**Введение**

Предприятие, как известно, представляет собой комплекс динамически взаимодействующих элементов разнообразной природы, то есть относится к классу объектов, обозначаемых как сложные системы. Сложные системы характеризуются значительной неопределенностью как структурной, так и параметрической. Многообразие состояний таких систем требует значительных затрат на обеспечение эффективного управления в силу известного закона необходимого разнообразия. При этом возникает неизбежное противоречие между необходимостью создать условия для принятия своевременного и адекватного управленческого решения и ограниченностью ресурсов, которые могут быть направлены на подготовку решения и, в общем случае, на создание необходимой инфраструктуры, позволяющей сформировать такое решение.

Управление предприятием – это процесс, который может быть рассмотрен с различных точек зрения, причем для обеспечения полноты, достоверности и непротиворечивости оценок качества результатов управления все аспекты анализа в силу объективных причин должны быть взаимоувязаны с тем, чтобы обеспечить единство представления системы «объект управления – субъект управления» как главного условия согласованности и эффективности принимаемых решений. Одним из основных свойств управления как совокупности принимаемых решений является его информационная природа.

К настоящему времени сложилась ситуация, когда качество управленческих решений и, соответственно, информационная система подготовки управленческих решений являются выраженным конкурентным преимуществом.

Таким образом, актуальность данной работы обусловлена значимостью информационной подготовки в процессе принятия долгосрочных и краткосрочных управленческих решений.

Цель работы: раскрыть содержание информационной подготовки краткосрочных и долгосрочных управленческих решений.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи: рассмотреть категорию информация и ее роль в принятии управленческих решений; проанализировать сущность информационной подготовки управленческих решений.

При выполнении данной работы был изучен ряд учебной и научной литературы: «Менеджмент» под редакцией Герчиковой И.Н., «Бухгалтерский управленческий учет» под редакцией Кондракова Н.П., «Управленческие решения» под редакцией Литвак Б.Г. и др.

**Глава 1 Информация и ее роль в принятии управленческих решений**

**1.1 Виды информации и критерии ее оценки**

Информация (от лат. Informatio – разъяснение, изложение) – отчужденное знание, выраженное на определенном языке в виде знаков алфавита, записанное на материальный носитель, доступное для воспроизведения без участия автора и переданное в каналы общественной коммуникации (опубликованное).

В современных условиях важной областью стало информационное обеспечение, которое состоит в сборе и переработке информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений. 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 имеющих множество филиалов в далеко удаленных местах, передача информации является непременным и первостепенным фактором нормального функционирования фирмы. При этом особое значение приобретает обеспечение оперативности и достоверности сведений. Для многих фирм внутрифирменная система информации решает задачи организации технологического процесса и носит производственный характер. Здесь информация играет важную роль в предоставлении сведений для принятия управленческих решений и является одним из факторов, обеспечивающих снижение издержек производства и повышение его эффективности. Особую роль играет прогнозирование рыночных процессов. Важное значение имеет информация о возникновении в ходе производства отклонений от плановых показателей, требуемых принятыми оперативными решениями.

Информация служит основой для подготовки соответствующих докладов, отчетов, предложений для выработки и принятия управленческих решений.

Содержание каждой конкретной информации определяется потребностями управленческих звеньев и вырабатываемых управленческих решений.

 По отношению к предприятию информация бывает внешней и внутренней. Каналами получения внешней информации, где отражаются сведения о политическом, экономическом, социальном состоянии общества, являются средства массовой информации, экспертные опросы, статистические органы. Данная информация в большинстве случаев является весьма дорогостоящей и труднодоступной. Внутренняя информация подготавливается на предприятии, как правило, на основании данных учета.

Степень детализации, характер и объем такой информации различны.

Как отмечалось ранее, одной из функций управленческого учета является предоставление информации для составления планов, принятия решений в бизнесе и др. Представляется необходимым провести различие между данными и информацией. Данные обычно являются сырыми фактами, содержат подробные сведения о конкретных сделках (например, сводка всех продаж), обширны и используются для контроля ежедневных операций. Данные становятся информацией после их дальнейшей обработки и трансформации, при этом информация представляется в лаконичном обобщенном виде и используется для планирования и контроля хозяйственной деятельности предприятия. При использовании систем обработки данных полученная информация (исходящая) какого-либо процесса может являться входящими данными для другого процесса. Например, комплект финансовой отчетности может использоваться в качестве данных при подготовке информации в расчетах с финансовыми органами по Налогам или для различного рода аналитических процедур[[1]](#footnote-1).

Управленческая информация подразделяется на финансовую и нефинансовую. Финансовая информация создается на основе данных финансового учета, производственного учета и в основном представляет собой количественную информацию. Нефинансовая количественная Информация также является полезной для управления предприятием при планировании и контроле. К ней относятся: количество отработанных машино-часов; количество машино-часов, потерянных в результате простоя; количество работников; количество дней, прошедших от размещения заказа до получения продукции; процент счетов, содержащих ошибки; количество продукции, произведенной за неделю; количество единиц или наименований готовой продукции на складе и т. д.

Некоторые виды информации не могут быть выражены в цифрах. В связи с этим информация делится на количественную и качественную. Примерами качественной информации являются:

- законодательство но данному виду деятельности;

- отзывы покупателей о качестве товаров или услуг;

- отчет о работе сотрудников.

Таким образом, в управленческом учете бухгалтер оперирует и информацией, не поддающейся количественной оценке, так как некоторые проблемы управления не могут быть решены только путем сбора и анализа числовых данных, наряду с ними имеют значение факторы, которые не могут быть представлены в числовом выражении. Немаловажное значение при этом отводится и интуиции. В соответствии с международными стандартами финансовой отчетности важнейшими критериями качества учетной информации является ее полезность для различных групп пользователей. К основным качественным характеристикам информации относятся: понятность, уместность, надежность и сопоставимость.

Понятность означает доступность для понимания пользователем, который обладает достаточными знаниями в сфере деловой, экономической деятельности, бухгалтерском учете. При этом сложная финансовая информация не должна исключаться, если она необходима для принятия экономических решений.

Требование уместности (релевантности) информации подразумевает то, что она влияет на экономические решения пользователей, помогает им оценивать прошлые, настоящие или будущие события или подтверждать, или исправлять прошлые оценки. На уместность информации в значительной степени влияет ее характер и существенность. Информация считается существенной» если ее отсутствие или искажение могут повлиять на решения пользователей.

Уместность информации является результатом сочетания трех ее характеристик: предсказуемости, свойства обратной связи и своевременности. Предсказуемость; представляет «свойство информации, помогающее ее пользователям повысить вероятность реальности прогнозов». Особенно это важно в принятии решения по инвестиционным проектам. Процесс обратной связи предполагает, что информация играет важное значение в подтверждении и корректировке предыдущих данных (предположений). Информация о результатах одного решения используется для принятия следующего решения. Своевременность информации позволяет сохранять свою полезность. Значительная задержка предоставления информации заинтересованным пользователям может привести к потере ее уместности. Для обеспечения своевременности информации иногда необходимо представить ее до того, как будут известны все аспекты хозяйственной деятельности, в ущерб, таким образом, ее надежности. Ожидание момента, когда становятся известны все факты хозяйственной деятельности предприятия, может обеспечить высокую надежность информации, но сделать ее малополезной заинтересованным пользователям.

Следующая важная характеристика учетной информации - надежность, достоверность. Информация является надежной, если она не содержит существенных ошибок и искажений, правдиво отражает деятельность предприятия, и пользователи могут положиться на нее.

Надежность информации обеспечивает ряд характеристик: Давая качественную характеристику информации, нельзя забывать о таком понятии, как стоимость информации, на основе которой строится управленческий учет и к которому предъявляется общее для всех видов управленческой деятельности требование экономичности. На каждой ступени обработки данных в целях подготовки информации возникают различные затраты. Они могут быть связаны с расходами на содержание работников, обслуживающих операционные машины, компьютерные системы, бухгалтеров в области управленческого учета, планирования; расходами по приобретению, использованию оборудования или его аренде, расходами на запасные части, диски, магнитные ленты; комиссионные консультационных фирм и др.

В соответствии с международной практикой требования к качеству информации должны сочетаться с оптимальным соотношением затрат и выгод. Смысл такого принципиального ограничения заключается в том, что выгоды из полученной информации должны превышать затраты на ее получение. В России Положение по бухгалтерскому учету «Учетная политика предприятия» декларирует требование рациональности и экономности ведения бухгалтерского учета исходя из условий хозяйственной деятельности и величины предприятия.

- Правдивость. Информация должна правдиво отражать хозяйственные операции и прочие события, происходящие на предприятии.

- Преобладание экономического содержания информации над формой. Необходимо, чтобы хозяйственные операции и другие события учитывались и представлялись в соответствии с их сущностью и экономической реальностью, а не только их юридической формой.

- Нейтральность. Подразумевает тот факт, что; информация должна быть непредвзятой, не должна содержать пристрастных оценок.

- Проверяемость. Является исключительно важным свойством информации и означает, что, пользуясь одними и теми же данными, различные эксперты придут к одинаковым выводам. Таким образом, влияние субъективной оценки и пристрастности должно быть исключено. Однако стоит признать, что осуществить это в реальности, особенно в управленческом учете, представляется весьма проблематичным.

- Репрезентативная достоверность данных. Подразумевает, что существует прямая связь между явлением и его оценкой, и не существует каких-либо определенных факторов, способных исказить оценку явления при том, что само явление остается неизменным.

 - Осмотрительность. В соответствии с международными стандартами «осмотрительность» относится к качественным характеристикам информации, хотя также часто рассматривается в принципах ведения учета.

- Полнота информации. Требование полноты имеется в российском законодательстве, при этом подразумевается полнота отражения всех фактов хозяйственной деятельности предприятия. В соответствии с международными Стандартами требование полноты информации рассматривается с точки зрения ее существенности и затрат на ее подготовку.

- Сопоставимость. Это свойство формы представления информации, которое повышает ее полезность за счет возможности сравнения ее с аналогичными показателями и данными. Предельной формой сопоставимости является единообразие, когда представляется информация не просто в сопоставимом, а в совершенно однообразном формате[[2]](#footnote-2).

**1.2 Информационная система и управленческий учет**

В соответствий с Законом «О бухгалтерском учете» к основным задачам бухгалтерского учета относятся:

-формирование полной и достоверной информации о деятельности организации, ее имущественном положении для внутренних и внешних пользователей;

- обеспечение пользователей бухгалтерской отчетности необходимой информацией для контроля за соблюдением законодательства Российской Федерации при осуществлении хозяйственных операций и их целесообразностью, наличием и движением имущества и обязательств, а также за использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов в соответствии с утвержденными нормами и сметами;

- предотвращение отрицательных результатов хозяйственной деятельности и выявление внутрихозяйственных ресурсов, обеспечивающих финансовую устойчивость организации.

Вышеперечисленные задачи говорят об огромной роли информации в эффективном управлении предприятием в условиях рыночной экономики, которая представляет собой процесс координации и регулирования его деятельности для достижения поставленной цели. Управление невозможно без информации, она является «горючим», без которого управление не работает, теряет свою силу при решении поставленных задач. Качественное управление требует полной, достоверной и своевременно полученной информации. При отсутствии информации или наличии неправильной, запоздалой информации принимаются неправильные, неэффективные решения. Бухгалтерия предприятия находится на стыке информационных потоков разных подразделений, и практически только она может формировать информацию о реальном финансовом состоянии предприятия. Поэтому очень часто именно от того, владеет ли руководство оперативной и достоверной информацией, полученной от бухгалтерских служб, зависит, будет ли предприятие банкротом либо будет развиваться стабильно и динамично.

Информационные потоки сосредотачиваются в бухгалтерии, которая в настоящее время является единственным поставщиком документально обоснованной и системно обеспеченной экономической информации. Информация о фактическом наличии и использовании имущества и ресурсов организаций, о хозяйственных процессах и результатах деятельности, о долговых обязательствах, расчетах и претензиях закономерно приводит к тому, что здесь отражается полный спектр финансово-экономических функций предприятия.

Велика роль информации и в управленческом учете.

Руководителям предприятия для выработки управленческих оперативных решений и координации развития предприятия необходима как обобщенная информация по затратам, так и калькуляция затрат по центрам ответственности, наименованиям изделий, по видам продукции и т.д. Иными словами, информация обобщается или детализируется в соответствии с потребностями управления и формируется с учетом задач и перспектив развития данной организации.

Для передачи информации на разные уровни управления и организации обмена информацией между различными звеньями управляющей системы на предприятии создается информационная система управления, основанная на применении современных информационных технологий.

Все большее число предприятий используют в учете современные средства вычислительной техники и самое разнообразное программное обеспечение. Каждый пользователь может выбрать программное обеспечение, соответствующее потребностям и возможностям предприятия. Таким образом, применение ЭВМ помогает рационально решать проблемы в отношении системы учета и отчетности на предприятии, обеспечивает решение многих важных стратегических задач, выходящих за рамки простого представления о собранной информации. Современные технологии наряду с системой учета и отчетности являются основой для построения всеохватывающей системы управления информацией, системы административной информации руководства. В рамках этих систем лица, ответственные за принятие решений на различных уровнях предприятия, получают компьютерный доступ к необходимой им информации.

В России в настоящее время с успехом применяются комплексные информационные системы, отличительной особенностью которых является четкая ориентация на внутренний документооборот предприятия, а также наличие значительных инструментов аналитической обработки данных. Комплексные информационные системы соединяют в единое целое все информационные потоки предприятия, хранят всю информацию в единой базе. Благодаря этому существенно снижается трудоемкость выполнения многих процедур решения бухгалтерских задач, поскольку сведения о документах, введенные другими отделами, - сразу доступны бухгалтерии[[3]](#footnote-3).

Таким образом; бухгалтерия предприятия перестает работать исключительно на внешнюю отчетность, а начинает более значительно влиять на принятие управленческих решений.

Подводя итог всему вышеизложенному, можно утверждать, что основой информационной системы предприятия является бухгалтерский учет.

**Глава 2 Информационная подготовка управленческих решений**

**2.1 Управленческие решения на предприятии**

Управленческие решения на предприятии охватывает все стороны его деятельности: подготовку производства, собственно производство, сбыт, работу с персоналом, финансы и др. Основная задача управления – координация деятельности подразделений для наиболее эффективного их использования по решению стратегических, тактических и текущих задач предприятия.

С информационной точки зрения стержнем является система подготовки принятие решений (СППР), хотя архитектурно – это надстройка над оперативными информационными системами, используемыми на предприятии. Цель разработки и внедрения СППР – информационная поддержка оперативных возможностей и комфортных условий для высшего руководства и ведущих специалистов для принятия обоснованных решений, соответствующих миссии предприятия, а также его стратегическим и тактическим целям. Основой такой системы являются:

- доставка статистических данных и информации аналитического и сводного как из внутренних, так и из внешних источников для экономических и финансовых оценок, сопоставление планов, разработка моделей и составление прогнозов в бизнесе;

- формирование и эксплуатация во взаимодействии с руководством соответствующей системы информационных, финансовых, математических и эвристических моделей экономических и финансовых процессов.

Система подготовки управленческих решений на предприятии по аналогии с системой технологической подготовки производства может быть определена как основная обеспечивающая система предприятия. В силу этого можно утверждать, что она имеет универсальный характер и оказывает влияние на все группы элементов системы. Значительный удельный вес неопределенности связанной как с процессами формирования информационного обеспечения, так и процессами использования уже подготовленных данных делает необходимым использование наряду с формальными методами методов эвристических.

Существенное значение среди всех процедур совершенствования информационного обеспечения имеет процедура определения приоритетов на множестве компонентов подготовки и принятия решений. В силу многоаспектного характера компонентов модели определение потоков информации в виде документов требует согласования руководителей и специалистов предприятия различного уровня с учетом стратегических факторов.

Сам процесс согласования и формирования ситуационных моделей в виде типовых информационных комплексов реализуется комплексной рабочей группой, которая включает в себя специалистов предприятия, относящихся к различным функциональным подразделениям предприятия. Исходными данными для формирования ситуационной модели и определения информационных массивов, соответствующих ей, являются стратегический план развития предприятия и прогнозы развития внешней среды, включающей характеристики партнеров по кооперации, макроэкономические показатели, динамику предпочтений потенциальных потребителей продукции и т.д. При этом формируются схемы информационных потоков, порождаемых ситуацией.

Концептуальное решение поставленной проблемы должно базироваться на обеспечении доступа к данным и информации и формировании адаптивной системы моделей бизнеса. При этом необходимо обеспечить:

- доступ к данным внутренних и внешних источников информации, использующих серийно выпускаемые базы данных;

- управление данными и информации в разнородных (многоплатформных) комплексах, что позволяет обеспечить их открытость (локализуемость, мобильность и интераперабельность);

- хранение данных и информации в унифицированных форматах, пригодных для дальнейшего анализа, синтеза и представления, включая модели «что, если?»;

- анализ и синтез финансовой и экономической информации, моделирование состояний, процессов и условий;

- представление информации в виде диаграмм, графиков географических карт в форме, интуитивно понятном и удобном руководству для выработки решений.

Таким образом, целью создания системы является обеспечение методической и информационной поддержки подготовки принятия решений по ключевым финансово-экономическим вопросам высшим руководством и менеджерами среднего звена предприятия на основе оперативного стратегического анализа и прогноза финансовых и экономических показателей. Это подразумевает постоянное проведение прогнозирования, мониторинга, анализа и корректировки деятельности предприятия и его подразделений, предоставляемых продуктов и услуг, обслуживаемых клиентов, состояния рынков и условий конкуренции на них[[4]](#footnote-4).

**2.2 Стадии информационной подготовки при принятии управленческих решений**

Одним из основных отличий аналитической от оперативной обработки данных является не столько большой объем обрабатываемых данных, сколько необходимость поддерживать обработку произвольных, заранее не регламентированных запросов из различных источников информации.

Предварительная классификация источников информации. Информационное, программное и техническое обеспечение призваны систематизировать как внутренние, так и внешние источники информации. В качестве внутренних источников информации могут выступать:

- транзакционные системы, предназначенные для операционной работы, в том числе с клиентами, включая клиентов филиалов и представительств;

- система внутрифирменного электронного документооборота;

- документы из электронных хранилищ;

- документы на бумажных носителях.

К внешним источникам информации относятся:

- информационные агентства, поставляющие данные, как в электронном виде, так и на бумажных носителях;

- законодательные и регулирующие органы;

- клиенты и партнеры предприятия, представляющие данные в электронном виде и на бумажных носителях.

При формировании информационных хранилищ следует предварительно произвести обследование потенциально интересных внутренних и внешних источников информации, оценить потенциальный объем и содержание переносимых в информационное хранилище сведений, требований к структуризации информации и возможности ее поддержания.

Доставка информации. Доставка информации из внешних и внутренних источников может осуществляться по выделенным каналам, по глобальным электронным сетям коммерческого или общего назначения, по корпоративным и локальным компьютерным сетям. Для работы с бумажными документами отрабатываются технологии формирования электронных копий в рамках электронного архива. Предусматриваются методы анализа неструктурированной и слабо структурированной информации, включая ее поиск и доставку по запросам пользователя.

При распределенной архитектуре предприятия и его информационных ресурсов должна предусматриваться возможность получения информации из различных территориально разрозненных источников.

Управление информацией. Исходные данные, поступающие в систему из различных источников, как правило, фильтруется. В частности, могут осуществляться следующие этапы преобразования:

проверка корректности (внутренняя непротиворечивость данных, безопасность внесения данной записи для системы в целом);

реформатирование (приведение к общему формату в соответствие с принципом интегрированности данных и информации);

фильтрация и агрегирование данных;

исключение дублированных данных;

датирование данных (обязательное внесение метки данных в соответствии с принципом историчности).

Целесообразно предусматривать возможность описания различных структур данных (создание и ведение метабазы) как администратором системы, так и конечным пользователем, причем структура данных, видимая с места конечного пользователя должна быть настраиваема как под определенный тип пользователя, так и под конкретную решаемую задачу.

Хранение информации. Информационное хранилище должно быть с учетом предметной ориентации данных, историчности, интегрированности и неизменяемости во времени. Данные в информационном хранилище структурированы за счет использования метаданных в зависимости от уровня агрегирования.

Для экономии времени пользователя обеспечивается многоуровневое хранение информации. При этом сохраняются как некоторые детальные, так и агрегированные данные. Ввиду сложности многоуровневой структуры информационного хранилища необходимо поддерживать его целостность, т.е. соответствие данных вышележащих уровней нижележащим, а также детальных данных – данным оперативным и других внешних систем.

Анализ информации. Как известно, мало собрать информацию и организовать ее хранение, важно уметь пользоваться ею. История учит, что на базе одной и той же информации могут делаться различные, не исключено, что и противоположные, выводы.

Основными потенциальными пользователями информационных хранилищ являются среднее и высшее звено управления, системные аналитики. Зачастую это неординарно мыслящие люди, многие из которых достаточно эрудированны в области компьютерных технологий современных аналитических методов. Только небольшая часть их аналитических потребностей может быть предварительно сформулирована, регламентирована и документирована. Поэтому особое место в их работе отводится вопросам анализа, в том числе математической поддержке подготовки принятие решений[[5]](#footnote-5).

Современные информационные системы поддерживают интерпретацию информации как совокупности бизнес-объектов. Это чрезвычайно удобно для непрофессиональных пользователей ЭВМ, так как подобные средства позволяют аналитику, тем более менеджеру воспринимать модель данных в виде списка знакомых и естественных для него объектов, таких, как «клиенты», «договоры», «оплата труда» и др.

В то же время более квалифицированный пользователь имеет возможность, описав с помощью встроенного механизма формирования запросов новые функции и представления, сохранить их для использования коллегами.

Особо следует отметить, что аналитиков интересуют не только и, быть может, не столько одномерные (одноаспектные) запросы, сколько сложные запросы с несколькими аспектами анализа и множественными связями.

Например, в запросе могут быть наложены ограничения на временной период, перечень продуктов и услуг, подвергающихся анализу, региональные ограничения и т.п. Несмотря на то, что подобные запросы могут быть описаны заранее, делать это не всегда удобно из-за непредсказуемости и множественности запросов. Кроме того, анализ только начинается, но никак не заканчивается констатацией и фиксацией фактов, происходивших в прошлом. Наиболее интересным эффектом от аналитических инструментов является прогноз на будущее и наличие механизмов моделирования по схеме «что будет, если».

Именно на эти возможности и сориентированы многие программные продукты, появившиеся, на рынке в последнее время.

Представление информации. Представление информации – один из наиболее существенных факторов всей концепции: как известно, «встречают по одежке». Высшее руководство предприятия зачастую видит только этот компонент информационных систем. Поэтому успех СППР во многом связан не только с содержанием, но и с возможностями изобразительного ряда для представления результатов анализа и моделирования.

К пользовательскому интерфейсу СППР предъявляются повышенные требования, в том числе:

организация пользовательского интерфейса по двухуровневой схеме: работа в автоматическом и интерактивно-исследовательских режимах;

полностью русскоязычная среда работы конечного пользователя;

дружественный графический (оконный) пользовательский интерфейс;

наличие легкодоступной многоуровневой системы помощи и обучения для каждого пользовательского окна и по каждому структурному элементу, в том числе по функциональному признаку;

широкое применение графической интерпретации исходных данных и результатов обработки;

применение большого количества разнотипных двухмерных и трехмерных графоаналитических объектов и специализированной аналитической графики, а также геоинформационных систем;

предоставление пользователю возможности настройки экранных форм и элементов графического интерфейса;

интегрированность с приложениями оперативных систем на уровне пользовательского интерфейса;

применение в программах защитной системы от несанкционированных и неправильных действий пользователя;

повышенные меры безопасности, обязательного использования регламентированного доступа и системы паролей;

переносимость объектов пользовательского интерфейса.

Особое значение имеет легкодоступность системы помощи и обучения возможностям и последовательностью работы с СППР, в том числе потенциальное использование гипертекста для указанных возможностей. Следующим фактором, влияющим на осмысление ситуации лицом, принимающим решение, является гибкое и настраиваемое использование интерфейса[[6]](#footnote-6).

**Заключение**

Как отмечалось ранее, одной из функций управленческого учета является предоставление информации для составления планов, принятия решений в бизнесе и др.

Руководителям предприятия для выработки управленческих оперативных решений и координации развития предприятия необходима как обобщенная информация по затратам, так и калькуляция затрат по центрам ответственности, наименованиям изделий, по видам продукции и т.д. Иными словами, информация обобщается или детализируется в соответствии с потребностями управления и формируется с учетом задач и перспектив развития данной организации.

Для передачи информации на разные уровни управления и организации обмена информацией между различными звеньями управляющей системы на предприятии создается информационная система управления, основанная на применении современных информационных технологий.

К информации предъявляются определенные требования:

краткость, четкость формулировок, своевременность поступления;

удовлетворение потребностей конкретных управляющих;

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

Для адекватного представления ситуации, как правило, используются не только количественные данные, но и данные качественного характера. Это обеспечивается с помощью широко используемых в процессах принятие решений экспертных технологий.

Получаемая информация о ситуации принятия решений должна быть достоверной и достаточно полной.

Одним из основных отличий аналитической от оперативной обработки данных является не столько большой объем обрабатываемых данных, сколько необходимость поддерживать обработку произвольных, заранее не регламентированных запросов из различных источников информации.

Выделяют следующие стадии информационной подготовки принятия решения: предварительная классификация источников информации; доставка информации; управление информацией; хранение информации; анализ информации и ее представление.

Таким образом информационная подготовка управленческих решений является трудоемким и одним из наиболее важных процессов в управлении предприятием.

**Список использованной литературы**

1. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. М.: Контакт, - 1994. – 431 с.
2. Карминский А.М., Нестеров П.В. Информатизация бизнеса. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 513 с.
3. Кондраков Н.П. Бухгалтерский управленческий учет. М., 1999. – 456 с.
4. Кузнецов В.В., Трифонов П.В. Система движения информации для формирования управленческих решений на предприятии// Экономическое развитие отраслей народного хозяйства в рыночных условиях. Сб. науч. материалов участников Международной ежегодной научно-практической конференции 10 октября 2003 г
5. Литвак Б.Г. Управленческие решения. - М, 1998. – 453с.
6. Рыбакова О.В. Бухгалтерский управленческий учет. М., 2004. – 541 с.
7. Трифонов П.В. Управление предприятиями и управление знаниями, математические методы и информационные технологии в экономике, социологии и образовании. Сб.материалов участников международной научно-технической конференции. Пенза: РИО ПГСХА, 2006. – 614 с.
8. Трифонов П.В.Особенности формирования информационных систем для принятия управленческих решений в современных условиях деятельности предприятия//Социально-экономические проблемы развития регионов и муниципальных образований.) – Ульяновск: УлГТУ, 2006.- 534 с.
9. Хорнгрен Ч. Управленческий учет. М., 1999. – 368 с.
1. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. М.: Контакт, - 1994. – С.43. [↑](#footnote-ref-1)
2. Рыбакова О.В. Бухгалтерский управленческий учет. М., 2004. – С. 113. [↑](#footnote-ref-2)
3. Рыбакова О.В. Бухгалтерский управленческий учет. М., 2004. – С. 124. [↑](#footnote-ref-3)
4. Литвак Б.Г. Управленческие решения. - М, 1998. – С. 231. [↑](#footnote-ref-4)
5. Кузнецов В.В., Трифонов П.В. Система движения информации для формирования управленческих решений на предприятии// Экономическое развитие отраслей народного хозяйства в рыночных условиях. 2003. [↑](#footnote-ref-5)
6. Хорнгрен Ч. Управленческий учет. М., 1999. – С. 54. [↑](#footnote-ref-6)