



Виктория Орлова,

аспирант кафедры административного
и хозяйственного права
Одесского национального университета
имени И. И. Мечникова

УДК 338.24:65.012.45

***Управленческие процедуры
в системе информационного обеспечения
оперативного управления производством***

Исходным моментом в организации управленческой деятельности на любом уровне и в любом звене аппарата управления производственной организации является управленческая информация. Управленческая информация представляет собой совокупность соответствующим образом обработанных и проанализированных практически полезных сведений о различных сторонах, результатах и условиях деятельности управляемого объекта [1, с. 57].

Практическая полезность сведений содержащихся в информации определяется потребностями руководителей, которые являются основными её потребителями. Чем точнее определяются потребности в информации каждого из руководителей, тем качественнее она может быть подготовлена, и тем эффективнее, следовательно, будет информационное обеспечение управленческой деятельности,

осуществляемой этими руководителями. Объясняется это тем, что получаемая руководителями и специалистами функциональных подразделений информация служит основой для оценки состояния и динамики производства, а также для подготовки и принятия различных управленческих решений. Она содержит сигналы о состоянии управляемого объекта в складывающихся производственных ситуациях, что позволяет своевременно обнаруживать и адекватно реагировать на возможные отклонения от запланированного хода производства.

В современном сложном производстве, отличающемся высокой динамичностью, такое адекватное реагирование очень важно, поскольку любые задержки в устранении нежелательных отклонений могут неблагоприятно сказаться на результатах производственной деятельности и привести к снижению эффективности производ-

ства в целом. Именно поэтому вопросам информационного обеспечения управленческой деятельности должно уделяться постоянно возрастающее внимание как разработчиками современных систем, так и исследователями проблем управления производством.

В связи с этим целью настоящей статьи является анализ состояния информационного обеспечения оперативного управления производством и обоснование необходимости существенной перестройки сложившейся практики организации данного вида управленческого труда. Прежде всего обращается внимание на то, что в предыдущие годы в нашей стране [1, с. 57–83] и за рубежом [3] появился ряд серьёзных исследований, посвящённых анализу природы и социального назначения управленческой информации [2, с. 19], совершенствованию правовых форм и методов её документирования [4], особенностям использования информации при осуществлении различных функций управления [5], методологическим аспектом информационного обеспечения [6], а также созданию и использованию информационных систем в условиях функционирования АСУ [7] и применения программно-целевых и матричных систем управления производством [8, с. 15–25]. Вместе с тем ни в прошлые годы, ни в настоящее время не были пока предложены специальные работы, которые акцентировали бы внимание на процедурах информационного обеспечения управленческой деятельности, осуществляемой в рамках конкретных производственных организаций (предприятий и фирм). Отдельные аспекты этой проблемы затрагиваются лишь в работах Н. Г. Чумаченко, А. П. Савченко, В. Г. Коренева и А. С. Васильева применительно к процессу подготовки и принятия управленческих решений, а также Ю. П. Васильева в связи с исследованием управления внутрифирменной системой

информации на опыте США и С. В. Катрича, который анализировал процесс принятия управленческих решений в условиях АСУ.

В определённой степени это объясняется тем, что в процессе приватизации и развала административно-командной системы управления производством были разрушены, к сожалению, также устоявшиеся хозяйственные связи и унифицированные системы документирования (УСД), (в том числе системы организационно-распорядительной документации (ОРД) и Единая государственная система делопроизводства, предназначенная для внедрения на всех уровнях управления). Это привело к тому, что центральные органы управления экономикой, а также отдельные хозяйствующие субъекты (в частности, основанные на частной форме собственности), пошли по пути конструирования внутрифирменных информационных систем, нередко не вполне согласованных с общими требованиями и принципами информационного обеспечения.

На уровне министерств, госкомитетов и ведомств регламентация документирования информации стала вестись разобщённо, без наличия единой методологической основы и нередко лишь в сугубо делопроизводственном аспекте с ориентацией на подготовку отдельных видов управленческих документов, в частности, приказов, заявлений, жалоб и докладных записок. В низовых звеньях системы управления производством, т. е. в конкретных предприятиях и фирмах, нормативно, с помощью локальных правовых актов, регулируются главным образом только вопросы, которые касаются оформления и движения технической и производственной документации. Причём в одних случаях виды соответствующих документов определяются применительно к органам управления (это относится преимущественно к правовой и орга-

низационно-распорядительной документации), в других – к функциям управленческой деятельности, в третьих – к особенностям формы соответствующего документа.

В итоге система формирования документов, как носителей соответствующей управленческой информации по признаку, характерному для документирования сквозного значения, обязательного при выполнении общих функций управления независимо от вида органа, в котором эти документы составляются и используются, не имеет единой методологической основы. Более того, в администрации многих хозяйствующих субъектов существуют лишь отдельные элементы необходимых информационных систем применительно к определённым функциям управления без ориентации на создание единой внутрифирменной системы информационного обеспечения, которая обеспечивала бы оптимальные параметры сбора, обработки, хранения и выдачи управленческой информации. В связи с этим, создание надлежащего информационного обеспечения производственно-хозяйственной деятельности основных звеньев общественного производства (соответствующих предприятий, фирм и иных хозяйствующих субъектов) предполагает настоятельную необходимость создания таких внутрифирменных информационных систем, которые обеспечивали бы переориентацию всей деятельности в сфере сбора, обработки и анализа информации на необходимый конечный результат, который заключается в наиболее полном удовлетворении потребностей в информации руководителей всех уровней и звеньев администрации соответствующих предприятий, фирм и иных производственных организаций.

Внутрифирменная информационная система представляет собою специфический организационно-правовой механизм реализации целена-

правленной деятельности управленческих работников соответствующего предприятия (фирмы) по преобразованию информации в формы, необходимые для принятия решений и совершения иных управляющих воздействий в процессе оперативного управления производством на основе упорядочивания существующих информационных связей и отношений [12, с. 64]. Основными задачами внутрифирменной информационной системы являются: во-первых, упорядочение постоянной информационной базы, периодически используемой руководителями и специалистами соответствующего предприятия (фирмы) в процессе реализации возложенных на них управленческих функций; и во-вторых, организация текущего информационного обеспечения различных органов и звеньев аппарата управления предприятием (фирмой) с учётом характера и содержания решаемых ими управленческих задач.

Применительно к проблеме оперативного управления производственной деятельностью конкретного предприятия (фирмы) важнейшее значение имеет, при этом, упорядочение так называемой постоянной информационной базы, в состав которой включается множество различных определённым образом взаимосвязанных компонентов. К числу этих компонентов относятся, в частности, производственные прогнозы, директивные указания, правовые акты, патенты, технические и экономические нормативы, методики и стандарты, информация о достижениях технических и экономических наук и т. п. В совокупности компоненты постоянной информационной базы отличаются исключительным многообразием своего содержания, поскольку их набор отражает, по существу, все стороны деятельности управляемого объекта и управляющего субъекта (в данном случае аппарата управления производствен-

ным предприятием, или фирмой)*. Причём, вся вместе взятая информация, которая помещается в постоянную информационную базу, должна проходить через своеобразный «юридический фильтр», который определяет правила поведения руководителей и специалистов конкретного предприятия (фирмы) в процессе осуществления ими соответствующих управленческих функций. Именно с помощью этого «фильтра» в управляющей системе предприятия (фирмы) обнаруживаются факты и обстоятельства, с наступлением которых законодательство связывает возникновение, изменение и прекращение конкретных правоотношений (моделей должного, или возможного, поведения), а также сведения о средствах обеспечения такого поведения.

Однако для выполнения этой задачи, циркулирующую в рамках аппарата управления определённого предприятия (фирмы), информацию необходимо определённым образом организовать. Её следует собрать, обработать и проанализировать под определённым углом зрения с тем, чтобы обнаружить в ней полезные для управления сведения и при необходимости преобразовать их в управленческие команды в соответствии с проблемами, решаемыми соответствующим органом, или должностным лицом (руководителем).

Причём преобразование этой информации должно осуществляться в виде анализа и отбора полезных сведений, необходимых для реализации поставленных целей. Оно предполагает отделение этих сведений от остального разнообразия фактов, безразличных, или даже вредных для таковой организации [9, с. 208–209].

В свою очередь, это требует особого внимания к специфике соответствующих носителей управленческой

информации и к проблеме их точного определения и правового закрепления, поскольку это определяет эффективность их использования. В современных условиях это чрезвычайно важно потому, что используемые во многих органах управления носители управленческой информации (технико-экономические нормативы, методические разработки, локальные правовые акты и т. п.), к сожалению, не всегда надлежащим образом организованы. В ряде случаев они подготовлены без учёта предъявляемых требований к такого рода документам, содержат противоречивые сведения, а иногда дублируют, или взаимно исключают друг друга [1, с. 67]. Между тем, чтобы обеспечить эффективное использование содержащихся в постоянной информационной системе сведений, информационные носители этих сведений должны быть строго упорядочены и систематизированы.

Выполнение этой задачи возможно только на основе новейших методов и средств организационной техники, вплоть до автоматизации процессов накопления, хранения и поиска информации, а также создания автоматизированных банков данных, позволяющих обеспечить унификацию управленческих документов и усовершенствовать методы и средства сбора, обработки, хранения и использования информации во всех процессах управления, включая процесс принятия управленческих решений [11, с. 149]. На основе создания таких банков данных появляется возможность формирования более совершенных внутрифирменных информационных систем, для которых характерно широкое использование новейшей электронно-вычислительной техники и применение наиболее современных методов анализа управленческих функций и подготовки управленческих

* Подробный анализ содержания постоянной информационной базы не является предметом исследования в настоящей статье.

решений, включая математическое моделирование, исследование операций, методы сетевого планирования и управления и т. п.

Кроме того, на основе использования вычислительной техники может быть произведена количественная оценка предполагаемых в будущем путей развития производственных процессов с учётом воздействия внутренних и внешних факторов деятельности соответствующего предприятия (фирмы). Появляется возможность получения значительно большего объёма и более качественной информации для определения необходимых форм воздействия на управляемые объекты. Простым набором комбинации символов на клавиатурном поле дисплея практически каждый руководитель может моментально получить интересующее его данные по любым направлениям деятельности управляемого им объекта, что позволяет в значительной мере более оперативно и эффективно влиять на тенденции развития этого объекта, своевременно выявить назревшие проблемы и решать вопросы о необходимости избрания определённого курса действий для достижения желаемых результатов. В свою очередь, это обеспечивает создание условий для эффективного применения информационных систем, основанных на использовании современных методов сбора, обработки и анализа управленческой информации и значительно облегчает решение проблемы текущего информационного обеспечения оперативного управления производством, поскольку фиксирует сферы поиска соответствующих (релевантных) данных, определяет методы сбора, обработки и анализа необходимой информации и закрепляет формы и методы взаимодействия управленческих органов с существующими источниками информации на соответствующем предприятии или фирме.

Иными словами текущее информационное обеспечение управленческой деятельности в процессе оперативного управления производством, представляет собой повседневную, непрерывную, целенаправленную деятельность субъектов управления по сбору, обработке и использованию управленческой информации для преобразования её в формы, необходимые для осуществления оперативных управляющих воздействий и определения их фактического эффекта [1, с. 73–74]. Оно связано с практическим использованием конкретных методик сбора, обработки и использования первичных данных, характеризующих состояние и тенденции развития управляемых объектов или процессов, а также с организацией циркулирования информации внутри управляемых объектов и между этими объектами и определёнными органами (или звеньями) управления. На практике организация текущего информационного обеспечения является, в известной степени, индивидуализируемым процессом, поскольку должна осуществляться с учётом особенностей управляемых объектов. В зависимости от специфики этих объектов, методики сбора, обработки и использования текущей информации могут иметь определённые различия. Они могут фиксировать разные способы обнаружения, закрепления, обработки и передачи релевантных данных от объектов управления к соответствующим их пользователям, т. е. руководителям, специалистам, либо решающим центрам. Вместе с тем, независимо от специфики управляемых объектов на конкретных предприятиях (в фирмах), организация текущего информационного обеспечения предполагает осуществление некоторых общих, свойственных всем системам организации текущего информационного обеспечения, целенаправленных и логически последовательных действий и операций, предполагающих получения

некоего определённого желаемого результата. Эти целенаправленные, логически последовательные действия и операции по организации оперативного информационного обеспечения и представляют собой управленческие процедуры текущего информационного обеспечения. Они включают в себя определённым образом расположенные и структурированные этапы аналитических и организационных действий и операций, направленных на анализ действующей и формирования новой (будущей) усовершенствованной системы текущего информационного обеспечения управленческой деятельности администрации конкретного предприятия (или фирмы).

Началом осуществления таких работ является анализ действующей структуры аппарата управления соответствующего предприятия (фирмы) с тем, чтобы точно установить: 1) какие органы аппарата управления данного предприятия (фирмы) являются решающими центрами и какова сфера (или область) их деятельности; 2) в какой форме и с каким объёмом полномочий осуществляют они возложенные на них управленческие задачи; 3) какая информация, и из каких источников необходима им для решения этих задач; 4) кто должен и с какой периодичностью эту информацию предоставлять; 5) как возникает, оформляется и определяется указанная информация (с точным перечнем ответственных за это лиц и технических средств); 6) с помощью каких средств, форм и методов обеспечивается надёжность поставляемой информации и её достоверность; 7) как соотносится поставляемая текущая информация с постоянной информационной базой данного предприятия (фирмы); 8) кому и в какой форме пользователи текущей информации предоставляют сведения о своей деятельности; и, наконец, 9) какое участие и в какой форме

принимают данные органы (звенья) специалисты и руководители в решении задач, возложенных на другие органы и звенья аппарата управления, с которыми они взаимодействуют.

На основе осуществления перечисленных этапов работ и анализа вопросов, которые касаются информационного обслуживания конкретных участников управленческого процесса, может быть определено фактическое состояние организации текущего информационного обслуживания, выявлены отклонения от требований о соблюдении специфики соответствующих носителей управленческой информации, её точного определения и правового закрепления; установлены факты дублирования в предоставлении управленческой информации и циркулирования практически не востребованных информационных данных, обнаружены случаи несвоевременного предоставления, или не предоставления необходимой информации, а также случаи предоставления избыточной информации, накопленной в результате неупорядоченных процессов сбора, обработки и анализа информационных данных без предварительного установления целей их использования.

В результате анализа перечисленных выше фактов и установления обнаруженных недостатков может быть спроектирована новая сеть коммуникационных каналов, которые, в свою очередь, позволят существенно обновить организационную структуру информационных связей и отношений, возникающих в процессе осуществления оперативной управленческой деятельности и решения текущих производственных и управленческих задач. При этом характер и содержание решаемых управленческих задач должен оказывать определяющее влияние не только на выбор соответствующего органа, или звена управления, где должно осуществляться принятие

управленческих решений, но и на способ и объем их информационного обслуживания. Если, например, данный орган, или звено управления не обладает полномочиями для согласования определённого решения, или контролем над решением соответствующего класса управленческих задач, то и информация, необходимая для решения этих задач, не должна им предоставляться. Такой подход не только оптимизирует функционирование системы данного предприятия (фирмы), но и экономит массу живого управленческого труда, связанного со сбором, обработкой, анализом и передачей соответствующей информации. Кроме того, оптимизация текущего информационного обеспечения деятельности аппарата управления конкретной производственной организации (или фирмы), с точным определением информационных связей и отношений управленческих работников этого аппарата при осуществлении ими соответствующих управленческих функций, может стать основой для проектирования специальных схем информационных потоков, или информационных моделей, которые иллюстрируют организацию информационного обеспечения различных звеньев администрации предприятия (фирмы) при решении ею задач определённых классов. Такие схемы, или модели, не являются графическим изображением математических функций, описывающих систему управления, и не могут, естественно, использоваться в качестве инструментов для предсказания точных результатов или расчётов. Однако, благодаря наглядному представлению общей системы управленческого документооборота, они оказывают существенную помощь при определении объёма работ по различным управленческим функциям и служат удобным и важным ориентиром при сборе всех необходимых сведений для осуществления этих работ.

Кроме того, использование таких моделей даёт возможность отфильтровать несущественную информацию от информации, которая действительно необходима для решения конкретных управленческих задач, возлагаемых на определённый уровень или звено управления. На этой основе могут быть определены перечни решаемых управленческих задач и способы информационного обеспечения их решения применительно к каждому конкретному уровню и звену управления с тем, чтобы закрепить потом сложившуюся и соответствующим образом модернизированную систему информационных отношений в конкретных должностных инструкциях, процедурах и других нормативных актах.

Опыт такого конструирования систем текущего информационного обеспечения уже анализировался в юридической и экономической литературе прошлых лет. В частности, в работах А. С. Васильева [12, с. 156–167]; [1, с. 57–83], С. В. Катрича [13, с. 228–270], Н. Г. Чумаченко, А. П. Савченко и В. Г. Коренева [14, с. 175–189] и некоторых других авторов приводятся примеры локального правового регулирования текущего информационного обеспечения, которое достаточно успешно применялось на ряде ведущих предприятий бывшего СССР, в частности, на Курганском машиностроительном заводе, Алтайском заводе тракторного электрооборудования, Барнаульском радиозаводе, Вильнюсском заводе строительнотделочных машин, Харьковском тракторном заводе, Одесском заводе «Стройгидравлика», в Черноморском морском пароходстве и др. Кроме того, в работах А. С. Васильева анализируются различного рода стандарты и модели информационного обеспечения, которые действовали, или действуют и в настоящее время на ряде предприятий в качестве актов локального регулирования текущего инфор-

мационного обеспечения оперативного управления производством [15, с. 203–216]; [1, с. 57–83]. В качестве примеров приводятся, в частности, специальные таблицы принятия решений по определённым классам управленческих задач, которые применялись на Вильнюсском заводе строительно-отделочных машин, анализируются организационно-методические стандарты и положения, подготовленные на Харьковском тракторном заводе, в которых кроме задач, функций и полномочий соответствующих подразделений, подробно описываются их производственные связи, типы решаемых ими управленческих задач, а также виды необходимой для этого информации с указанием конкретных документов и иных данных, предоставляемых соответствующими подразделениями друг другу и вышестоящим инстанциям; исследуются опыт организации информационного обслуживания в Черноморском морском пароходстве, где организация информационного обеспечения регулировалась нормами специального стандарта (СТП 352-052-82), в котором предусматривались права и обязанности конкретных служб и подразделений по сбору, обработке и передаче информации в соответствии с технологической схемой производственных связей, являющейся составной частью положения о структурном подразделении.

Указанные и другие подобные попытки локального регулирования информационного обеспечения оперативного управления производством могли бы быть рекомендованы для изучения и использования в конкретных предприятиях и фирмах при условии преодоления социально-экономической изоляции и правового нигилизма, которые появились у хозяйствующих субъектов (особенно осно-

ванных на частной собственности) в результате развала ранее существовавшей административно-командной системы управления общественным производством. Можно было бы рекомендовать также использование прогрессивного зарубежного опыта внутрисистемного информационного обеспечения, который успешно применяется в ведущих зарубежных фирмах [3, с. 134–151].

Однако при этом следует иметь в виду, что создание современных информационных систем в рамках маломощных предприятий и фирм, появившихся на фоне сплошного развала бывшей целостной хозяйственной системы, является практически невозможным, поскольку требует серьёзной научно-практической и финансовой поддержки. В связи с этим, на наш взгляд, требуется: во-первых, создание, в качестве образца Общегосударственной системы информационного обеспечения оперативного управления производством, используя которую, конкретные предприятия и фирмы могли бы конструировать свои внутренние информационные системы; во-вторых, создание Единой общегосударственной системы документирования производственно-технической и управленческой информации, которая использовалась бы в процессе информационного обеспечения оперативного управления производством.

При условии осуществления этих мероприятий проблема разработки и внедрения научно обоснованных управленческих процедур информационного обеспечения оперативного управления производством в рамках конкретных производственных предприятий, фирм и иных хозяйствующих субъектов могла бы быть решена, на наш взгляд, достаточно успешно и в относительно непродолжительные сроки.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Васильев А. С.* Подготовка и принятие управленческих решений: Организационно-правовые проблемы : [монография] / А. С. Васильев. – Одесса; АИЦ Бахва, 1997. – 160 с.
2. *Афанасьев В. Г.* Общество: Системность, познание : [монография] / В. Г. Афанасьев. – М. : Политиздат, 1981. – 432 с.
3. *Васильев Ю. П.* Управление внутрифирменной системной информации : [монография] / Ю. П. Васильев. – М. : Экономика, 1984. – 231 с.
4. *Расолов М. М.* Управление, информация и право : [монография] / М. М. Расолов. – М. : Мысль, 1983. – 157 с.
5. *Планкетт Л.* Выработка и принятие управленческих решений : [монография] / Л. Планкетт, Г. Хейл. – М. : Экономика, 1984. – 167 с. ; *Кузнецов О. А.* Информационные системы для руководителей : [монография] / О. А. Кузнецов, А. М. Лях. – М. : Экономика, 1983.
6. *Брижко В. М.* Методологічні та правові засади упорядкування інформаційних відносин : [монография] / В. М. Брижко. – К. : «Пан-Том», 2009. – 414 с.
7. *Катрич С. В.* Процесс принятия решений и АСУ : [монография] / С. В. Катрич. – М. : Наука, 1980. – 189 с.
8. *Раппопорт В. С.* Организационный механизм программно-целевого управления / В. С. Раппопорт // Хозяйственное право, 1987. – № 5. – С. 15–25.
9. *Урсул А. Д.* Информация (Методологические аспекты) : [монография] / А. Д. Урсул. – М. : Наука, 1983. – 295 с.
10. *Васильев А. С.* Порядок подготовки и принятия управленческих решений администрацией государственных предприятий, учреждений и организаций / А. С. Васильев // Управленческие процедуры. – М., 1986. – С. 203–216.
11. *Санкина Л. В.* Совершенствование форм управленческих документов на основе стандартизации и унификации : дис. канд. юрид. наук / Л. В. Санкина. – М., 1982.
12. *Васильев А. С.* Управленческие решения в производственных организациях (правовой аспект) / А. С. Васильев. – Киев – Одесса : Вища школа, 1986. – 200 с.
13. *Катрич С. В.* Особенности процедур, применяемых в условиях автоматизированных систем в аппарате управления / С. В. Катрич // Управленческие процедуры. – М. : Наука, 1988. – С. 228–270.
14. *Чумаченко Н. Г.* Принятие решений в управлении производством : [монография] / Н. Г. Чумаченко, А. П. Савченко, А. П. Коренев. – К. Техніка, 1978. – С. 191.
15. *Васильев А. С.* Порядок подготовки и принятия управленческих решений администрацией государственных предприятий, учреждений и организаций / А. С. Васильев // Управленческие процедуры. – М. : Наука, 1988. – С. 203–216.

Орлова В. О. Управлінські процедури в системі інформаційного забезпечення оперативного управління виробництвом

Стаття присвячена дослідженню ролі управлінських процедур в системі інформаційного забезпечення оперативного управління виробництвом. Визначаються зміст та елементи управлінських процедур, аналізуються способи їх правового регулювання, вносяться пропозиції щодо ефективного використання управлінських процедур з метою вдосконалення інформаційного забезпечення управління виробництвом.

Ключові слова: управлінські процедури, інформаційне забезпечення оперативного управління виробництвом, правове регулювання управлінських процедур інформаційного забезпечення.

Орлова В. А. Управленческие процедуры в системе информационного обеспечения оперативного управления производством

Статья посвящена исследованию роли управленческих процедур в системе информационного обеспечения оперативного управления производством. Определяются сущность и элементы управленческих процедур, анализируются способы их правового регулирования, вносятся предложения по использованию управленческих процедур с целью совершенствования информационного обеспечения управления производством.

Ключевые слова: управленческие процедуры; информация; информационное обеспечение оперативного управления производством; правовое регулирование управленческих процедур информационного обеспечения.

Orlova V. Administrative procedures in the system of an informational support of an operational managing of the production

Article is devoted research of a role of the administrative procedures in the system of an informational support of an operations managementing the production. The essence and elements of administrative procedures are defined, ways of their legal regulation are analyzed and offers on maintenance of an effective utilization of administrative procedures for the purpose of perfection of a supply with information of production management are made.

Key words: administrative procedures; the information; the informational support of an operational managing of the production; legal regulation of administrative procedures of an informational support.