скорости их принятия от эффективной организации информационного обмена.

Эффективность информационных потоков, их организация, а также загруженность информационных каналов напрямую зависят от количества замкнутых связей (связи со смежными подразделениями), приходящихся на подразделения предприятия. Известно, что если на структурное подразделение приходится более семи замкнутых связей, то снижается эффективность его работы из-за перегрузки большим объемом информации.

20 % респондентов указывают на одну замкнутую связь, приходящуюся на их подразделение, более 2-3 замкнутых связей отмечают 12 % респондентов, свыше 4-5 замкнутых связей – 16 % и 52 % опрошенных отмечают, что на их подразделение приходится более 7 замкнутых связей (иллюстр. материал 10).

### 3.3. Выводы и предложения

Развитие бизнеса и информационных технологий, с одной стороны, привело к существенному увеличению объема накапливаемых сведений, а с другой – повысило их ценность. Сегодня ядром информационной системы любого предприятия является корпоративное хранилище данных. К ее функционированию предъявляются жесткие требования. Нужно обеспечить высокую скорость доступа к информации, ее сохранность в случае катастроф и т.п.

В последнее время резко увеличилось число компаний, осознающих необходимость модернизации и усовершенствования существующего корпоративного хранилища данных таким образом, чтобы оно стало инструментом управления бизнесом и его анализа.

Но внедрение информационных систем в РФ проходит не столь гладко как в США, где корпоративные информационные системы позволяют значительно снизить затраты и увеличить эффективность работы предприятий.

Как показало исследование приведенное в пункте 3.2 на российских предприятиях неважное информационное обеспечение, т.к. 1) только половина респондентов ответили, что их службы хорошо обеспечены информацией; 2) 60,7 % подтвердили наличие и использование автоматизированных систем управления и обработки информации.

По моему мнению, необходимо «исправлять ошибки» и внедрять автоматизированные информационные системы. Они значительно повысят конкурентоспособность предприятий. Кроме того, предоставят возможность:

* + 1. автоматизировать производственные процессы, что сократит издержки;
		2. оптимизировать бизнес-процессы;
		3. пространственного позиционирования, что важно, прежде всего, для транспортных компаний;
		4. повысить качество, объем и доступность материалов, необходимых для оценки конкурентоспособности и принятия решений;
		5. преодолевать географические барьеры общения.

Внедрение инноваций в деятельность предприятий не может ограничиваться только применением передовых информационно-коммуникационных технологий. Необходимо продумывать комплекс мер по достижению целей долгосрочного развития предприятий.

### Заключение

*Информация* – это данные, несущие в себе новизну и полезность. Информация – это основное условие конкурентной способности организации.

Управленческую информацию классифицируют по различным признакам:

1. характеру управленческого реагирования;
2. форме представления;
3. времени появления;
4. уровню доступности;
5. функциональному назначению;
6. принадлежности к объекту управления
7. степени обобщения в управленческом процессе
8. и т.д.

Поток информации характеризуется несколькими параметрами [4 c. 317]:

* формой представления;
* объемом в единицу времени (интенсивностью);
* максимальной интенсивностью;
* задержками в передаче;
* избыточностью;
* дублированием;
* нестабильностью;
* погрешностью.

Код – это комбинация букв и цифр. Кодирование информации используется для упрощения процедур обработки, стабилизации размера отдельных сообщений, сокращения объема сведений.

Безопасность информации обеспечивается комплексом специальных мероприятий по правилам использования, доступности со стороны персонала, процедур компьютерной обработки.

В некрупных организациях с небольшим объемом информации, подлежащей защите, наиболее целесообразны и эффективны простейшие методы ее защиты

В крупных организациях со сложной структурой и значительными объемами информации, подлежащей защите, формируются комплексные системы защиты информации.

Контроль информации обеспечивает во многих случаях «живучесть» предприятия. При хранении и переработке данных основными способами контроля служат:

* дублирование
* отслеживание контрольных сумм
* проверка макета данных

Информационная система опирается на современные программные продукты и современные средства вычислительной техники.

Из широко распространенных локальных компьютерных систем следует выделить:

* системы бухгалтерского учета «1С», «Финансы без проблем», «Парус», «Супербухгалтерия», «Турбобухгалтер»;
* системы правового обеспечения «Гарант», «ИНЕК»;
* системы поддержки рабочих мест руководителя «Директор», «Руководитель архива», «Проектировщик», «Суперменеджер»;
* системы поддержки документооборота предприятия «АТЛАНТ», «Делопроизводство».

Малыми интегрированными системами являются: Concorde XAL, Exact, NC-2000, Platinum, PRO/MIS, Scala, SunSistems, «Босс-корпорация»; средними интегрированными системами – JD Edwards, MFG-PRO, SyteLine (SYMIX); крупными интегрированными системами – SAP R/3, BAAN, Oracle Aplication, BPCS.

Несмотря на то, что информационные системы должны способствовать положительному развитию бизнеса, на практике в России очень часто оказывается наоборот: предприятия тратят большие деньги на приобретение и внедрение системы, но не получают ожидаемого эффекта.

По мнению Г.А. Шепталина причины неудач проектов внедрения ИС [13 c. 139]:

- невнимание руководства к проекту (40 %);

- отсутствие четких целей проекта (17 %);

- неформализованность бизнес-процессов на предприятии (14 %);

- неготовность предприятия к изменениям (12 %);

- нестабильность законодательства (6 %);

- коррупция на предприятиях (5 %);

- низкая квалификация кадров на предприятии (4 %);

- недостаточное финансирование проектов (2 %).

Информационно-аналитическая служба является основным центром, в котором концентрируется, обрабатывается и анализируется самая разнообразная внешняя и внутренняя информация.

Конечные пользователи на больших предприятиях также могут поддерживаются или обслуживаются информационными центрами (ИЦ). Представленные в иллюстративном материале 1-3 примерные структурные схемы характеризуют типовые варианты организации подразделений (или службы) обработки информации (ОИ) различных масштабов (5 чел. – малые, 6-20 чел. – средние и более 20 чел. – большие подразделения ОИ).

Для оценки организации информационных потоков используют несколько путей:

1. Формализованное изучение.
2. Экспертная оценка.
3. Статистическая оценка.
4. «Запуск птички».
5. Накапливание «сбоев».

Выводы по исследованию:

1. необходимо больше уделять внимание информационному обеспечению;
2. в современных условиях необходимо вводить на предприятиях автоматизированные системы поддержки управленческих решений;
3. информационное обеспечение является частью издержек производства продукции, услуг.

### Иллюстративный материал

1. *Структура большого подразделения обработки информации [6 c. 134]*

Подразделение обработки информации

Штаб: стратегическое планирование, разработка новых технологий, управление, защита данных, стандартизация, информационное обслуживание, обучение

Отдел организации производства:

- формирование структуры организации;

- организация производства;

- автоматизация работы в бюро

Отдел проектирования прикладных систем и их обслуживания:

- математические, технологические и технические приложения;

- экономико-административные приложения:

а) развитие систем;

б) прикладное программирование (создаются постоянными или временными коллективами)

Информационный центр:

- управление;

- маркетинг;

- обслуживание пользователей;

- администрирование

Отдел базовых технологических средств: планирование и управление базовыми средствами (вычислительные, периферийные, специальные, сетевые, системные программные средства)

Вычислительный центр:

- согласование и контроль;

- подготовка вычислительных работ (распределение загрузки машин, склад материалов, архив);

- хранение данных;

- выполнение вычислительных работ;

- обслуживание технических и других средств

1. *Функциональная структура среднего подразделения обработки информации [6 c. 135]*

Подразделение обработки информации

Разработка и обслуживание систем

Вычислительные работы (вычислительный центра)

Разработка и сопровождение приложений

Подготовка и выполнение работ

Выбор и ввод в эксплуатацию прикладных программных и информационных средств.

Обслуживание конечных пользователей

Хранение данных

1. *Функциональная структура малого подразделения обработки информации [6 c. 135]*

Подразделение обработки информации (обработка информации часто совмещается с другими задачами управления)

Выбор и адаптация стандартных технических, программных и других средств

Эксплуатация центрального оборудования и информационных структур

*4. Степень обеспеченности информаци*ей [7 с. 119]

*5. Наличие посторонней инфо*рмации[7 c.119]



*6. Вид носителя информации [7 c. 120]*



*7. Периодичность поступления информации [7 c. 120]*



*8. Вид информационного канала [7 c. 121]*



*9. Срок утверждения документа [7 c. 121]*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | При соблюдении четкой процедуры | При хаотичной схеме |
| 1 день | 21,1 % | – |
| 2 дня | 26,3 % | – |
| 3 дня | 36,8 % | 34 % |
| 4 дня | 10,5 % | 10 % |
| 5 дней и более | 5,3 % | 56 % |

*10. Количество замкнутых связей [7 c. 122]*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Бизнес-процессы | Итого |
|  | Производство | Сбыт | Финансы, экономика | Сервис | Кадры | НИОКР |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | – | – | 5 |
| 2-3 | 2 | – | – | – | 1 | 1 | 3 |
| 4-5 | 1 | 1 | 1 | – | – | 1 | 4 |
| Более 7 | 3 | 4 | 3 | – | 2 | 1 | 13 |

### Расчетная (практическая) часть

### Задание №1

*Моральные требования, предъявляемые к работникам парикмахерской «Алёна»*

1. Относись с уважением к власти

Власть – необходимое условие порядка. Проявлять уважение необходимо на всех уровнях общения.

1. Оказывай уважение старшим

Недопустима дискриминация, основанная на возрасте.

1. Будь вежлив и учтив

Престиж фирмы зависит от отношения к посетителям.

1. Будь честен и правдив

Честность и правдивость – это основные блоки в здании управления, высокой прибыли и межличностных отношений.

1. Будь постоянен в сексуальных отношениях и в браке

Хорошая семья – залог процветания фирмы.

1. Будь ответственен за свою работу

Работник нечет материальную или дисциплинарную ответственность за некачественную работу.

1. Будь целеустремлен

Не следует допускать двусмысленных ситуаций.

1. Уделяй время отдыху

Прибыль фирмы зависит не только от эффективного труда, но и от здоровья работников.

1. Избегай конфликтов на работе.
2. Одевайся аккуратно

У работника должен быть опрятный вид.

### Задание № 2

Фирма выпускает товар А. Выделить постоянные затраты в расходах предприятия на электроэнергию.

Исходные данные:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Месяц** | **Объем производства, тыс.шт.** | **Расходы на электроэнергию, тыс.руб.** |
| 1 | 100 | 2156 |
| 2 | 121 | 2254 |
| 3 | 125 | 2249 |
| 4 | 156 | 2541 |
| 5 | 124 | 2154 |
| 6 | 108 | 2002 |
| 7 | 109 | 2130 |
| 8 | 145 | 2245 |
| 9 | 156 | 2820 |
| 10 | 132 | 2213 |
| 11 | 143 | 2089 |
| 12 | 122 | 2510 |
| **Показатели** | **Максимальные** | **Минимальные** | **Разница** |
| 1. Расходы на электроэнергию. | 2820 | 2002 | 818 |
| 2. Уровень производства | 156 | 100 | 56 |
| В % | 100 | 64,1 | 35,9 |

1. определяем ставку переменных затрат – средние переменные расходы

С пер=

С пер = =14,6 р/шт

С пер = разница в затратах / разница в объеме производства

С пер = 818 / 56 = 14,6 р/шт

2) определяем уровень постоянных затрат

У п.з. = 

У п.з. = 2820 – 14,6 \* 156 = 541,3 т.р.

### Задание №3

По итогам работы в прошедшем месяце цеху начислили А млн.руб. зарплаты и В тыс.руб. в премиальный фонд пропорционально делящиеся между четырьмя рабочими бригадами. Первая бригада допустила брак на С тыс.руб. План производства продукции второй бригады выполнен на а %. За каждый процент невыполненного плана премиальный фонд уменьшается на в %. Третья бригада выполнила план на с %. За каждый процент перевыполненного плана бригада премируется на d %. Четвертая бригада выпустила D дополнительных изделий из сэкономленных Е кг. металла. Стоимость одного килограмма металла К руб. За сэкономленный металл начисляется е % полученной экономии. За каждое выпущенное дополнительное изделие бригаде должно быть начислено L руб.

Рассчитать на сколько изменится фонд оплаты труда, в % и в рублях.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| А | В | С | а | в | с | d | D | Е | К | е | L |
| 3,6 | 700 | 11 | 95,2 | 1,8 | 105 | 2,1 | 2 | 100 | 400 | 60 | 860 |

Решение:

1. планируемый ФЗП для каждой бригады

3 600 / 4 = 900 тыс. руб.

1. планируемый ПФ для каждой бригады

700 / 4 = 175 тыс. руб.

1. планируемый ФОТ для каждой бригады

900 + 175 = 1 075 тыс. руб.

*Первая бригада:*

1. фактическая величина ПФ

175 – 11 = 164 тыс. руб.

1. фактическая величина ФОТ

900 + 164 = 1 064 тыс. руб.

1. изменение ФОТ

в руб. 1 075 – 1 064 = 11 тыс. руб.

в % 100 % \* 11 / 1 075 = 1,02 %

*Вторая бригада:*

1. процент невыполнения плана

100 % - 95,2 % = 4,8 %

1. сумма штрафа за невыполнение плана

175 \* 4,8 % \* 1,8 % = 15,1 тыс. руб.

1. фактический ПФ

175 – 15,1 = 159,88 тыс. руб.

1. фактическая величина ФОТ

900 + 159,9 = 1 059,88 тыс. руб.

1. изменение ФОТ

в руб. 1 075 – 1 059,9 = 15,1 тыс. руб.

в % 100 % \* 15,1 / 1 075 = 1,41 %

*Третья бригада:*

1. процент перевыполнения плана

105 % – 100 % = 5 %

1. премия за перевыполнение плана

5 % \* 2,1 % \* 900 = 94,5 тыс. руб.

1. фактический ПФ

175 + 94,5 = 269,5 руб.

1. фактическая величина ФОТ

900 + 269,5 = 1 169,5 тыс. руб.

1. изменение ФОТ

в руб. 1 169,5 – 1 075  = 94,5 тыс. руб.

в % 100 % \* 94,5 / 1 075 = 8,79 %

*Четвертая бригада:*

1. стоимость сэкономленного металла

0,1 \* 0,4 = 40 тыс. руб.

1. премия за сэкономленный металл

40 \* 60 % = 24 тыс. руб.

1. премия за дополнительные изделия

2 \* 0,86 = 1,72 тыс. руб.

1. фактический ПФ

175  + 1,72 + 24 = 200,72 тыс. руб.

1. фактическая величина ФОТ

900 + 200,72 = 1 100,72 тыс. руб.

1. изменение ФОТ

в руб. 1 100,72 – 1 075 = 25,72 тыс. руб.

в % 100 % \* 25,72 / 1 075 = 2,39 %

Ответ:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер бригады | Фонд заработной платы, в руб. | Премиальный фонд, в руб. | Фонд оплаты труда, в руб. | Изменение ФОТ |
| План | Факт. | План | Факт. | План | Факт. | В руб. | В % |
| 1 | 900  | 900  | 175  | 164 | 1 075  | 1 064  | - 11  | - 1,01 |
| 2 | 900  | 900  | 175  | 159,88 | 1 075  | 1 059,88 | - 15,12 | - 1,41 |
| 3 | 900  | 900  |  175  | 269,5 | 1 075  | 1 169,5 | + 94,5 | - 8,79 |
| 4 | 900  | 900  | 175  | 200,72 | 1 075  | 1 100,72 | + 25,72 | + 2,39 |
| По цеху | 3 600  | 3 600  | 700  | 794,1 | 4 300 | 4 394,1 | + 94,1 | + 2,19 |

### Задание №4

На предприятии «Козерог» работают 3 бригады, которые выполняют определенный договором объем работ. В составе бригады 5 человек.

Для первой бригады используется бестарифная система оплаты труда. Сумма оплаты за выполненную работу составила А руб. На выполнение работы было затрачено В чел.-часов, причем каждым работником отработано bi часов.

Для второй бригады установлены часовые тарифные ставки ti. Сумма оплаты за выполненную работу составила А руб. На выполнение работы было затрачено В чел.-часов.

Третья бригада выполнила план на F %. Количество рабочих дней в месяце – 20. Количество отработанных дней каждым работником составило fi дней. Месячная тарифная ставка каждого работника di.

Начислить заработную плату каждому работнику:

- для первой бригады по бестарифной системе оплаты труда;

- для второй бригады с учетом разряда работника;

- для третьей бригады с учетом приработка.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| А | В | b1 | b2 | b3 | b4 | b5 | t1 | t2 | t3 | t4 | t5 |
| 46 000 | 490 | 100 | 80 | 90 | 120 | 100 | 34,7 | 34,9 | 35,0 | 34,8 | 35,1 |
| F | f1 | f2 | f3 | f4 | f5 | d1 | d2 | d3 | d4 | d5 |  |
| 102 | 20 | 18 | 17 | 17 | 18 | 1400 | 1600 | 1500 | 1500 | 1400 |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 1 бригада | 2 бригада | 3 бригада |
| 1 работник | 9 387,76 | 9 335,6 | 1 589,1 |
| 2 работник | 7 510,2 | 7 511,5 | 1 634,45 |
| 3 работник | 8 448,98 | 8 474,67 | 1 447,17 |
| 4 работник | 11 265,3 | 11 235,9 | 1 447,17 |
| 5 работник | 9 387,76 | 9 443,2 | 1 430,15 |

### Задание № 5

*Организационная структура парикмахерской «Алёна»*

Сеть парикмахерских «Алена» давно работает на тульском рынке парикмахерских услуг. Первая парикмахерская была построена в 1994 году в Советском районе г.Тулы там работало два специалиста. Затем появились еще 4 парикмахерских в разных районах Тулы. В 2000 году в них открылись косметологические кабинеты, численность персонала дошла до 33 человек.

Оказывают услуги разнообразного характера: прически и макияж на празднества, свадьбы, выпускные и просто на каждый день. В «Алёне» работают высококлассные специалисты, участвовавшие на межрегиональных и государственных конкурсах парикмахеров и косметологов, и получившие на них награды. Они подберут макияж и прическу индивидуально каждому посетителю, будут учтивы и вежливы.

Директор

парикмахеры

косметологи

бухгалтера-кассиры

Главный косметолог

Главный бухгалтер

Завхоз

уборщица

*Миссия:* внесение красоты и изысканности в Вашу жизнь, чтобы жители нашего города увидели и оценили Вас такой, какой мы создадим.

*Цель:* лидерство в сфере парикмахерских и косметологических услуг нашего города. Главное конкурентное преимущество состоит в том, что «Алёна» оказывает услуги наилучшего качества, подбирает прическу и макияж под индивидуальные характеристики каждого клиента.

*Политика* лидерства на рынке, профессионализма и компетенции в удовлетворении потребностей.

*Задачи:*

1) укрепление позитивного имиджа;

2) повышение профессионализма работников;

3) проведение маркетинговой кампании совместно со спонсорскими компаниями Mary kay, Olay, Maybeline;

4) индивидуальный подход к потребителю;

5) участие наших специалистов в межрегиональных конкурсах;

6) расширение доли рынка.

Директор

|  |  |
| --- | --- |
| 1. функции | Он должен:1. планировать деятельность фирмы
2. организовывать работу фирмы
3. руководить деятельностью фирмы
4. координировать работу сотрудников фирмы
5. контролировать работу сотрудников фирмы
 |
| 2. обязанности  | Предоставление всей необходимой организационно-управленческой и технической информации своим сотрудникам, заблаговременное извещение их об организационных изменениях; утверждение отчетности, предоставляемой спонсорам и налоговой инспекции, организационных документов; заключать договора с поставщиками для обеспечения средствами труда своих сотрудников. |
| 3. ответственность  | Несет ответственность перед потребителями, поставщиками, финансовыми организациями и органами государственной власти за деятельность каждого своего сотрудника и организации в целом в пределах своей доли в уставном капитале. |
| 4. полномочия | Он имеет право:1) применять различные виды взысканий с сотрудников за невыполнение или неверное выполнение своих обязанностей2) предъявлять требования по организации работы к своим сотрудникам3) в любой момент времени проверить работу своих сотрудников, просмотреть текущую документацию |
| 5. компетенция  | У директора высшее юридическое и высшее экономическое образования.Он получает информацию от своих сотрудников, поставщиков, спонсоров, финансовых организаций, органов государственной власти |

### Задание №6.

***Должностная инструкция менеджера по турпродуктам***

***I. Общие положения***

1. Менеджер по турпродуктам относится к категории руководителей.

2. На должность менеджера по турпродуктам назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование, дополнительную подготовку по направлению «Менеджмент и маркетинг в туризме» и стаж работы в туристической деятельности не менее 1 года.

3. Менеджер по турпродуктам должен знать:

3.1. Закон РФ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», иные нормативные правовые документы, регламентирующие осуществление туристской деятельности.

3.2. Географию стран мира.

3.3. Методики планирования туров.

3.4. Транспортные системы в туризме.

3.5. Системы бронирования и оформления услуг.

3.6. Схемы работы с отелями, гостиницами, компаниями-перевозчиками (авиа, железнодорожными, автобусными, круизными и др.), иными организациями.

3.7. Порядок работы консульско-визовых служб.

3.8. Правила страхования туристов.

3.9. Основы туристского права.

3.10. Договорное право в туристской деятельности.

3.11. Основы маркетинга и менеджмента.

3.12. Тактику проведения деловых переговоров.

3.13. Иностранный язык.

3.14. Справочную информацию по туризму (справочники, периодические издания, научные публикации, др.), туристские каталоги.

3.15. Правила оформления туристской документации (туристических путевок, ваучеров, страховых полисов и др.).

3.16. Стандарты делопроизводства (классификация документов, порядок оформления, регистрации, прохождения, хранения и др.).

3.17. Методы обработки информации с использованием современных технических средств коммуникаций и связи, компьютера.

3.18. Методики составления отчетности.

4. Назначение на должность менеджера по туризму и освобождение от должности производится приказом руководителя организации.

5. Менеджер по туризму подчиняется непосредственно

6. На время отсутствия менеджера по туризму (командировка, отпуск, болезнь, пр.) его обязанности выполняет лицо, назначенное в установленном порядке. Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

***II. Должностные обязанности***

Менеджер по турпродуктам:

1. Изучает справочники по туризму, каталоги, иные источники туристской информации с целью формирования собственных информационных баз по туроператорам.

2. Изучает требования клиентов к туристским продуктам, осуществляет анализ маркетинговых исследований спроса на туристские услуги.

3. Устанавливает контакты с туроператорами с целью изучения программ туров, определения туров, пользующихся наибольшим спросом у клиентов.

4. Разрабатывает предложения по координации турпродуктов с учетом индивидуальных и специальных требований клиентов (диета, медицинские показания, инвалидность, пр.). При невозможности изменения составляющих турпродукта организует поиск наиболее приемлемых для клиентов туров.

5. Осуществляет поиск наиболее выгодных по оплате, срокам и качеству обслуживания туроператоров.

6. Заключает договоры с туроператорами на продвижение и реализацию турпродуктов.

7. Принимает участие в планировании мероприятий по продвижению турпродуктов (рекламных кампаний, презентаций, пр.).

8. Разрабатывает стандарты и процедуры предоставления информации о турпродуктах клиентам, готовит инструктивные материалы и проводит инструктаж менеджеров и агентов по продаже турпродуктов.

9. Обеспечивает менеджеров и агентов по продаже турпродуктов распечатками, фотокопиями, каталогами, брошюрами, путеводителями и другими рекламными материалами в количестве, необходимом для информирования клиентов о турпродуктах.

10. Организует составление туристской документации (проектов договоров; ваучеров; иных туристских документов) и контроль за правильностью оформления туристской документации.

11. Обеспечивает бронирование услуг, их подтверждение и оформление.

12. Принимает участие в разработке техники и методики продаж турпродуктов.

13. Организует контроль за:

— реализацией турпродуктов и послепродажным обслуживанием;

— выполнением туроператорами обязательств по заключенным договорам (услуг по размещению, проживанию и питанию туристов; по транспортному, визовому, экскурсионному, медицинскому (лечебно-профилактическому) обслуживанию; по оказанию: услуг культурного и спортивного характера; услуг по страхованию туристов в период турпоездки; услуг гидов-переводчиков и сопровождающих; др.).

14. Изучает жалобы и претензии туристов к качеству туристского обслуживания, выявляет виновных, ведет статистический учет жалоб и претензий, принимает меры по устранению недостатков в обслуживании клиентов, направляет требования туроператорам об объяснении причин нарушения заключенных договоров, готовит предложения по предъявлению претензий к туроператорам, а также по приостановлению или полному прекращению работы с туроператорами, систематически нарушающими условия заключенных договоров.

15. Готовит обзоры, отчеты о проделанной работе, обеспечивает их представление руководству, передачу в архивы на хранение.

***III. Права***

Менеджер по турпродуктам имеет право:

1. Самостоятельно определять формы работы с туроператорами.

2. Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения должностных обязанностей.

3. Запрашивать лично или по поручению непосредственного руководителя от руководителей подразделений организации и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

4. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.

5. Требовать от руководства организации обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

***IV. Ответственность***

Менеджер по турпродуктам несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, — в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

2. За правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, — в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

3. За причинение материального ущерба организации — в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

### Список использованной литературы:

1. Верников Г.Г. Корпоративные информационные системы: не повторяйте пройденных ошибок / Верников Г.Г. // Менеджмент в России и за рубежом – 2003 – № 2 – с. 52-64
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Курс лекций для студентов высших учебных заведений. – М.: Общество «Знания» Российский Центральный институт непрерывного образования. 1996.– 472 с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов.– 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2004. – 511 с.
4. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. – СПб: Питер, 2006. – 608 с.
5. Годин В.В., Корнеев И.К. Управление информационными ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 17.– М.: ИНФРА-М, 2000.– 352 с.
6. Костров А.В. Основы информационного менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
7. Мазеин С.В. Оценка информационных потоков / Мазеин С.В., Попов Е.В.// Менеджмент в России и за рубежом – 2005 – № 5 – с. 118-123
8. Маторин О.В. Современные информационные системы в деятельности ТНК США / Маторин О.В. // Менеджмент в России и за рубежом – 2006 – № 2 – с. 101-106
9. Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. проф. М.М. Максимцова, проф. М.А.Комарова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, Единство, 2005. – 359 с.
10. Менеджмент: Учебник / Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт – Издат, 2003. – 591 с.
11. Мескон М.Х., Альберт М., Хдоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Дело, 2001. – 800 с.
12. Продукт Safe’n’Sec Enterprise для защиты корпоративных сетей крупных предприятий // Проблемы теории и практики управления – 2006 – № 8 – с. 63
13. Хапов Д.П. Корпоративные информационные системы на российских предприятиях: в чем проблемы? / Хапов Д.П. // Менеджмент в России и за рубежом – 2005 – № 4 – с. 138-142