

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО – КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

О.П. ВАЩЕНКО

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Київ ДУІКТ 2024

005.591.6 : 004 (075.8)

B23

Рекомендовано до друку Вченою радою Державного університету
інформаційно-комунікаційних технологій
(протокол № 7 від 11 грудня 2023 р.)

Автор: О. П. Ващенко, Заслужений діяч науки і техніки України,
Лауреат Державної премії України в галузі науки і техніки,
доктор технічних наук, професор

Рецензенти:

Л. В. Лазоренко, доктор економічних наук, професор
(Національна академія статистики, обліку і аудиту);

В. В. Мельник, доктор філософських наук, професор
(Український державний університет імені Михайла Драгоманова)

Ващенко О. П.

B23 Інформаційний менеджмент: навч. посібник / О. П. Ващенко.-
Київ: ДУІКТ, 2024. – 132 с.

У навчальному посібнику розглянуто концептуальні основи інформаційного менеджменту, показано особливості управлінської праці, характеристику сучасного менеджера, інформаційні технології, ресурси та технології інформаційного менеджменту. Розкрито інформаційний менеджмент як інноваційний вид діяльності і базовий компонент створення інформаційного суспільства. Висвітлено вплив інформаційного менеджменту на функціонування підприємства у зовнішньому середовищі. Розглянута державна політика у сфері національного інформаційного простору і інформаційна безпека.

Адресовано студентам вищих навчальних закладів, підприємцям, усім, хто цікавиться управлінською проблематикою.

Вступ

Процеси глобалізації у світовій економіці, поглиблення міжнародного поділу праці, формування сучасних організацій (транснаціональних корпорацій, холдингових компаній, промислово-фінансових груп, франчайзингових об'єднань тощо) вимагають створення в кожній країні клімату підприємницької активності, механізмів інноваційного розвитку, ефективної ринкової інфраструктури.

Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується пошуком найефективніших важелів та інструментів ведення виробничо-господарської діяльності. Підвищення ролі приватної власності, розвиток фондового ринку, активізація зовнішньоекономічної діяльності потребують удосконалення механізму управління організаціями як найважливішого чинника впливу на працівників з метою досягнення поставлених цілей.

В умовах ринкових відносин менеджмент, як науково обґрунтована та якісно побудована система управління організацією, дає змогу досягнути стрункої побудови організації, знизити трудомісткість управлінських робіт, оптимізувати чисельність апарату управління, посилити управлінський вплив, зосередити зусилля всіх працівників на досягненні поставлених цілей.

Керівники нової формації — менеджери — сприяють утвердженню підприємства на ринку, успіху в конкурентній боротьбі, втіленню нових ідей та результативних стратегій. Добре підготовлений менеджер, який володіє широкими знаннями у сфері сучасної економіки, основами інформаційних і комп'ютерних технологій, технікою ділового спілкування з вітчизняними та зарубіжними партнерами, може забезпечити успіх організації, її інноваційний розвиток, сприятливий інвестиційний клімат.

Побудоване на засадах сучасного менеджменту управління організацією характеризується, з одного боку, стабільністю в отриманні високих економічних, технологічних, соціальних та інших результатів, з іншого — високою динамікою позитивних змін.

Отже саме управлінська діяльність визначає успіхи організації на внутрішньому і зовнішньому ринках, якість інституційних і структурних змін, здатність до адаптації в умовах жорсткої конкуренції.

Ринкова економіка пред'являє до кваліфікації менеджерів більш високі вимоги, ніж планова. Найважливішою функцією керівництва підприємством стають розробка й реалізація ефективної стратегії, орієнтованої на ринкові критерії. Необхідна зовсім нова концепція розвитку організації, що забезпечує життєздатність у нових господарських умовах. Постійне відновлення продукції повинне стати визначальним фактором виживання окремих підприємств, стабілізації й подальшого процвітання економіки.

Мистецтво керувати людьми є одним із самих складних та високих мистецтв. Це було відомо і в давні часи, однак залишається актуальним і в наш час. Взаємовідносини «керівник (менеджер) - підлеглий» залишаються найбільш проблемною складовою при її вирішенні в управлінській практиці.

У цьому зв'язку першорядне завдання менеджменту полягає у створенні організаційної культури, творчого інноваційного клімату, що стимулює працівників на нововведення. Керівники підприємств покликані стати ініціаторами в області реалізації технологічних й організаційних змін.

Бурхливий розвиток техніки і технологій у сфері електроніки та кібернетики викликав процеси інформатизації усіх галузей народного господарства, зробив інформацію доступною для всіх рівнів управління. Використання інформаційно-комунікаційних технологій надало можливість приймати ефективні управлінські рішення.

Зростання значення інформаційної сфери діяльності визначає необхідність її упорядкування на теоретичному і практичному рівнях. Саме проблему поєднання управління інформаційними ресурсами та керування організаціями та підприємствами з використанням інформаційних ресурсів покликаний вирішувати **інформаційний менеджмент**, який виник як частина теорії менеджменту, але згодом набув цілком самостійного значення та перетворився на перспективний науковий напрям сучасного етапу розвитку інформаційного суспільства.

З огляду на це, впровадження передових інформаційно-комунікаційних технологій та систем потребує підготовки відповідних фахівців, які будуть володіти знаннями з управління інформацією та її обробки на підприємстві чи в організації.

Тому значимість дисципліни «**Інформаційний менеджмент**» для підготовки відповідних фахівців постійно зростає, оскільки продиктована вимогами самого життя.

Мета вивчення дисципліни «**Інформаційний менеджмент**» полягає у формуванні у студентів системних знань теорії і практики управління інформаційною діяльністю суб'єктами господарювання, опануванні відповідного інструментарію для успішного управління інформаційними ресурсами, системами і технологіями.

Предметом дисципліни «**Інформаційний менеджмент**» є знання про ефективний розвиток і використання інформаційної системи в інфраструктурі підприємства з метою підвищення якості процесів управління та продуктивного функціонування підприємства у суспільстві.

Завдання дисципліни полягає у вивченні сукупності методів і засобів керування інформацією й керування за допомогою інформації діяльністю підприємства або організації.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми та роботодавців в результаті вивчення курсу студенти повинні отримати наступні компетенції:

Знати:

- сутність, значення та особливості розвитку інформаційного менеджменту;
- ресурси інформаційного менеджменту;
- технології інформаційного менеджменту;
- інформаційні проблеми сучасних підприємств;
- інформаційну безпеку сучасних підприємств;
- забезпечення результатів управлінської діяльності;
- соціально-психологічні та економічні аспекти інформаційного менеджменту.

Вміти використовувати теоретичні знання на практиці при вирішенні організаційних, інженерних, планово-економічних, ресурсних та кадрових питань для ефективного управління підприємством, а саме:

- щодо розроблення оптимальної структури управління підприємством;
- щодо оцінювання економічного стану підприємства;
- щодо планування життєвого циклу продукції;
- щодо оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства;
- щодо прийняття рішень в кризових ситуаціях на підприємстві;
- щодо використання принципів системного аналізу для управління організацією;
- щодо підбору кадрів та стимулювання роботи колективу.
- Все це дасть можливість майбутнім фахівцям виконувати на власному рівні питання обґрунтування вибору оптимальних варіантів управління підприємством.

Студенти повинні усвідомити, що управлінська діяльність – один з найважливіших факторів функціонування й розвитку підприємств в умовах ринкових відносин. Ця діяльність повинна постійно вдосконалюватися відповідно до об'єктивних вимог часу.

Студенти також повинні усвідомити, що управління нововведеннями є серцевиною підприємницької діяльності, необхідною умовою успішного бізнесу, оскільки саме інновації сприяють підвищенню якості і зниженню собівартості продукції, забезпечують її конкурентоспроможність, а відтак – і ефективну присутність підприємств та організацій на ринку товарів та послуг.

Навчальний посібник складається з 9 взаємопов'язаних тем.

Самостійне поглиблене вивчення предмета у поєднанні з аудиторними заняттями забезпечує міцні знання, формує вміння працювати з відповідними літературними джерелами, навчає студентів творчо і практично мислити, оволодівати практичними знаннями, які, безумовно, допоможуть майбутнім фахівцям інформаційного менеджменту та бізнесу вірно визначатись у власному самостійному житті і практичній роботі.

Навчальний посібник буде корисним для студентів вищих навчальних закладів і всіх, хто цікавиться актуальними проблемами сучасного інформаційного менеджменту.

Тема 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. МЕНЕДЖЕР, ЙОГО МІСЦЕ І РОЛЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1.1. Рівні та сфери менеджменту. Особливості управлінської праці

Однією з головних складових успіху економічно розвинутих країн світу (США, Японія, Великобританія, Німеччина, Франція, Канада, Швеція та ін.) є використання менеджменту – науково обґрунтованої та якісно побудованої системи управління організацією. Менеджмент виступає як результативний засіб формування ринкових стратегій, залучення інвестицій, здійснення нововведень, оптимізації співвідношення попиту і пропозиції тощо. Наприклад, від американців часто можна почути, що ефективну економіку США сформували автомобілі, автомобільні дороги й менеджмент.

Менеджмент (керування) — це процес, спрямований на досягнення цілей організації за допомогою впорядкування перетворень вихідних субстанцій або ресурсів (праці, матеріалів, грошей, інформації й т.п.) у необхідні результати (виробу, послуги). Як відомо, менеджери впливають насамперед на головний елемент організації — людей, координуючи їх діяльність. Ефективність менеджменту визначається як співвідношення результатів роботи й використаних для їхнього одержання ресурсів.

Менеджери, що здійснюють керування, не маючи наукових знань, змушено покладатися лише на досвід, інтуїцію й везіння. Однак досвіду багатьом з них не вистачає. Менеджери краще керують і досягають більш високих результатів, якщо володіють теорією менеджменту й уміло застосовують свої знання на практиці.

Теорію (наукову дисципліну) менеджменту можна охарактеризувати як акумульовані й за певними правилами логічно впорядковані знання, що представляють собою систему принципів, методів і технологій керування, розроблених на основі інформації, отриманої як емпіричним шляхом, так і в результаті досліджень у різних галузях науки.

Теорія менеджменту відрізняється наступними *особливостями*:

- орієнтована на розв'язок практичних завдань;
- має міждисциплінарний характер;
- розробляється в міжнародному масштабі.

Менеджмент призначений для розв'язку практичних завдань. Він націлений на дослідження й розробку правил ефективного управління з метою досягнення високих результатів, що є критерієм його якості. Звідси випливають наступні вимоги до теорії менеджменту:

1) вона повинна надавати працівникам, зайнятим практичною діяльністю, знання, що допомагають їм підвищити рівень керування;

2) сприяти підвищенню кваліфікації менеджерів і особливо підготовці претендентів на ці посади;

3) визначати області й проблеми, що вимагають подальшого вивчення й розробки з метою сприяння розвитку пізнавальної бази.

Менеджмент (англ. Manage – управляти) – це самостійний вид професійної роботи, яка спрямована на досягнення в ході будь-якої господарської діяльності певних намічених цілей шляхом використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів, тобто це сукупність видів управлінської діяльності, спрямованих на ефективне, результативне використання ресурсів для досягнення певних спільних визначених цілей організації (підприємства).

У спрощеному розумінні менеджмент – це вміння домагатися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.

Менеджмент пов'язаний саме з організацією роботи людей.

В умовах розвитку ринкових відносин менеджмент, як науково обґрунтована та якісно побудована система управління організацією, активно проникає на українські підприємства. Підприємці зацікавлені у використанні його надбань, оскільки це дає змогу досягнути стрункої побудови організації, знизити трудомісткість управлінських робіт, оптимізувати чисельність апарату управління, посилити управлінський вплив, зосередити зусилля всіх працівників на досягненні поставлених цілей.

В організаціях усе більшого значення набуває діяльність керівників нової формації – менеджерів. **Менеджер – це спеціаліст, який володіє спеціальними знаннями та професійно займається управлінською діяльністю в конкретній галузі для отримання бажаних результатів.**

Саме ці категорії працівників сприяють утвердженню підприємства на ринку, успіху в конкурентній боротьбі, втіленню нових ідей та результативних стратегій. Добре підготовлений менеджер, який володіє широкими знаннями у сфері сучасної економіки, основами інформаційних і комп'ютерних технологій, технікою ділового спілкування з вітчизняними та зарубіжними партнерами може забезпечити успіх організації, її інноваційний розвиток, сприятливий інвестиційний клімат.

Побудоване на засадах сучасного менеджменту управління організацією характеризується, з одного боку, стабільністю в отриманні високих економічних, технологічних, соціальних та інших результатів, з іншого – високою динамікою позитивних змін. Отже саме управлінська діяльність визначає успіхи організації на внутрішньому і зовнішньому ринках, якість інституційних і структурних змін, здатність до адаптації в умовах жорсткої конкуренції.

Прийняття рішень – прерогатива менеджерів усіх рівнів, які мають відповідні повноваження. Менеджер розглядає рішення, що приймається з

точки зору осіб, які відповідають за доведення рішення до виконавців, та осіб, які забезпечують контроль за їх виконанням. Це примушує менеджера не тільки вибирати заходи впливу і контролю, але й розглядати варіанти рішень і результати їх практичного здійснення в конкретній ситуації.

Об'єктивність процесів управління передбачає поділ управлінської праці. З огляду на його спрямування відокремлюють горизонтальний (призначення конкретних менеджерів для керівництва підрозділами) і вертикальний (координація управлінської роботи) види поділу.

Наслідком вертикального поділу є створення трьох рівнів управління. Цим рівням відповідають три групи менеджерів (керівників):

- *інституційний рівень*, керівники вищої ланки управління;
- *управлінський рівень*, керівники середньої ланки управління;
- *технічний рівень*, керівники низової ланки управління.

Таким чином, залежно від ієрархічних рівнів управління виділяють менеджерів вищого, середнього та нижчого рівнів.

Менеджери вищого рівня (Топ-менеджери) –це перші керівники підприємства, які забезпечують інтереси і потреби власників, розробляють політику і стратегію діяльності організації, здійснюють загальне та поточне регулювання процесів. Функції вищих керівників надзвичайно складні, різнопланові, потребують глибоких і різноманітних знань, аналітичних здібностей, задатків політика, дипломата, публіциста, оратора. Керівники вищої ланки, які успішно діють, у великих організаціях цінуються дуже високо, і їх праця добре оплачується. Робота керівника вищої ланки не має чіткого завершення, тому вона є дуже напруженою і великою за обсягом.

З юридичної точки зору до обов'язків першого керівника входить організація роботи в межах, які визначені законодавством, Статутом та іншими документами; розпорядження в певних рамках майном і коштами без спеціальної довіреності; укладання і розторгнення угод, відкриття рахунків у банках; вирішення кадрових питань; стимулювання підпорядкованих керівників.

Менеджери середнього рівня (начальник цеху, начальник відділу, декан тощо) забезпечують реалізацію рішень, прийнятих керівництвом вищого рівня, відповідають за доведення до підрозділів деталізованих завдань та за їх виконання і здійснюють керівництво менеджерами низового рівня.

Характер роботи керівника середньої ланки визначається змістом роботи очолюваного ним підрозділу. В ній переважає рішення тактичних завдань, значне місце посідає взаємодія з керівниками вищого і нижчого рівнів. Вони готують інформацію для рішень, які приймають керівники вищої ланки.

Менеджери низового (технічного) рівня – майстри, начальники виробничих дільниць, завідувачі кафедр, старші продавці - забезпечують керівництво безпосередньо виконавцями і несуть повну відповідальність за їх дії. Вони займаються щоденними операціями, які забезпечують ефективну роботу підпорядкованих їм об'єктів.

Поділ управлінської праці за вертикаллю і горизонталлю є передумовою формування ефективної організаційної структури управління. Цей процес забезпечує чітку ієрархію, спеціалізацію управлінської праці, функціональний розподіл, що сприяє зростанню ефективності системи менеджменту організації. Збільшення чи зменшення кількості рівнів управління спричинить зниження ефективності менеджменту в організації.

Професійна діяльність менеджерів потребує упорядкування – регламентування службових відносин, технічного оснащення, обґрунтованого поділу й кооперації, нормування тощо. При цьому важливого значення набуває науковий підхід до організації управлінської праці, який ґрунтується на об'єктивній оцінці трудових процесів в управлінні, виключає прояви суб'єктивізму і некомпетентності, гармонізує спільну працю всіх управлінців.

Сутність організації праці в менеджменті полягає в раціональному поєднанні трудових зусиль керівників, спеціалістів, інших працівників управління задля досягнення цілей організації.

Організація управлінської праці – *порядок, правила службової поведінки працівників управління, спрямовані на виконання поточних і перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками відповідно до посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи.*

В апараті управління організації керівників поділяють на *лінійних і функціональних*. Найбільшу роль у здійсненні управлінської діяльності відіграють **лінійні керівники**, які очолюють відносно самостійні господарчі підрозділи – від концернів до бригад. Вони не тільки координують діяльність безпосередніх підлеглих. До їхніх обов'язків входить вирішення всього кола питань діяльності підприємства/підрозділу.

Функціональні керівники – це начальники спеціалізованих функціональних підрозділів: управлінь, служб, відділів. До їхніх обов'язків входить підготовка рекомендацій лінійним керівникам щодо відповідної функції управління. *Функціональний керівник одночасно є лінійним керівником по відношенню до очолюваного ним структурного підрозділу.*

Управлінська діяльність – специфічний різновид трудового процесу. Управлінська праця має свої особливості порівняно з працею безпосередньо продуктивною, внаслідок якої створюються матеріальні цінності. Управління – це насамперед робота з людьми, а їхня трудова діяльність є об'єктом управлінського впливу. Це праця творча, в основному розумова, яку здійснює людина переважно у вигляді нервово-психічних зусиль.

Управлінська праця непродуктивна. Участь у створенні матеріальних благ відбувається не прямо, а опосередковано, через працю інших осіб.

Продуктом управлінської праці є рішення, а не товари та послуги. Предметом праці є інформація.

Спрощено схему управлінської праці можна розглядати як систему, на вході якої є **інформація** (предмет, те, на що спрямована праця), що підлягає всередині системи обробленню інтелектом людини за допомогою технічних

засобів управління – обчислювальної та організаційної техніки (засоби праці), а на виході – якісно нова інформація, або **управлінське рішення (результат праці)**.

Інформація – специфічний предмет управлінської праці.

Досягнення мети управління відбувається шляхом підготовки й реалізації сукупного управлінського впливу. Управлінський вплив на колективи людей, на їхню трудову діяльність – це є специфічний результат управлінської праці. *Основною формою такого впливу є управлінське рішення.*

Прийняття управлінських рішень визначається складною рухливою сукупністю факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які постійно створюють нестандартні ситуації. Рішення які приймаються управлінцями, залежать від їхніх знань і досвіду, інтуїції, особистісних властивостей. Якщо під час прийняття рішень використовується уся ця сукупність, то це вже мистецтво управління.

У процесі управління його суб'єкти вирішують найрізноманітніші проблеми: організаційні, технічні, соціально-психологічні, правові тощо. Це розмаїття є важливою особливістю праці менеджера.

1.1.2. Менеджер та його функції

Основою високої результативності багатьох підприємницьких структур є професійний характер управлінської діяльності. *Професійних керівників називають менеджерами.* Менеджер є центральною фігурою в системі управління організацією, її структурним підрозділом. Він виконує різноманітні функції і ролі. Від усвідомлення їх особливостей менеджером, обґрунтованого вибору стилю взаємовідносин із підлеглими залежить ефективна, злагоджена діяльність усього колективу.

Менеджер – *управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні ідеї господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни у міжнародних відносинах, своєчасно впливає на кон'юктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.*

Менеджер – це керівник, який має спеціальну управлінську освіту і відповідає за розробку і прийняття рішень щодо організаційних питань менеджменту. На відміну від спостережних і контрольних органів менеджер завжди наділяється виконавчою владою і несе повну відповідальність за очолювану ділянку роботи. Менеджер розглядається як професійний керівник, як представник особливої професії, а не просто юрист, економіст чи інженер, що здійснює управлінські функції.

Менеджер у сучасному розумінні – це керівник або управляючий, який займає постійну посаду. Професіоналізм менеджера полягає у наявності знань і навичок у сфері менеджменту, маркетингу й організації виробництва, здатності до роботи з людьми в умовах конкурентного середовища. Передбачається, що рішення, які приймає менеджер, повинні бути

обґрунтовані та відпрацьовуватись на базі використання нових методів управління, багатоваріантних розрахунків за допомогою комп'ютерної техніки.

Американський економіст Мінцберг виділив десять управлінських ролей (видів діяльності), які об'єднав у три групи.

1. Міжособистісні ролі:

- головний керівник; лідер; ланка, яка зв'язує із зовнішніми організаціями та особами.

2. Інформаційні ролі:

- приймач інформації (внутрішньої та зовнішньої); розповсюджувач інформації; представник (при зовнішніх контактах організації).

3. Ролі, пов'язані з прийняттям рішень:

- підприємець, який веде пошук можливостей удосконалення організації; ліквідатор порушень у діяльності організації; розповсюджувач ресурсів; відповідальний за переговори, які веде організація.

Кожен менеджер виконує всі ролі. Однак їх значущість визначається конкретними посадами управлінців.

Властиві ринку ризик і невизначеність ситуації потребує від менеджерів самостійності та відповідальності за прийняті рішення, сприяють пошуку оптимальних організаційних і науково-технічних рішень стосовно нововведень.

Ринкова економіка викликає необхідність у керівниках, які ставляться до справи творчо, добре інформовані, вміють якнайкраще використовувати ресурси і забезпечують ефективність функціонування організації.

Менеджери здійснюють функції планування, організації, інтеграції, контролю і координації, стимулювання діяльності підлеглих. У результаті здійснення оптимальної координації усіх спеціалізованих елементів виробничого процесу забезпечується цілісність системи, результати функціонування якої можуть перевищувати суму вкладів складових елементів (реалізується так звана синергія).

Менеджерам належить вирішальна роль у прийнятті управлінських рішень, правильному використанні наявних ресурсів, забезпеченні життєдіяльності підприємства і досягненні поставлених цілей (забезпечення виконання плану виробництва продукції високої якості при найменших втратах праці і матеріальних ресурсів; створення умов для технічного прогресу, розвитку виробництва і підвищення його ефективності, забезпечення ефективного збуту продукції підприємства).

Матеріали досліджень і багаторічна практика показують, що ефективність народного господарства лише на третину обумовлюється укладеннями в матеріально-речові елементи виробництва. Решта залежить від людського фактору – інтелектуального потенціалу, кваліфікаційного рівня і здібностей керівників і спеціалістів.

1.1.3. Характеристика сучасного менеджера

Сучасний менеджер повинен володіти багатьма важливими для його успішного професійного функціонування якостями, які можна звести до чотирьох основних груп.

1. *Професійно-ділові*: високий професіоналізм; здатність генерувати корисні ідеї, приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них; прагнення до професійного зростання; підприємливість; авторитетність; здатність до інновацій та розумному ризику; уміння здійснювати антикризове управління тощо.

2. *Адміністративно-організаційні*: оперативність; уміння здійснювати стратегічний і тактичний контроль; уміння залежно від ситуації змінювати стиль управлінської діяльності; уміння розробляти довгострокові програми й організовувати їх реалізацію; здатність стимулювати ініціативу; послідовність у своїх діях; уміння доводити справу до кінця; інтернальність (усвідомлення, що від нього залежить успіх справи); внутрішній контроль; уміння формувати єдину команду, використовувати знання підлеглих; усвідомлення меж своєї влади; здатність делегувати повноваження; уміння організувати час тощо.

3. *Соціально-психологічні*: психологічна компетентність; управлінська культура; розум; культура ділового спілкування; прагнення до лідерства і влади; уміння керувати своєю поведінкою і регулювати свій психічний стан; колегіальність; толерантність; оптимізм; екстравертність (спрямованість зусиль, енергії на зовнішній світ); уміння керувати конфліктами; чітко висловлювати свої думки та публічно виступати; інтелектуальність; здатність оптимізувати соціально-психологічний клімат у колективі, створювати психологічний комфорт; емоційна стійкість та стресостійкість; почуття гумору; уміння створювати та підтримувати свій імідж тощо.

4. *Моральні*: патріотизм; національна свідомість; державницька позиція; інтелігентність; людяність; порядність; почуття обов'язку; громадянська позиція; готовність допомагати людям; чесність; повага до гідності людей тощо.

Загальні вимоги до керівника (менеджера) містяться в законодавстві про працю, правилах внутрішнього розпорядку та інших документах, а спеціальні вимоги викладені в кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях і деяких інших нормативних актах.

До менеджера будь-якого рівня пред'являють такі вимоги:

- наявність загальних знань щодо управління організацією;
- компетентність у питаннях технології виробництва у тій галузі, до якої належить організація за видом і характером своєї діяльності;
- володіння не тільки навичками адміністрування, але й підприємництва, вміння бачити та володіти ситуацією на ринках, виявляти ініціативу й активно перерозподіляти ресурси організації у найбільш прибуткових сферах їх застосування;

- прийняття обґрунтованих і компетентних рішень на основі узгодження з нижчестоящими керівниками та робітниками і розподіл участі кожного в їх виконанні;
- наявність практичного досвіду і знань щодо аналізу економічної ситуації на основних ринках або їх сегментах, на яких вже працює або сподівається працювати організація;
- вміння аналізувати діяльність конкурентів;
- вміння передбачати тенденції розвитку господарської кон'юктури, особливостей попиту, засобів державного регулювання економіки у своїй країні та в інших країнах, на ринках яких організація намагається посилити або утримати свої позиції.

І все ж найважливішою вимогою до менеджера будь-якого рівня є вміння керувати людьми. Сюди належить:

- досконале знання своїх прямих підлеглих, їх здібностей і можливостей щодо виконання конкретно дорученої їм роботи;
- знання умов, які пов'язують організацію і працівників; захист інтересів тих чи інших на справедливій основі;
- усунення непридатних з метою утримання єдності та правильності функціонування організації.

Керівник повинен усунути або запропонувати усунення будь-якого функціонера, який став з якоїсь причини нездатним виконувати покладені на нього завдання. Ця вимога обов'язку завжди складна, часто досить важка.

Важливою рисою для керівника є тактовність у взаємовідносинах з вищими керівниками, колегами по роботі і, що особливо важливо, з підлеглими. Керівник повинен постійно демонструвати емоційну стриманість, ввічливість і безмежну терпимість. Ні за яких обставин керівник не може адекватно відреагувати на грубощі підлеглих та інші нетактовні дії.

У керівника повинна бути розвинута комунікативна здібність, яка знаходить свій прояв у налагодженні сприятливих взаємовідносин між працюючими, що забезпечує успішну колективну діяльність та знаходження в ній свого місця кожним учасником трудового процесу. Якщо ж комунікативні здібності індивіда співпадають із здібностями до лідерства, то це є передумовою формування успішного менеджера.

Умовою ефективної діяльності керівника є добре розвинуте стратегічне мислення, вміння заглянути на багато років вперед. Постійне копання лише у сьогоденні веде до втрати перспективи, помітно знецінює роботу будь-якого керівника. Вести за правильним курсом організацію в морі сучасної економіки може керівник, який пильно дивиться вперед, вивіряючи курс на зміни зовнішнього середовища, кон'юктури ринку, політики держави.

1.1.4. Організація особистої праці менеджера та оцінювання його діяльності

Організація особистої праці – це особиста турбота менеджера. Організація праці менеджера щільно пов'язана з організацією всіх процесів управління в підлеглому йому апараті та істотно впливає на успіхи управління в цілому. Невпорядкованість робочого дня, постійна зайнятість менеджера, безперервна штурмівщина в тих справах, які потребують вдумливого, планомірного вирішення, створюють у самому апараті управління стиль роботи, який призводить до нераціонального використання часу в усіх підрозділах апарату управління.

Роботи за змістом часто поділяють на комплексні, економічні, технічні та інші. Розрізняють роботи:

- за характером спонукальних причин (особиста ініціатива, ініціатива підлеглих, вказівки зверху, ініціатива громадських організацій);
- за періодом, що охоплюється керівною діяльністю (питання перспективні, поточні та ін.);
- за формами діяльності (індивідуальна робота, збори, наради, приймання відвідувачів, телефонні розмови, відвідування робочих місць тощо).

У діяльності менеджерів різних організацій багато особливостей. Тому менеджер повинен самостійно відповідно до особливостей робіт згрупувати їх за видами на підставі тих чи інших ознак. Це потрібно для обліку витрат часу за видами діяльності, аналізу планування особистої праці. При цьому тільки облік усіх робіт може дати повну картину навантаження менеджера.

Способи і форми обліку залежать від його цілей. Так, для удосконалення організації праці менеджера доцільно проводити самофотографування як робочого, так і вільного часу. Але сам хронометраж нічого не вартий без систематичного аналізу. Саме дані аналізу дають змогу оцінити рівень організації робочого часу керівника. Основним способом аналізу є порівняння фактичних витрат часу на кожний вид робіт із середніми витратами часу інших керівників того самого рівня.

Планування робочого часу менеджера необхідно починати з розробки певного режиму, якого повинно дотримуватися, уточнювати і поступово перетворювати на постійну норму. Для складання переліку основних робіт на черговий плановий період менеджер повинен ознайомитися з планом заходів у вищій інстанції, громадських організаціях та ін.

Оперативне планування роботи здійснюється, як правило, не більше, ніж на тиждень. Воно є ефективним інструментом у боротьбі з нераціональними витратами часу, якщо обґрунтовується на основі річних, кварталних, місячних планів і вписується у графіки робіт.

Значно полегшує оперативне планування і організацію часу менеджера встановлення певного регламенту, чіткого розпорядку робочого дня. Режим поділяє добу на певні відрізки часу, відведені для роботи, самоосвіти, відпочинку. Після опрацювання загального режиму роботи можна

розрахувати реальний фонд робочого часу і переходити до планування справ на певний період.

Планування повинно бути довгостроковим (рік, квартал, місяць) і оперативним (тиждень, один день). Починати треба з довгострокового плану. Для цього необхідно скласти перелік найважливіших робіт року, кварталу, місяця, а потім установити терміни їх початку і закінчення. У числі цих робіт можуть бути такі, які повторюються з року в рік. Наприклад, річний звіт, збори трудового колективу щодо підсумків року та ін. Існує практика складання робочих графіків одного дня, тижня, рідше – декади чи місяця. Ці графіки дисциплінують не тільки самого менеджера, а й підлеглий йому колектив.

Менеджер, який планує свою працю, повинен враховувати час, необхідний для підвищення ділової кваліфікації, рівня політичних і економічних знань, виконання громадських доручень і приймання працівників організації зі службових і особистих питань.

1.1.4.1. Робота з документами

Письмові документи – це не тільки важливе джерело інформації для менеджера, а й засоби інформування інших працівників організації, і спосіб доведення до виконавців прийнятих рішень. Під час підготовки документації менеджеру слід чітко і ясно викладати свої думки в документах, щоб їх неможливо було двозначно тлумачити. Один з найдієвіших заходів заощадження часу є впровадження типових текстів для регулярної кореспонденції, що дає змогу економити час на складання і читання листів у три – п'ять разів.

1.1.4.2. Організація службових нарад, приймання відвідувачів, проведення бесід

Службові наради – відповідальний вид роботи менеджера і важливий фактор організації всього апарату управління. Така робота необхідна для прискорення прийняття рішень і підвищення їх обґрунтованості. Нарadi є також ефективною формою обміну інформацією і досвідом роботи. За допомогою нарад спрощується і прискорюється процес доведення конкретних завдань до безпосередніх виконавців, організація контролю тощо.

Службові наради за своїм призначенням і характером можна розподілити на такі головні види: пов'язані з опрацюванням рішень, з організацією реалізації прийнятих рішень, з підсумками будь-якого рішення з метою оцінки його результатів, з вирішення поточних виробничих завдань та ін. Службові наради – це також одна з форм участі широких кіл рядових працівників в управлінні. Неможливо не враховувати і виховного значення нарад.

Особисті контакти менеджера з підлеглими є важливою формою активізації їхньої діяльності. Значну частину особистих контактів менеджер

здійснює в період службових прийомів, які проходять у формі бесід. Ці прийоми можна розділити на два види: здійснювані з ініціативи (запрошення) менеджера і з ініціативи (прохання) підлеглих. Приймання з невідкладних питань найчастіше проводиться менеджером на початку дня. Доведення наказу до безпосереднього виконавця найкраще здійснювати у формі бесіди.

Приймати підлеглих з особистих питань слід у суворо визначені і заздалегідь оголошені для цього дні й години. Вони, як правило, відбуваються наприкінці робочого дня.

У процесі керівництва менеджер використовує різні засоби впливу: організаційний, матеріальне й моральне стимулювання, переконання, виховання. Способи керівництва – одна з ключових проблем організації праці менеджера. Одним з найважливіших напрямів удосконалення організації праці менеджера є стиль його роботи. Важливим напрямом удосконалення організації праці менеджера є поліпшення технології та організації його особистої праці: планування часу, проведення нарад і приймання відвідувачів, робота з інформацією і використання технічних засобів управління. Не менш важливими факторами, які суттєво впливають на організацію праці менеджера, є робота з підвищення особистої кваліфікації та організація позаробочого часу, побуту.

Правильне розуміння характеру і змісту діяльності менеджера організації дає змогу визначити способи оцінки його діяльності. *Результатом управлінської праці є скоординована діяльність виробничого персоналу, а опосередковано – фінансово-економічні показники виробничо-господарської діяльності організації.*

Найбільш розповсюдженим способом оцінювання його діяльності є виробничі підсумки діяльності об'єкта управління за конкретний проміжок часу (рік, квартал), протягом якого він здійснював керівництво. Мається на увазі досягнення керованою системою запланованих економічних і соціальних показників, таких як прибуток, оплата праці, розвиток матеріально-технічної бази організації, культура управління та обслуговування споживачів. До таких показників також належать темпи зростання рентабельності виробництва, торгівлі, темпи приросту продуктивності праці, а також технічне переозброєння, реконструкція, введення нових потужностей, забезпечення працівників належними виробничими та побутовими умовами праці тощо.

Поряд з цим для оцінювання особистої діяльності менеджера необхідно враховувати:

- яких результатів досягнув менеджер і з якими витратами;
- чи вміє менеджер правильно розподіляти свій робочий час;
- який трудовий потенціал і які умови має менеджер для виконання покладених на нього завдань;
- які способи використовує менеджер для виконання основних завдань;
- наскільки менеджер вміє зберігати та відновлювати працездатність.

Контрольні запитання і завдання

1. Які властивості повинен мати сучасний менеджер?
2. Назвіть фактори, що визначають успіх менеджерів.
3. У чому полягає мистецтво управління?
4. Які ролі може виконувати керівник?
5. Кого відносять до лінійних, а кого до функціональних менеджерів?
6. Охарактеризуйте керівників низової, середньої та вищої ланки.
7. Як класифікують працівників, зайнятих у сфері управління?
8. У чому полягає необхідність поділу управлінської праці? Що зумовлює вертикальний та горизонтальний поділи?

1.2. ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

1.2.1. Інформація та її класифікація за різними ознаками

Інформація – це сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події, виробничо-господарської діяльності.

Вона може надходити за централізованою, децентралізованою та змішаною схемами. Інформацію класифікують за різними ознаками.

За повнотою охоплення явища: повна, часткова, надлишкова.

За періодом дії: разова, періодична, довгострокова.

За змістом: планово-економічна, фінансова, облікова, бухгалтерська, технологічна, довідкова, адміністративна.

За рівнем достовірності: достовірна, недостовірна.

Носіями інформації є документи, флешки, диски, графіки, магнітні стрічки, схеми тощо.

Документація – це письмове надання інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини, носієм якої вона є.

Документацію класифікують за різними ознаками.

За змістом

- адміністративна (правила, процедури, інструкції, накази, розпорядження тощо);
- планово-економічна (техніко-економічний план, план збуту, інвестиційний проект та ін.);
- комерційна (договори щодо постачання та збуту, замовлення, оферти, рахунки-фактури тощо);
- фінансова (бюджет, фінансовий план, платіжні відомості та ін.);
- зовнішньоекономічна (зовнішньоекономічні договори, вантажно-митна декларація тощо);
- бухгалтерська (журнали-ордери, касова книга та ін.);
- обліку кадрів (трудові книжки, штатні розписи, посадові інструкції тощо);
- технологічна (технологічні карти, конструкторські схеми та ін.).

За складністю: проста – відображає один процес; складна – відображає кілька процесів.

За призначенням: індивідуальна – призначена для конкретних посадових осіб; типова- призначена для широкого кола користувачів.

За місцем у менеджменті: службово-інформаційна (службові листи, акти тощо); розпорядча (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, постанови, протоколи, циркуляри та ін.); спеціальна (фінансова, бухгалтерська, технологічна, планова, звітна та ін.).

Діловодство – це процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробленням, проходженням, зберіганням тощо.

До основних функцій діловодства належать:

- попередній розгляд і облік документів;
- довідково-інформаційне обслуговування;
- контроль за виконанням;
- удосконалення (раціоналізація) документообігу;
- експедиційне оброблення і транспортування документів.

За ступенем централізації виділяють такі системи діловодства:

- централізована – за такої системи вся документація прямує в єдиний центр організації (наприклад. в канцелярію);
- децентралізована – передбачає надходження документів за призначенням у відділи, підрозділи тощо;
- змішана – поєднує елементи централізованої та децентралізованої системи.

Роботу з документацією здійснюють в організаціях спеціальні служби. До них належать канцелярія, архів, бібліотека, довідкове бюро, юридичний відділ, секретаріат тощо.

Інформація є основою комунікацій.

1.2.2. Сутність і види комунікацій

Сутність комунікацій становлять взаємозв'язки між працівниками, підрозділами, організаціями тощо. Вони супроводжують усі процеси, що відбуваються в організації.

Комунікації – це обмін інформацією, її змістом між двома і більше особами (працівниками).

Існує два види комунікацій.

1. Між організацією і зовнішнім середовищем. Наприклад, обмін інформацією підприємства зі споживачами відбувається через рекламу, а з державою – через звіти, з політичною системою – шляхом створення лобі в парламенті. Під дією зовнішнього оточення проводяться наради, обговорення, телефонні переговори, готуються службові записки, звіти та ін.

2. Між рівнями, підрозділами та працівниками організації

Комунікації можуть здійснюватися:

- від вищих рівнів управління до нижчих, тобто «зверху до низу». Наприклад, начальник інформує підлеглих про поточні завдання, зміну технології роботи, нові пріоритети та ін.;
- між різними підрозділами, відділами, службами тощо;
- від нижчих рівнів до вищих;
- між окремими працівниками;
- між менеджером (керівником) і його робочою групою (апаратом).

З урахуванням характеру передавання інформації комунікації поділяють на формальні (офіційні), які створені керівництвом організації, та неформальні, сформовані на засадах міжособистісних стосунків в організації.

Забезпечення злагодженої роботи підрозділів організації, окремих виконавців, груп працівників, а також необхідних контактів із зовнішнім середовищем вимагає своєчасного передавання інформації різних видів, певної якості, необхідної достовірності тощо.

1.2.3. Комунікаційний процес

Комунікаційний процес – це процес обміну інформацією з метою розв'язання конкретної проблеми.

Невід'ємними елементами процесу комунікацій є:

- відправник (джерело) – особа, група осіб (підрозділ), організація, яка генерує ідеї, збирає та передає інформацію;
- повідомлення – інформаційна ідея, закодована з допомогою символів;
- канал – засіб передавання інформації;
- отримувач (споживач) – особа, група осіб (підрозділ), організація, для яких призначена інформація.

Комунікаційний процес охоплює такі етапи:

1. Формування або вибір ідеї (зародження ідеї).
2. Кодування (перетворення ідеї на повідомлення з допомогою слів, жестів, інтонації).
3. Вибір каналу (вибір способу передавання з допомогою телефонного, електронного зв'язку, відеострічок тощо).
4. Передавання ідеї (повідомлення).
5. Декодування (трансформація символів відправника в думки отримувача).
6. Оцінювання та уточнення повідомлення.
7. Здійснення зворотного зв'язку (відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями).

З метою забезпечення високої якості комунікаційних процесів слід орієнтуватись на два види комунікацій: міжособистісні та організаційні.

Міжособистісні комунікації традиційно виникають між конкретними особами (працівниками). Організаційні комунікації виникають між підрозділами, рівнями, ланками організації та між організаціями. Їх

особливості залежать від характеру діяльності організації, її ролі й місця в галузі, структури управління тощо.

Під час здійснення різних видів комунікацій особливої ваги набуває культура спілкування – дотримання правил поведінки, етикету, передбачених міжнародним протоколом.

Комунікаційний процес схематично показаний на рис. 1.1.

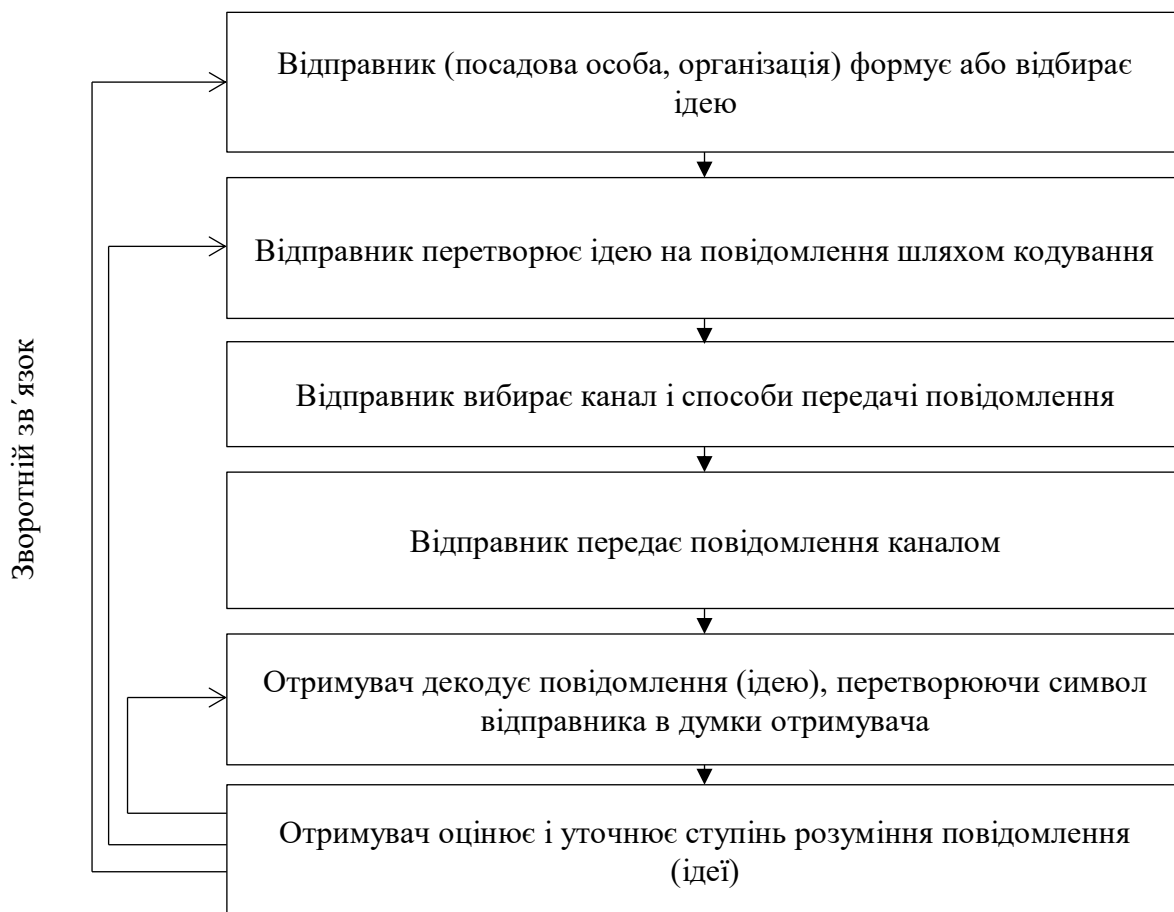


Рис. 1.1. Графічна модель комунікаційного процесу.

У комунікаційних процесах постійно виникають шуми, які деформують зміст повідомлення, спричиняють відхилення, помилки тощо. Тому обов'язково слід враховувати можливі неточності під час передавання інформації, пам'ятаючи водночас, що часто комунікаційний процес триває лише кілька секунд.

1.2.4. Комунікації ділових партнерів

Оскільки кожна організація є складною, формалізованою та відкритою системою і функціонує у зовнішньому середовищі, то існує об'єктивно зумовлена необхідність налагодження та розвитку контактів із представниками органів державного управління, постачальниками, споживачами, контрольними органами, іншими організаціями,

зовнішньоекономічними партнерами як невід'ємними складовими середовища функціонування організації. При цьому особливу роль відіграють ділові якості працівників. Безпосереднє започаткування співробітництва між компаніями відбувається через проведення зустрічей, ділових переговорів, надання інформації.

Однією з найважливіших умов співробітництва є переговори – ділова або службова бесіда, у процесі якої представники двох або більше організацій спілкуються, обмінюються інформацією, з'ясовують інтереси, потреби, концепції та позиції сторін, обговорюють і обґрунтовують свої погляди й пропозиції, висувають аргументи та контраргументи, узгоджують позиції і формулюють домовленості.

Результатом проведення ділових переговорів, як правило, є укладання угод, контрактів, договорів. Договір (угода, контракт) – це офіційний документ, що передбачає взаємні зобов'язання сторін щодо інформування, постачання та придбання товару, виконання певних робіт чи надання послуг.

За українським законодавством контракт обов'язково повинен укладатись в письмовій формі, підписуватись директором і головним бухгалтером.

Спочатку необхідно поставити мету, сформулювати власну позицію і визначити загальний підхід, тобто обрати стратегію ведення ділових переговорів. Стратегія повинна відповідати певним критеріям, а саме: спрямовуватись на результат, забезпечення ефективності діяльності організації, поліпшення стосунків з партнерами, досягнення взаємовигідних домовленостей та мети.

На практиці, як правило, застосовують чотири стратегії ведення ділових переговорів.

1. Жорсткі переговори. Кожна зі сторін відстоює власну позицію, не виявляє ініціативи щодо досягнення компромісу. Чим більше уваги приділяється позиціям сторін, тим меншого значення набуває мета та предмет переговорів. Жорсткий підхід часто залишає у учасників переговорів відчуття невдоволеності, виснаження, навіть відчуження, що спричиняє різноманітні ухилення, які затримують прийняття рішення.

Буває, що жорсткі переговори перетворюються на змагання, в яких перемагає сторона, що наділена більшою владою, застосовує автократичні стилі, жорсткіше дотримується своєї позиції. У результаті одна сторона вважає себе ображеною твердою позицією іншої сторони, тим, що її законні інтереси не враховано. Суперечки призводять до напруженості у стосунках, а інколи і до розриву, протистояння, погроз.

2. Перспективні переговори. Цю стратегію застосовують, коли особливих надій на успіх у переговорах немає, однак їх результати можуть створити умови для майбутніх стосунків.

3. Лояльні переговори. Сторони з більшості питань йдуть на поступки одна одній, враховуючи майбутню вигоду від практичного використання результатів переговорів.

4. **Принципові переговори.** Вони базуються на партнерських взаємовідносинах рівноправних суб'єктів і передбачають високий рівень відкритості. При цьому партнери не торгуються, а шукають точки зіткнення інтересів. З метою забезпечення справедливості та об'єктивності до переговорів залучаються посередники, спостерігачі й незалежні експерти. Об'єктивними нормами можуть виступати митні правила, світові ринкові ціни, оцінки незалежних експертів тощо.

Для формування та розвитку ділових відносин із представниками іноземних держав важливо мати інформацію про особливості їх діяльності, національного характеру, манери поведінки, традиції. Це дасть змогу передбачати вчинки, дії, рішення, виробляти необхідну тактику і стратегію ведення ділових переговорів.

Контрольні запитання і завдання

1. У чому полягає сутність інформації?
2. Обґрунтуйте на конкретних прикладах її класифікацію.
3. Поясніть за допомогою прикладів сутність комунікаційного процесу.
4. Розкрийте роль комунікацій у процесі менеджменту.
5. Охарактеризуйте на конкретних прикладах види комунікацій.
6. Комунікаційні бар'єри та їх подолання.
7. Методи вдосконалення комунікацій.

Тема 2. ІНФОРМАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ПРЕДМЕТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

2.1.1. Сутність та класифікація управлінських рішень

Прийняття управлінських рішень – це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників, Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму.

Управлінське рішення – це результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

Сформувавшись у процесі вибору альтернативи, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Прийняття оптимального управлінського рішення можливе внаслідок всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі організації. Не менш важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, отриманням оптимального прибутку тощо.

Управлінські рішення класифікують за наступними ознаками.

1. *За сферою охоплення*: загальні рішення – стосуються всієї організації; часткові рішення – стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо.

2. *За тривалістю дії*: перспективні рішення – реалізуються протягом тривалого терміну (понад 1 рік); поточні рішення – реалізуються у короткотерміновому періоді для забезпечення поточної роботи організації;

3. *За рівнем прийняття*: рішення на вищому(інституційному), середньому (управлінському) та нижчому (технічному) рівні управління.

4. *За особливостями вирішуваних організацією завдань*: організаційні запрограмовані рішення – характеризуються незначною кількістю альтернатив або одноваріантністю; приймаються періодично у стандартних ситуаціях;

- організаційні незапрограмовані рішення – спричинені новими факторами та ситуаціями; такими можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо;

- компромісні рішення – покликані врівноважувати протиріччя, що виникають.

5. *За способом обґрунтування*:

- інтуїтивні рішення – ґрунтуються на відчуттях менеджера у правильності вибору; їх обґрунтованість, оптимальність залежить від особистих якостей менеджера;

- рішення, які ґрунтуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках); їх передумовою є знання, досвід, стаж, кваліфікація; формуються швидко, але часто не беруть до уваги нових альтернатив;

- раціональні рішення – мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси; здебільшого бувають найоб'єктивнішими.

6. *За способом прийняття*: одноособові рішення; колегіальні рішення – готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група менеджерів;

- колективні рішення – приймаються загальними зборами, відповідним колективом.

7. *За характером*: економічні рішення; технологічні рішення; соціально-психологічні рішення; адміністративні рішення.

2.1.2. Процес прийняття управлінських рішень

Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідні такі умови: право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність.

Право прийняття рішень окреслює сферу діяльності конкретних менеджерів щодо прийняття відповідних рішень. Певними правами щодо прийняття рішень наділені всі менеджери, але кожен з них чи відповідні їх групи можуть приймати тільки конкретні рішення. Загальні рішення мають право приймати лише лінійні керівники.

Повноваження характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень. Наприклад, начальники відділів не можуть приймати рішення, які, згідно з посадовими обов'язками, може приймати тільки директор організації.

Обов'язковість є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішень відповідно до ситуації, що склалася. Вимагає від менеджера неминучого прийняття рішення, якщо цього потребують обставини.

Компетентність характеризує вміння менеджера приймати адекватні реаліям, кваліфіковані, обґрунтовані рішення.

Відповідальність постає як покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу, вчинки; показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера в разі прийняття ним невдалого рішення.

Раціональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття.

Найоптимальніший варіант процесу вироблення раціональних управлінських рішень охоплює такі етапи:

1. Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів менеджменту).

2. Збір та оброблення інформації щодо розроблених методів менеджменту.

3. Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту.

4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи).

5. Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).

6. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.

Кожний етап реалізується через відповідні ланки. Схема процесу вироблення раціональних управлінських рішень представлена на рис. 2.1. Така технологія вироблення управлінського рішення є логічним продовженням процесу менеджменту, оскільки прийняті управлінські рішення завершують процедури формування інструментів впливу керуючої системи на керовану.



Рис. 2.1. Процес вироблення раціональних управлінських рішень.

На процес прийняття управлінських рішень впливають такі фактори:

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо);
2. Поведінка менеджера (звички, психологія тощо);
3. Середовище прийняття рішення: - визначеність (керівник усвідомлює очікувані наслідки реалізації всіх можливих альтернативних рішень);
 - ризик (менеджеру відомі ймовірні результати реалізації кожної альтернативи);
 - невизначеність (неможливо з'ясувати ймовірні наслідки реалізації будь-яких альтернативних рішень).
4. Інформаційні обмеження (обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації).
5. Взаємозалежність рішень.
6. Очікування можливих негативних наслідків.
7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.
8. Наявність ефективних комунікацій.
9. Відповідність структури управління цілям та місії організації тощо.

Для прийняття ефективного рішення необхідно володіти достатньою інформацією. Компетентний менеджер здатний прийняти оптимальне рішення і в разі існування інформаційних обмежень. Але тільки талановитий менеджер здатний результативно діяти навіть за повної відсутності необхідної інформації.

2.1.3. Інформаційний менеджмент – технологія організації управлінської діяльності

Стрімкий технологічний розвиток у сфері електроніки та кібернетики став передумовою інтенсивного нарощення процесів інформатизації всіх сфер народного господарства. Формування інформаційного суспільства призвело до виходу інформаційно-комунікаційних технологій на новий рівень, що дозволяє вирішувати складні економічні завдання як у окремих комерційних структурах, так і в загальнодержавному масштабі. При цьому значна частина економіки та бізнесу стає електронною і переміщується в глобальне середовище мережі Інтернет.

Одним із засобів здійснення і підтримки процесів інформатизації в економічному середовищі є **інформаційний менеджмент**, який за допомогою інформаційних технологій дає змогу найефективніше використовувати інформацію як стратегічний ресурс розвитку підприємства, приймати обґрунтовані управлінські рішення завдяки використанню інформаційного забезпечення, здійснювати інформаційну діяльність у системі організаційного управління в умовах функціонування автоматизованих систем, застосовувати концептуальні моделі «електронних офісів».

Технологія — цей формалізований опис діяльності, що включає набір ресурсів, інструментів, приймань їх використання, і способів організації виробництва, необхідне й достатнє для відтворення процесу одержання певних продуктів, предметів, послуг, змін або будь-яких інших значимих результатів із заздальгідь заданими параметрами.

На основі даного визначення можна виділити щонайменше три, що доповнюють один одного, **групи технологій**:

1) *ресурсні* (відмінні друг від друга тим, які ресурси використовуються для виробництва конкретного продукту);

2) *інструментальні* (відмінні набором використовуваних знарядь праці);

3) *управлінські* (відмінні способами організації виробничого процесу).

Інформаційний менеджмент пов'язаний із управлінськими технологіями.

Треба виходити із припущення, що на сучасному етапі розвитку модернізаційні процеси у всіх сферах життєдіяльності пов'язані скоріше з організацією роботи, чим зі зміною характеру використовуваних ресурсів або відновленням інструментів. Комп'ютер, що прийшов на заміну картковому ящику й друкарській машинці, — зручність і не більш того. Він не поміняв природи гуманітарних занять, що так само як замінив «рахівницю», калькулятор не зробив революції в економіці.

Глобальні зміни, що відбуваються в нас на очах, зв'язані не з появою баз даних і персональних комп'ютерів, а з появою нового середовища комунікацій – мережного середовища. Це середовище владно диктує особливі форми взаємин, які називаються *мережними*. Мережі як системи людської взаємодії були відомі задовго до комп'ютерної ери, але завдяки новим технічним засобам вони стали *явищем*. Актуальними мережні відносини почали тільки з появою Internet.

Сьогодні є всі підстави розглядати інформаційні технології як невід'ємний компонент технологій управлінських. Практично всі структури координації людської діяльності, що знову формуються (наприклад, офісні системи), будуються на основі новітніх телекомунікаційних систем і оснащених сучасними комп'ютерами ресурсних центрів. Та й цілком традиційний керівник не мислить сьогодні своєї роботи без комп'ютера на столі. Можна дати довгий перелік елементів нових управлінських технологій, що проникають в сферу життєдіяльності завдяки мережі Internet, таких, як:

- засоби оперативної комунікації (електронна пошта, списки розсилання, новинні розділи музейних сайтів);
- розподілені ресурси й засоби доступу до них (бази даних, портали, термінали комп'ютерних мереж);
- засоби координації діяльності (електронні дошки оголошень, форуми, електронні опитування);

- форми зворотного зв'язку й організації співробітництва (гостьові книги, телеконференції);
- нарешті, засоби виробництва (інструментарій пошуку ресурсів і партнерів, стандартні й спеціалізовані програмні засоби).

Завдяки технічній модернізації відбувається перехід людей до віртуального середовища, перехід від соціального до медіа-простору. Саме сюди усе більш переміщуються місця ділового спілкування, обміну ідеями й взаємного консультування (Web-Клуби, Internet-Кафе), засоби спільного проектування й просування проектів (Web-Лабораторії, обмін баннерами). Виникають цілі віртуальні «поселення» із проблемно-орієнтованою соціальною структурою й спеціалізованими допоміжними службами (Geocities, Fortunecity і ін.). Інформаційні технології стають невід'ємною частиною культури.

Інформаційний менеджмент – це інноваційна діяльність, орієнтована на постійний пошук нових, більш ефективних способів організації інформаційної діяльності, на створення матеріальних і соціальних передумов для ефективного доступу до інформації, на забезпечення інформаційно-комунікаційних процесів, на активізацію і розвиток наявних інформаційних ресурсів і форм їх раціонального використання.

Інформаційний менеджмент — це сукупність методів і засобів керування інформацією й керування за допомогою інформації діяльністю підприємства або організації.

Виділяють три види інформаційного менеджменту: *керування підприємством (організацією), внутрішньою документацією й публікаціями.* Перший з видів включає питання організації джерел інформації, засобів передачі, створення баз даних, технологій обробки даних, забезпечення безпеки даних.

У коло завдань менеджменту входять також розробка, впровадження, експлуатація й розвиток автоматизованих інформаційних систем і мереж, що забезпечують діяльність підприємства (організації). У цих мережах повинне бути забезпечене керування інформаційними ресурсами. Важливе значення мають організація й забезпечення взаємодії із зовнішнім інформаційним миром: мережами, базами даних, видавництвами, друкарнями і т. д.

Усі зростаюча важливість інформаційного менеджменту привела до появи фахівців (*інформаційних менеджерів*), що займаються його завданнями. Ці фахівці повинні перетворювати пасивну корпоративну інформацію в джерела правдивих, так званих рафінованих, відомостей, що визначають успіхи фірми.

Інформаційний менеджмент перетворюється в базову технологію організації управлінської діяльності у всіх сферах інформаційного суспільства.

З позицій системного підходу інформаційний менеджмент охоплює планування, організацію, координацію і контроль інформаційної діяльності і процесів, а також комунікацій всередині організації з метою покращення якості і ефективності її роботи та розвитку організації.

Інформаційний менеджмент – це раціонально організована і регульована система органів, технічних засобів і методів управління інформаційними потоками.

Об’єктом вивчення інформаційного менеджменту є інформаційна система організації (підприємства), яка складається з сукупності засобів збору, обробки, передання, збереження інформації, включаючи персонал, який здійснює ці дії, а саме:

- інформація у різних формах її існування;
- інформаційні системи і інформаційні технології;
- інформаційна індустрія і інформаційний ринок;
- кадри, які реалізують функції виробництва, використання та збереження інформації.

Предмет вивчення – це знання про ефективний розвиток і використання інформаційної системи в інфраструктурі підприємства з метою підвищення якості процесів управління та продуктивного функціонування підприємства у суспільстві.

Суб’єктами управління в інформаційному менеджменті виступають центральні органи виконавчої влади, які реалізують державну політику в галузі управління інформаційними ресурсами, а також служби управління документацією і служби управління інформаційними ресурсами установ, організацій і підприємств.

Особливість інформаційного менеджменту полягає в тому, що він є поліфункціональним напрямом діяльності: з одного боку, безпосередньо стосується загальної теорії управління, а з іншого – предметної галузі інформатики та інформаційної діяльності, в тому числі їх аналітичної та прогнозної компонент, тобто всього комплексу форм, методів і засобів, які забезпечують ефективну взаємодію у будь-якій сфері діяльності.

Інформаційний менеджмент включає виконання таких видів робіт:

- дослідження підприємства як об’єкта управління;
- формування інформаційних ресурсів підприємства як бази управління;
- створення інформаційної продукції як засобу управління.

Фахівці з інформаційного менеджменту забезпечують використання інформації як стратегічного ресурсу для розвитку підприємств, організовують ефективну роботу інформаційних служб, беруть участь в управлінні діяльністю професійних організацій сфери інформаційного бізнесу.

Сьогодні управління без використання інформаційних технологій неможливо.

2.1.4. Управління інформаційними процесами в організації [3]

Сьогодні майже кожна організація, підприємство накопичують інформаційні масиви і надають їх як внутрішнім, так і зовнішнім користувачам.

Інформаційний менеджмент в організації виконує стратегічні, оперативні та адміністративні завдання.

До стратегічних завдань належать:

- створення інформаційної інфраструктури організації;
- управління інформаційними технологіями.

Оперативні та адміністративні завдання носять вужчий і більш підпорядкований характер.

Головним завданням інформаційного менеджменту є інформаційна підтримка основної діяльності організації. Завдання інформаційного менеджменту, з цієї точки зору, пов'язано з інтеграцією індивідуальних інформаційних елементів системи, створених співробітниками (документи, дії, технології).

Завдання інформаційного менеджменту середнього рівня полягає у:

- переробці різноманітного «масового продукту», пропонованого на інформаційному ринку, в інформацію, релевантну діям;
- переходу від зовнішнього знання до знань, релевантних внутрішнім рішенням.

Отже, інформаційний менеджмент вирішує завдання щодо документно-інформаційного забезпечення управління підприємством за певними цільовими критеріями для підтримки узгоджених організаційно-інформаційних дій членів організації з таких напрямків: планування, керівництво, контроль, організація.

Важливим завданням інформаційного менеджменту є вибір з уже існуючих моделей комунікацій, техніки та інформаційних технологій більш раціональних, або розробка особливої моделі, ефективною для даної організації, а також визначення характеристик інформаційних ресурсів, необхідних для досягнення цілей організації.

Спеціаліст, який працює в організації, кожен окремий працівник, керівник — це безпосередні учасники інформаційного процесу, що отримують, обробляють та використовують інформаційні ресурси, тобто найважливіша складова частина структури інформаційного менеджменту.

Управління інформаційними процесами в організації вимагає від інформаційного менеджера постійного поновлення знань, навичок. Це, у свою чергу, сприяє оновленню технологій, техніки, інструментів впливу на кадрові ресурси та побудову оптимального набору взаємозв'язків.

Інформаційне управління здійснюється за умови отримання точної інформації, в потрібному форматі в необхідний час, за кращою вартістю, у зручному місці для її використання.

Щоб досягти цього, сучасний інформаційний менеджер повинен уміти:

- діагностувати інформаційні потреби;
- простежувати та контролювати інформаційні масиви і потоки;
- орієнтуватися у нових технологіях і техніці;
- розвивати та реалізовувати інформаційні послуги;
- організовувати діяльність інформаційної служби;
- орієнтуватися на споживача;
- сприяти споживачеві;
- здійснювати інформаційні перевірки;
- оцінювати системи, послуги, персонал;
- визначати вагомість інформації;
- створювати ефективні інформаційні системи.

Інформаційні менеджери — це синтез виробників, зберігачів інформаційних ресурсів та інформаційних посередників, ключовими завданнями діяльності яких є:

- удосконалення комунікації в організації (на підприємстві);
- надання доступу до внутрішніх і зовнішніх баз даних;
- розширення інформаційного потоку;
- якісна обробка інформації;
- сприяння ефективності підготовки документів та інформації;
- підвищення засвоюваності інформації для ухвалення рішення;
- управління удосконаленими інформаційними ресурсами.

У процесі керування виробничими системами зазвичай використовуються складні управлінські цикли, тому фахівці, що відповідають за інформаційне забезпечення управління, повинні бути з ними добре ознайомленими та уміти, на основі наукового аналізу, прогнозувати можливість виникнення проблемної ситуації у даній виробничій системі, а також підготувати набір передбачених рішень для усунення даної проблеми.

Надання особі, що ухвалює рішення, інформаційно-аналітичного продукту, який є не просто впорядкованим набором окремих фрагментів проблемної галузі, а цілісною картиною, що відображає об'єкт управління у зручному для сприйняття ракурсі, містить пропозиції варіантів альтернативної поведінки та можливих наслідків, допомагає охопленню дієвості цього об'єкта у багатьох вимірах.

Дослідження соціально-психологічних аспектів інформаційного управління ґрунтується на вивченні соціально-психологічних аспектів управління взагалі.

Система управління — це соціально-психологічний простір, який опирається на:

- ділові й особисті зв'язки, що регулюють діяльність людей;
- систему професійних і міжособистісних ролей;
- організаційне підпорядкування цілей і завдань;
- функціональну спеціалізацію та відносну самостійність підрозділів;
- комунікації і координаційну цілісність.

Для забезпечення ефективних комунікацій у системі управління необхідно досліджувати соціальну психологію організації, визначати важливість інформації для членів колективу, ступінь їх задоволеності нею, відношення до комунікаційних каналів.

Технологічний аспект психологічної поведінки користувачів інформації у системі управління сьогодні значною мірою визначається впровадженням і функціонуванням комп'ютерних інформаційних систем.

Оскільки соціально-психологічний простір управління інформаційними потоками в організаціях охоплює функціональну структуру апарату управління, його інформаційне забезпечення на основі визначення інформаційних потреб та для досягнення загальної мети, необхідно враховувати психологічні аспекти мотивації трудової діяльності окремої особи або групи людей, спрямовані на досягнення мети організації через ефективне ухвалення рішень.

Аналіз психологічних особливостей як менеджменту взагалі, так і окремих його видів свідчить, що з соціально – психологічної точки зору, управління інформаційними потоками в організації є типом управління, пов'язаного із задоволенням об'єктивних і суб'єктивних інформаційних потреб фахівців у процесі здійснення ними професійної діяльності.

Результатом задоволення інформаційних потреб повинно стати зростання ефективності процесу ухвалення рішень та усунення комунікаційних бар'єрів, та як наслідок цього, психологічна мотивація трудової діяльності, спрямована на досягнення мети організації.

Професійні комунікації у галузі управління інформаційними потоками організації з використанням комп'ютерних інформаційних систем детерміновані багатьма чинниками різного ступеня спільності й інтенсивності впливу. Серед них є такі:

- організація соціальних і міжособистісних відносин;
- підтримка психологічного клімату спілкування;
- підвищення мотивації впровадження комп'ютерних технологій.

Все це у сукупності характеризує соціально-комунікативну ситуацію, в якій працює спеціаліст.

Підвищена інноваційність процесів, пов'язаних з інформатизацією підприємств та організацій, істотно впливає на соціально-комунікативну ситуацію, приводить до ускладнення структур діяльності, їх диверсифікації та вимагає підвищення індивідуальної творчої активності всіх членів колективу.

Наукові дослідження підтверджують, що колектив підприємства є складним об'єктом інформування: інформаційні аспекти тісно переплітаються з соціально – психологічними, що спонукає інформаційного менеджера на розвиток уміння працювати з людьми, необхідність підвищення знань з правил спілкування та використання засобів комунікації (що є складовою інформаційної культури), придбання навиків формування малих груп і колективів.

У процесі здійснення інформаційної діяльності необхідна диференціація колективу, у результаті якої можуть бути об'єднані у групи ті його члени, постійні інформаційні потреби яких ідентичні. Інформаційний менеджер також повинен сприяти інтеграції колективу як активного суб'єкта впровадження нових інформаційних технологій і систем.

Серед завдань інформаційного менеджера також є такі, що сприятимуть перетворенню інформації на знання, необхідні для ефективного здійснення управління, **насамперед це – створення комфортних умов для творчої діяльності людини.**

Контрольні запитання і завдання

1. Розкрийте сутність та основне призначення управлінських рішень.
2. Обґрунтуйте класифікацію управлінських рішень за різними ознаками.
3. Які чинники впливають на процес прийняття управлінських рішень?
4. У чому сутність оптимізації управлінських рішень?
5. Охарактеризуйте три види інформаційного менеджменту.
6. Надайте визначення об'єкту і предмету вивчення інформаційного менеджменту.
7. Надайте визначення інформаційного менеджменту та інформаційних менеджерів.
8. Охарактеризуйте необхідні якості для інформаційного менеджера.

2.2. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ

2.2.1. Основні поняття інформаційного менеджменту [3]

У глобальному інформаційному суспільстві, як і на рівні окремих країн, у даний час, більшою чи меншою мірою виявляється розроблення інноваційних технологій і виробництво на їх основі матеріальних благ, необхідних споживачеві. Розвиток сучасного суспільства підпорядковано закономірному розширенню інформаційного простору за рахунок інтелектуальної праці. Інформаційний простір, що зараз інтенсивно формується, є основою соціально-економічного, політичного, культурного розвитку кожної окремої держави і чинником її безпеки.

Для розкриття складових формування інформаційного простору оперують поняттями «інформаційне середовище» та «інформаційна сфера».

Інформаційне середовище — це сукупність інформаційних умов існування суб'єкта (наявність інформаційних ресурсів та їх якість, розвиненість інформаційної інфраструктури). Інформаційне середовище надає необхідні умови для розвитку суб'єкта інформаційного простору, проте, ступінь цього сприяння визначається внутрішніми характеристиками суб'єкта (інформаційний потенціал, що характеризується інформованістю, когнітивністю, рівнем інформаційних потреб).

За характером циркуляції інформації інформаційне середовище поділяється на:

1. Ізольоване — це середовище, в якому вся інформація, що використовується суб'єктом, знаходиться на певній території.

2. Транзитне — середовище, в якому існує періодичний доступ до інформації ззовні за рахунок її транзиту (від лат. *transitus* — перехід, проходження) або дифузії (від лат. *diffusio* — поширення, розтікання).

3. Глобальне — це середовище в якому відбувається вільна циркуляція інформації між різними територіальними громадами.

Отже, вважається, що інформаційне середовище має такі ієрархічні рівні: глобальний; міжнародний і загальнодержавний; регіональний; суб'єктний; локальний; міської і сільських місцевостей.

Зміст поняття «інформаційна сфера» трактується як:

1. Сфера економіки, що займається виробництвом, обробкою, зберіганням і розповсюдженням інформації та знань.

2. Сукупність інформації, інформаційної інфраструктури суб'єктів, що здійснюють збір, формування, розповсюдження та використання інформації, а також системи регулювання суспільних відносин, що виникають при цьому.

Зростання значення інформаційної сфери діяльності визначає необхідність її упорядкування на теоретичному і практичному рівнях. Саме проблему поєднання управління інформаційними ресурсами та керування виробництвом з використанням упорядкованих інформаційних ресурсів покликаний вирішити інформаційний менеджмент.

Інформаційний менеджмент охоплює всі аспекти та проблеми управління у сфері створення й використання інформаційних ресурсів. Він виник як частина теорії менеджменту, але згодом набув цілком самостійного значення та перетворився на перспективний науковий напрям сучасного етапу розвитку інформаційного суспільства, що все більш набуває специфічних знакових прикмет. Необхідність його розвитку підтверджується практикою.

Концепція інформаційного менеджменту об'єднує наступні підходи:

1. Економічний — такий, що розглядає питання залучення нової документованої інформації виходячи з міркувань корисності та мінімізації фінансових витрат.

2. Аналітичний — заснований на аналізі потреб користувачів в інформації і комунікаціях.

3. Організаційний — такий, що розглядає традиційні та новітні інформаційні технології під час їх впливу на організаційні аспекти.

4. Системний — такий, що розглядає використання інформації на основі цілісного, системно орієнтованого, всеосяжного процесу її обробки в організації, приділяє особливу увагу оптимізації комунікаційних каналів, інформації, матеріальних засобів, а також витрат та методів роботи.

Сфера інформаційного менеджменту — це сукупність необхідних для управління рішень на всіх етапах життєвого циклу підприємства, що включає дії та операції, пов'язані з інформацією у різних формах і станах,

та з підприємством у цілому. При цьому вирішуються завдання визначення цінності й ефективності використання інформації і знань (щоб усі менеджери отримували тільки релевантну інформацію), а також цінності та інших ресурсів підприємства, що входять у контакт із інформацією: технологічних, кадрових, фінансових.

Завданнями інформаційного менеджменту є:

1. Формування інформаційної сфери підприємства (організації).
2. Розвиток інформаційної системи та забезпечення її обслуговування.
3. Планування в інформаційному середовищі.
4. Формування організаційної структури у світлі інформатизації.
5. Використання інформаційних систем.
6. Формування інноваційної політики та реалізація інноваційних програм.
7. Управління персоналом в інформаційній системі підприємства.
8. Управління капіталовкладеннями в інформаційну систему підприємства.
9. Формування і забезпечення комплексного захисту інформаційних ресурсів.

Одним з базових понять інформаційного менеджменту є «інформація».

Поняття «інформація» (від лат. *informatio* — роз'яснення) із самого початку вживалось у значенні як відомості, передані людьми усним, письмовим, або іншим способом (за допомогою мовлення, умовних сигналів, технічних засобів). Приблизно з середини ХХ століття, коли це поняття стало загальнонауковим, його змістовне наповнення поєднало у собі обмін відомостями між людьми, людиною та машиною, машиною і машиною. Інформація має свої специфічні властивості.

Найбільш вираженою властивістю, що вивчається інформаційним менеджментом, є здатність інформації вносити зміни. Практична цінність інформації залежить від того, яку роль вона грає в ухваленні рішення, тому важливим фактором підвищення ефективності наявної інформації є уміння її використовувати.

На будь-якому підприємстві, в організації, галузі та у світовій економіці завжди присутні три основні компоненти, які вважаються впливовими і визначальними:

- бізнес (реалізується за допомогою певних комерційних операцій, організованих структур і стратегій);
- предметні технології (технологічні процеси певної предметної галузі);
- інформація (яка все це пов'язує в єдине ціле).

Деякий період інформаційний менеджмент сприймався як менеджмент створення систем, пов'язаних з розробкою, рекламою, торгівлею та експлуатацією комп'ютерних мереж, що забезпечують інформаційні потреби найбільш розвинених промислових підприємств, банків, комерційних організацій, навчальних закладів. Кожна велика фірма прагнула мати таку

систему («корпоративну інформаційну систему» або «інформаційну платформу»), що пов'язана з зовнішнім світом, за допомогою засобів телекомунікаційного зв'язку.

Сучасний зміст поняття про інформаційний менеджмент свідчить про те, що на перший план у процесах інформаційного забезпечення будь-якої діяльності виходить відповідальність за управління взаємодією між процесами створення матеріальних та духовних продуктів і послуг та інформаційними технологіями, як новітніми, так і традиційними (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Сучасний зміст поняття «інформаційний менеджмент».

Згідно визначення, прийнятого ЮНЕСКО, **інформаційна технологія** — це комплекс взаємозв'язаних наукових, технологічних, інженерних дисциплін, які вивчають методи ефективної організації праці людей, що займаються обробкою і зберіганням інформації; методи організації взаємодії, як із людьми, так і з промисловим устаткуванням, їх практичні доповнення, а також пов'язані з цим соціальні, економічні і культурні проблеми.

Інформаційний менеджмент в організаціях є невід'ємною частиною управління організацією, що здійснює підвищення ефективності процесів бізнесу у нових економічних умовах. Відповідно, його реалізацію на місцях повинні підтримувати і контролювати кваліфіковані фахівці.

Для розуміння суті інформаційного менеджменту варто взяти до уваги такі положення:

1. Інформація є комплексною категорією. Тобто вона може бути умовою і засобом для ділового спілкування; засобом передачі суспільству відомостей про організацію; джерелом відомостей про зовнішнє середовище; товаром.

2. Інформаційний менеджмент здійснюється у межах конкретної організації.

3. Інформація являє собою самостійний чинник виробництва, що міститься в основі процесу ухвалення управлінського рішення.

4. Інформаційний менеджмент оперує поняттям «інформація» відносно до інформаційної діяльності організації.

З вищезначеного виходить, що **інформаційний менеджмент** — це управління діяльністю, пов'язаною зі створенням і використанням інформації на користь організації.

Інформація являє собою найважливіший організаційний ресурс. Вона входить до загального комплексу ресурсів організації, поряд із кадровими, фінансовими тощо.

Треба підкреслити, що такі поняття, як «інформація», «інформаційні ресурси» містяться у термінологічних базах багатьох наук, що складають основу сфери інформаційної діяльності. Отже, розвиток інформаційного менеджменту не є відособленим, а, навпаки, вбирає у себе їх основні концептуальні та технологічні особливості.

Чинники впливу на розвиток інформаційного менеджменту підрозділяють за критеріями початкової бази знань і відповідних концептуальних точок зору. Розглянемо основні напрямки за табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Внесок початкових наукових баз знань до інформаційного менеджменту.

№	База знань	Внесок до інформаційного менеджменту
1.	Бібліотекознавство та бібліографічна діяльність.	Бібліотекознавство та бібліографічна діяльність сприяли закладенню основи для розвитку документальної та науково — інформаційної діяльності, а також зробили внесок до інформаційного менеджменту у вигляді логіко-семантичної обробки документів і когнітивного аспекту.
2.	Обчислювальні центри.	Обчислювальні центри у 50-60-і роки через електронну обробку даних обґрунтували функціонування інформаційних систем у багатьох галузях людської діяльності та внесли до концепту інформаційного менеджменту аспект інформаційної та комунікаційної техніки, оскільки ОЦ управляли електронними обчислювальними машинами (ЕОМ), а не самою інформацією.
3.	Економічна інформатика.	У 60-70-х роках економічна інформатика поєднала можливості комп'ютерної обробки даних і знання фахівців прикладних галузей у концепт АСУ (автоматизованої системи управління). Розвиток цих гігантських систем залишав поза увагою взаємодію людини з самою інформацією та інформаційні потреби. Етап «економічної інформатики» увів до сучасного інформаційного менеджменту кібернетичний пласт.

4.	Науково — інформаційна діяльність.	У 70-80-х рр. науково — інформаційна діяльність змістила акценти до самої інформаційної галузі та її зв'язків з соціальним середовищем. Велике значення приділялося споживачеві інформації (бурхливий розвиток експертних систем). До інформаційного менеджменту увійшов концепт людської взаємодії з інформацією.
5.	Офіс-менеджмент.	У 80-тих роках офіс-менеджмент відкрив епоху персональних комп'ютерів, телекомунікаційних мереж і децентралізованих інформаційних процесів. Офіс-менеджмент залучив інформаційний менеджмент до загально-управлінської проблематики. Залежно від нього почали будуватися всі процеси організаційного розвитку, відбувається перехід до стратегічного рівня.
6.	Ера інформаційного менеджменту.	Ера інформаційного менеджменту починається у 80-90-і роки, що виявляється переходом від техніки до інформації, разом з цим суспільство усвідомлюється як єдиний комунікаційний простір. Інформаційний менеджмент стає стилем мислення та діяльності.

У подальшому специфіку концепту інформаційного менеджменту зумовлює широкий теоретичний контекст та емпірична база різних видів інформаційної діяльності, що десятиріччями накопичували певний досвід.

Напрямки розвитку інформаційного менеджменту надалі відбиваються у діяльності наукових і освітніх інституцій, а також у практичній діяльності. Багато сфер науки і практичної діяльності своїм розвитком продовжують сприяти формуванню інформаційного менеджменту. Це такі галузі, як науково-дослідна діяльність, бібліотечна справа, бібліографознавство, теорія масової комунікації, інформаційна аналітика, прикладна математика, інформатика, а також документознавство, архівна справа, книжкова справа тощо.

2.2.2. Інформація як продукт і ресурс розвитку суспільства [3]

Розглядаючи різні аспекти управління інформаційними процесами і системами, неможливо не зупинитися на пов'язаних із ними поняттями, складовими інформаційної діяльності підприємства (організації), та такими, що мають на них безпосередній вплив.

Поява у сучасній ринковій економіці разом із ринками праці, грошей і цінних паперів, засобів виробництва та споживчих благ нового елементу - ринку інформаційних продуктів і послуг - є не випадковою. Накопичення

цінної інформації в одних місцях і недостатність її в інших призвело до виникнення певного взаємного обміну. Але відомо, що не завжди обмін інформацією є рівноцінним для обох сторін, включених до комунікаційного процесу, а також не завжди інформації потребують обидві сторони-учасники.

Внаслідок наявності подібних обставин в інформаційній сфері теж складаються ринкові відносини.

Інформаційний ринок — це сукупність економічних, правових та інформаційних відносин з торгівлі (продажу і купівлі послуг) між постачальниками (продавцями) і споживачами (покупцями), що обумовлюється певною номенклатурою інформаційних послуг та продуктів, умовами та механізмами їх надання і цінами.

Товаром на інформаційному ринку є інформація. *Інформація* — це відомості про осіб, предмети, факти, події, явища та процеси незалежно від форми їх надання.

Інформаційні ресурси будь-якої країни вважаються її національним надбанням. Вони є продуктом діяльності найбільш кваліфікованої частини суспільства. Саме тому якість і доступність інформаційних ресурсів визначають статус держави у світовій спільноті.

Інформаційні ресурси — це інформація, зафіксована на матеріальних носіях, яка зберігається в інформаційних системах (бібліотеках, архівах, фондах, банках даних тощо).

Під *інформаційною системою* вважається організаційно впорядкована сукупність документів (масивів документів) та інформаційних технологій, зокрема з використанням засобів обчислювальної техніки і зв'язку, що реалізують інформаційні процеси. За стандартом (ГОСТ ИСО/МЭК 2382-1-99), *інформаційна система* — це система обробки інформації у сукупності з ресурсами організації, що відносяться до неї, такими, як: люди, технічні та фінансові ресурси, яка надає і розподіляє інформацію.

Завжди треба пам'ятати, що ніяка інформаційна система не функціонує без наявності відповідно підготовлених кадрів.

Основні властивості інформації як товару:

1. Споживча вартість.
2. Мінова вартість.
3. Відчуженість у формі купівлі-продажу.

Ці властивості виявляються по-різному, залежно від виду інформації і конкретних зовнішніх чинників. Споживчі властивості інформації як товару виникають тоді, коли з'являється усвідомлена потреба в ній у користувача, а цінність цього товару тоді, коли потенційні покупці мають до нього доступ. У результаті такі товарні характеристики, як оперативність, форма надання, цілеспрямованість, інформативність, можуть змінюватися.

Різноманітна фізична природа комунікаційних зв'язків визначає ступінь включення інформації до сфери товарних відносин. Зафіксована на будь-якому носіїві інформація, яка створює у сукупності реквізитів і змісту письмовий документ, складає предмет, який утілює інформаційний продукт.

Інформаційний продукт — це переважно документована інформація, підготовлена відповідно до потреб користувачів і надана у формі товару. Інформаційними продуктами є бази і банки даних, інша інформація, а також програмні продукти.

За генезисом (походженням), складом, формою інформаційний продукт є елементом, який у різних пропорціях містить результат роботи і творчості. Складність інформаційного продукту обумовлена поєднанням носія інформації і змісту.

Інформаційна продукція — це матеріалізований результат інформаційної діяльності, призначений для задоволення інформаційних потреб громадян, державних органів, підприємств, установ і організацій.

Роль продукту (результату діяльності) і продукції (предмету, який має попит на ринку і має вартісну ціну) можуть представляти інформаційні ресурси. Вони мають не тільки споживчу вартість, але й мінову і можуть бути основою грошового звернення (товаром). Саме у такому аспекті інформаційні ресурси розглядаються як джерело комерційного інтересу організацій і приватних осіб.

Види діяльності, пов'язані з формуванням інформаційних ресурсів, підтримкою їх в актуальному стані, створенням засобів зв'язку, обробки і копіювання інформації, об'єднують у поняття *інформаційної індустрії*.

Здатність вирішувати завдання інформаційного обслуговування на рівні максимальних можливостей, таких що визначаються досягнутим на даний момент станом розвитку обчислювальної техніки і зв'язку, називають *інформаційним потенціалом*.

Структури, що працюють на інформаційному ринку, надають споживачам такі види послуг, як безпосередній доступ до баз даних; режим on-line; пакетний доступ до баз даних; режим off-line; бази даних на дисках та інших носіях; консультації, що надаються фахівцями у галузі інформаційних ресурсів; навчання доступу до світових інформаційних ресурсів.

Постачальниками інформації на інформаційному ринку є **інформаційні корпорації, інформаційні агентства, інформаційні служби, інформаційні центри.**

Інформація є основою прийняття рішень у всіх сферах людської діяльності.

Класифікація користувачів може проводитися за різними підставами. Наприклад, за видами суспільної діяльності:

- фахівці промислових підприємств і підприємств торгівлі;
- фахівці консалтингових і маркетингових інформаційних агентств;
- працівники науково-дослідних установ і навчальних закладів;
- працівники державних установ;
- працівники громадських організацій;
- індивідуальні користувачі.

Формування інформаційного ринку відбувалось із середини 50-х рр. Базовими постачальниками інформаційних продуктів та послуг на той час

були: інформаційні служби академічних, професійних та науково – технічних спілок, державних установ, закладів освіти. Споживачами ставали науковці, фахівці у галузі техніки, науки, освіти.

У 60-х рр. розпочалось формування ринку послуг електронної обробки та передавання інформації. Широке втілення комп'ютерної техніки розширило асортимент продуктів та послуг інформаційного ринку через використання баз даних з інформацією за різними галузями знань.

Середина 70-х рр. позначилась створенням світових мереж передавання даних. З цього часу провідним видом інформаційних послуг став діалоговий пошук інформації з віддалених від користувача баз даних.

Починаючи з 80-х рр. інформаційний ринок розвивається, набуває все більшу вагомість, здійснює вплив на економічні та соціальні сторони функціонування суспільства.

На світовому ринку інформацію прийнято розподіляти за секторами. Сучасний інформаційний ринок за характером даних можна розділити на декілька сегментів (рис. 2.3):



Рис. 2.3. Сегментація інформаційного ринку.

1. Сектор ділової інформації представлений такими видами і джерелами, як:

- біржова і фінансова інформація — інформація про котирування цінних паперів, валютні курси, облікові ставки, ринки товарів і капіталів, інвестиції, ціни. Джерелами такої інформації є біржі і обслуговуючі їх спеціальні служби біржової і фінансової інформації;

- економічна і статистична інформація — числова економічна, демографічна і соціальна інформація. Надається органами управління економікою і службами Статистики (державними і недержавними) у вигляді динамічних рядів, звітів, оцінок, прогнозів;

- комерційна інформація — адресно-реквізитні дані про галузі, підприємства та їх відповідальних співробітників, включаючи дані про напрями діяльності, асортимент продукції, що випускається, ціни. Джерела її — державні і цілий ряд недержавних організацій;
- інформація про комерційні пропозиції надходить від спеціалізованих фірм — інформаційних торгових посередників. При дослідженні ринку, які не передбачають невід'ємною частиною негайної купівлі-продажу, достатньою тільки інформація про товари і ціни;
- політичні, економічні, військові новини, що цікавлять представників різних соціальних груп, зокрема, підприємців.

2. Сектор юридичної (нормативною) інформації з підрозділами за видами законодавчих і підзаконних (відомчих) документів за різними аспектами господарчої діяльності:

- загально-господарчі акти (цивільне, арбітражне, податкове право);
- акти, що регламентують окремі види діяльності (наприклад, зовнішньоекономічну, торгіву, банківську, біржову, ліцензування різних видів діяльності, митні проблеми, захист авторських прав);
- акти, що регламентують перетворення прав власності у перехідний період (приватизація засобів виробництва, землі);
- нормативні і рекомендує документи зі стандартизації, порядку сертифікації виробів, відповідальності за недотриманням до стандартів, а також пов'язані зі збільшенням попиту на ті товари, якість яких вже відповідно сертифікована.

3. Сектор інформації для фахівців (бібліографічні джерела та першоджерела). Відмінність такого роду інформації від ділової і нормативної, полягає у тому, що вона призначена не для підприємців і працівників комерційних служб, а для співробітників функціональних (інженерних і науково — дослідних) служб.

4. Сектор соціально-побутової (сервісної) інформації призначений обслуговувати особисті потреби людей.

5. Сектор технічних і програмних засобів для автоматизації офісної та управлінської діяльності спрямовано на сприяння збору, обробці та використанню даних.

Сукупність секторів, що утворюється групою людей або організацій, які пропонують однорідні інформаційні продукти та послуги складає *інфраструктуру інформаційного ринку*.

Для нормального функціонування сучасному підприємству потрібна інформація зі всіх секторів, але успіх його діяльності визначається, перш за все, своєчасним використанням ділової інформації.

В Україні на даний час існує інформаційно-аналітичний центр «ЛІГА» Української мережі ділової інформації «ЛІГА Бізнес Інформ», заснований у 1991 році, який є лідером у галузі створення і супроводу ресурсів ділової та

правової інформації, наданні сучасних способів доступу до цих інформаційних ресурсів.

Українська мережа ділової інформації «ЛІГА Бізнес Інформ» нараховує понад 150 тисяч абонентів і включає:

- системи інформаційно-правового забезпечення «ЛІГА:ЗАКОН» (зі щоденним оновленням): КОРПОРАЦІЯ, ENTERPRISE, ЕЛІТ, Бізнес, Юрист, Класик, Бухгалтер;
- портал www.liga.net Української мережі ділової інформації «ЛІГА Бізнес Інформ»;
- перше електронне щоденне ділове видання «СЕЙЧАС» у новому для України форматі Digital Daily.

Цінну ділову інформацію також можна отримати на сайтах Держкомстату України (<http://www.ukrstat.gov.ua>), Торгово-промислової палати України (<http://www.kievchamber.org.ua>) та світу, сайтах інформаційно-аналітичних агенцій (Гроші та Світ, Інформаційно-аналітична агенція <http://www.groshitasvit.com>; «Статінформконсалтинг», <http://w.statinform.com>); з періодичних видань («Ділова панорама», «Огляд цін українського та світового товарних ринків»), з каталогів (наприклад, «Каталог інвестиційних та інноваційних пропозицій наукових підприємств»).

2.2.3. Діяльність спеціалізованих служб на інформаційному ринку [3]

Становлення ринку інформації супроводжувалося спеціалізацією (розподілом праці) організацій, що займаються інформаційним обслуговуванням. З розширенням ринку електронної інформації спостерігається зменшення долі державних служб на інформаційному ринку. Взагалі сформувалися три групи інформаційних служб (рис. 2.4):

— центри-генератори (виробники інформації) — спеціалізуються на знаходженні інформації, формуванні баз даних і підтримці їх в актуальному стані;

— центри розподілу (постачальники інформації, вендори) – займаються інформаційним обслуговуванням користувачів на основі баз даних, що надходять до них на комерційній основі від центрів-генераторів;

— інформаційні агентства — крім функції збору інформації, формування і ведення баз даних здійснюють і функції обслуговування користувачів.

Розвитку інформаційної сфери сприяло створення глобальних мереж передачі даних. Відповідну ситуацію зумовило виникнення принципово нових інформаційних технологій, що також забезпечило підвищення якості інформаційних продуктів і послуг. Одне з головних досягнень у цієї сфері — поява можливості діалогового доступу користувачів до віддалених баз даних (у режимі on-line).

Першопричиною інноваційних змін у сфері інформаційного обслуговування з'явилося різке зростання потреб користувачів, пов'язане зі

збільшенням виробництва та розвитком науки і техніки. Це визначило прибутковість вкладення коштів в інформаційну галузь і створення інформаційних корпорацій.

Однією з форм надання інформаційних послуг споживачеві є надання доступу до професійних баз даних науково-технічного, ділового, правового спрямування та до інших інформаційних ресурсів. Розвиток міжнародного співробітництва з охопленням різних сфер людської діяльності визначило потребу в створенні глобальних інформаційних корпорацій.

Зміст баз даних подібних корпорацій віддзеркалює потреби користувачів. Відомо, що на протязі багатьох часів підвищений споживацький попит головним чином стосувався науково-технічної інформації, але на даний час зацікавлення спрямовано на інформацію, яка відноситься до сфер бізнесу, торгівлі та промисловості. Попит також виявляється до патентної і правової інформації.

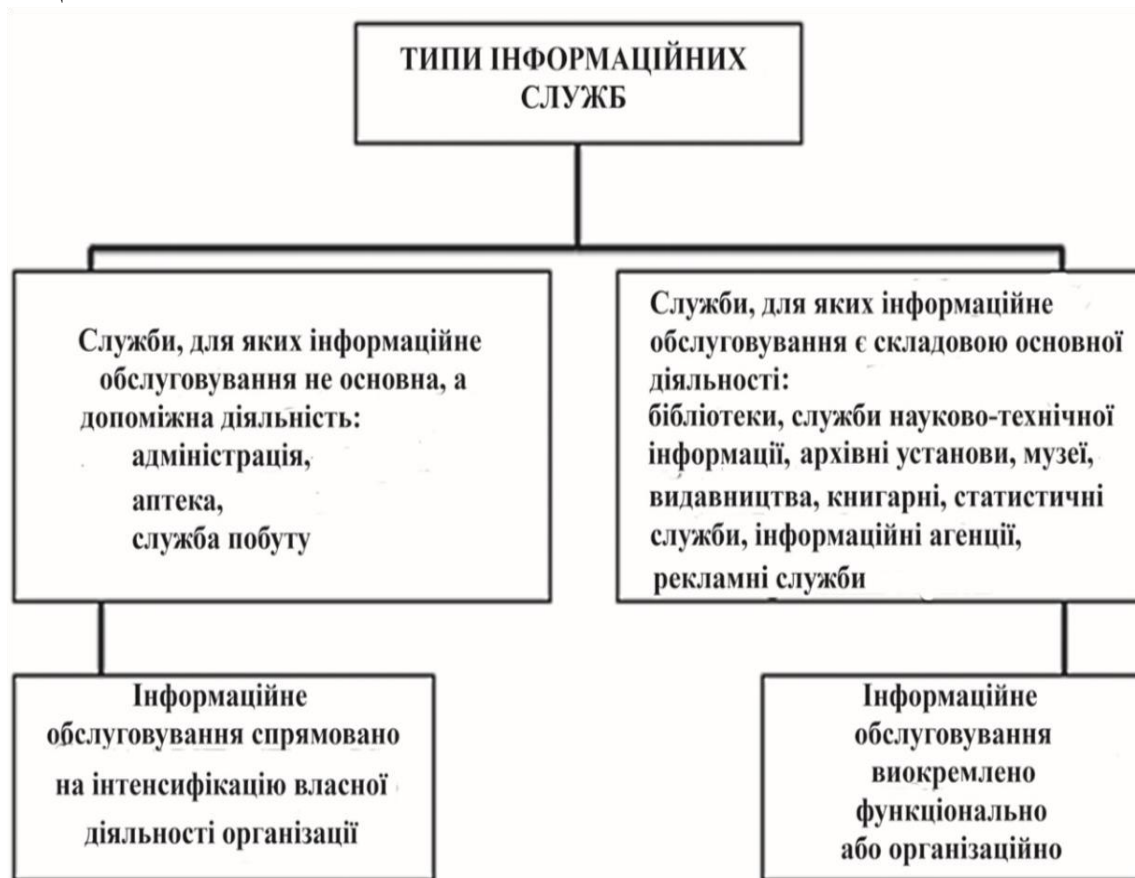


Рис. 2.4. Типи інформаційних служб.

За своєю формою інформаційні ресурси, що містяться у базах даних, можуть бути розділені на числові та текстові. Обсяги текстових баз даних, за аналізом багатьох авторів, значно перевищують ємність числових баз, і цей розрив має тенденцію збільшуватися з часом.

Аналіз розподілу інформаційних світових ресурсів за регіонами світу свідчить, що найбільшу кількість у загальному об'ємі світових баз даних складає частка американських баз даних – 70 %.

Орієнтуватися у гігантському об'ємі світових інформаційних ресурсів дозволяє популярне у всьому світі довідкове видання Gale Directory of Databases, що випускається двічі на рік у вигляді двох томів фірмою Gale Research, Inc.

Перший том містить список усіх онлайн-баз даних, а також основні показники розвитку інформаційної індустрії:

- зростання кількості баз даних;
- зростання кількості генераторів і постачальників; — зростання об'ємів баз даних;
- кількість звернень до баз даних; співвідношення числових і текстових баз даних.

У другому томі приводиться інформація про бази даних, що розповсюджуються на CD-ROM.

Окремо надаються докладні відомості про виробників (генераторів), постачальників баз даних та списки пропонованих ними інформаційних баз.

У сучасному різноманітті інформаційних продуктів та послуг визначальною для споживача є їх якість.

Виробники завжди намагаються підняти рівень конкурентоспроможності свого товару. Це виявляється у тенденціях нарощування його технологічних характеристик, збільшенні функціональних можливостей, модернізації товарного вигляду. В інформаційній галузі якісні показники продукції мають характеристику, відмінну від будь-якого іншого матеріального виробництва. Це базується на унікальності інформації як товару та сутності інформаційного продукту.

Отримуючи інформаційний продукт, споживач купує право знати зміст інформації і право застосовувати її в особистих цілях. Унікальність інформаційного продукту виявляється на різних стадіях його життєвого циклу: виробництва, ціноутворення, розповсюдження, споживання. Унікальність інформаційного продукту також передбачає певні механізми для оптимізації процесів його виробництва та розповсюдження у суспільстві.

Визначення якості інформаційного продукту переобтяжується сучасною ситуацією, коли допоміжні служби, призначені забезпечувати ефективність процесу збору, обробки і розповсюдження інформації (розробка програмного забезпечення, технічна реалізація, телекомунікаційні послуги), стали виступати як генеральні сили інформаційної сфери, перемкнувши увагу від власне інформаційних служб.

Ускладнюється осмислення ринку інформаційних продуктів і послуг за окремими об'єктами також тому, що під об'єктами часто виступають алгоритми електронної обробки інформації та їх техніко-технологічні умови (програмне забезпечення й апаратні засоби).

Коли ситуація посилюється процесами тривалого пошуку та вибору серед безлічі інформаційних ресурсів, важко-доступністю формату споживання, то проблема якості інформаційних продуктів стає першорядною у системі «джерело – посередник – споживач».

Здійснення зворотного зв'язку зі споживачами для виявлення споживчих очікувань від застосування інформаційного продукту надає можливість розробити технологію отримання оцінювання шкали та дозволяє виявити функціонально-діяльнісні аспекти.

Але при цьому треба враховувати, що актуальність, цінність, повнота інформаційного продукту змінюються в процесі конкретної діяльності окремих споживачів, залежать від здатності сприйняття різних видів інформації.

Постановка проблеми оцінки якості інформаційного продукту є сутнісною для розвитку всієї інформаційної інфраструктури.

2.2.4. Вироблення стратегій розвитку інформаційного закладу [3]

Досліджуючи різні специфіки організації управління інформаційними системами підприємств (організацій) не можна не зупинитися на особливостях закладів, вся діяльність яких безпосередньо пов'язана з виробництвом інформаційного продукту. Серед закладів, для яких інформаційна діяльність основна, найбільш відомі бібліотеки, що виконували спочатку одночасно функції і архівів, і музеїв. У ХІХ—ХХ століттях з'явилися найрізноманітніші інформаційні заклади — телеграфні агентства, органи науково-технічної інформації, радіотелевізійні, відео служби, служби інформаційних брокерів.

Управління інформаційною діяльністю на рівні інформаційного закладу у частині виробництва і реалізації на вільному ринку інформаційних продуктів і послуг вимагає:

- 1) орієнтації на запити споживачів інформації та виробництво таких продуктів і послуг, які користується високим попитом і приносять необхідний прибуток;
- 2) аналізу стану ринку і постійної адаптації виробничої та збутової політики до поточної ринкової ситуації;
- 3) постійної роботи над підвищенням рентабельності інформаційної продукції і послуг;
- 4) свободи ухвалення рішень особами, що несуть відповідальність за кінцеві результати діяльності інформаційного закладу або його підрозділів;
- 5) використання сучасних технологій, моделей і методів для ухвалення обґрунтованих (або оптимальних) управлінських рішень.

Основне завдання — це забезпечення прибутковості як результату виробництва та реалізації платних інформаційних продуктів і послуг.

Сучасні великі інформаційні заклади є складними соціально-економічними і виробничо-технічними системами, які функціонують у безперервно змінному зовнішньому середовищі. Для того, щоб це середовище було не тільки джерелом погроз, але й надавало нові можливості підвищення загальної стійкості інформаційного закладу, останній повинен мати чітку

глобальну стратегію, що визначає загальну спрямованість дій і комплекс локальних стратегій розвитку стосовно всього набору інформаційних продуктів і послуг.

В інформаційному менеджменті під стратегією розуміють розраховану на перспективу внутрішньо не суперечливу систему дій, що охоплює виробництво та збут всіх видів платної інформаційної продукції і послуг, консолідує інформаційний заклад в єдине ціле і спрямовує на досягнення стійкого розвитку з урахуванням внутрішніх можливостей і поточного стану, тенденцій розвитку і впливу зовнішнього оточення.

Сформулюємо базові методологічні підходи при розробці стратегій інформаційної діяльності на ринку платних продуктів і послуг.

Системний підхід передбачає розглядання об'єкту управління як безлічі взаємозв'язаних і взаємодіючих елементів, що створюють певну цілісність. При цьому інформаційний заклад як система має вхід, вихід, зв'язок із зовнішнім середовищем і зворотний зв'язок. Згідно системному підходу аналітична діяльність із вироблення стратегії повинна починатися з чіткого формулювання цілей.

При цьому глобальна стратегічна установка розглядається як єдина система, що складається з набору окремих локальних стратегій. Звідси є похідною необхідність прогнозування наслідків реалізації і взаємозв'язків локальних стратегій, а також аналізу можливих альтернативних стратегій. При цьому локальні стратегії не повинні суперечити одна одній і глобальній стратегії.

Застосування *комплексного* підходу передбачає облік економічних, соціальних, політичних, демографічних, психологічних та інших наслідків реалізації обраних стратегій. Наприклад, комерціалізація всіх сфер діяльності інформаційних закладів приводить до негативних соціальних наслідків, що, у свою чергу, може негативно відбитися на їх загальному економічному стані.

Динамічний підхід дозволяє розглянути зміни ситуації у часі і на основі ретроспективного аналізу спрогнозувати майбутню ситуацію.

Функціональний підхід надає можливість прослідкувати ланцюжок розвитку інформаційного закладу як системи, виходячи з потреб споживачів та функцій закладу:

Маркетинговий підхід передбачає вироблення стратегій на основі аналізу справжніх і майбутніх потреб у конкретному продукті/послуді, проведення сегментації ринку, аналізу і прогнозування вигляду кривою життєвого циклу продуктів/послуг, конкурентного аналізу тощо.

Відтворювальний підхід дозволяє орієнтуватися на постійне оновлення виробництва конкретного продукту/послуги з метою задоволення інформаційних потреб користувачів шляхом своєчасної пропозиції все більш довершених та більш економічних продуктів і послуг.

Ситуаційний підхід передбачає обов'язковий і всебічний аналіз ситуації, що склалася, облік цієї ситуації в процесі вироблення управлінських рішень.

Кількісний підхід передбачає переклад якісної шкали вимірювань у кількісну, що створює сприятливі передумови для використання формальних методів аналізу, прогнозування і оптимізації з метою вибору якнайкращих стратегій.

Модельний підхід дозволяє проаналізувати варіанти і наслідки управлінського рішення не на реальному об'єкті управління, а на спеціально створеній моделі об'єкту.

Нормативний підхід полягає в обов'язковому обліку нормативних документів, що регламентують діяльність інформаційного закладу з боку зовнішнього середовища (наприклад, правові нормативи); обліку і аналізу внутрішніх нормативних документів та встановленні строгих нормативів з найважливіших параметрів функціонування інформаційного закладу і його підрозділів.

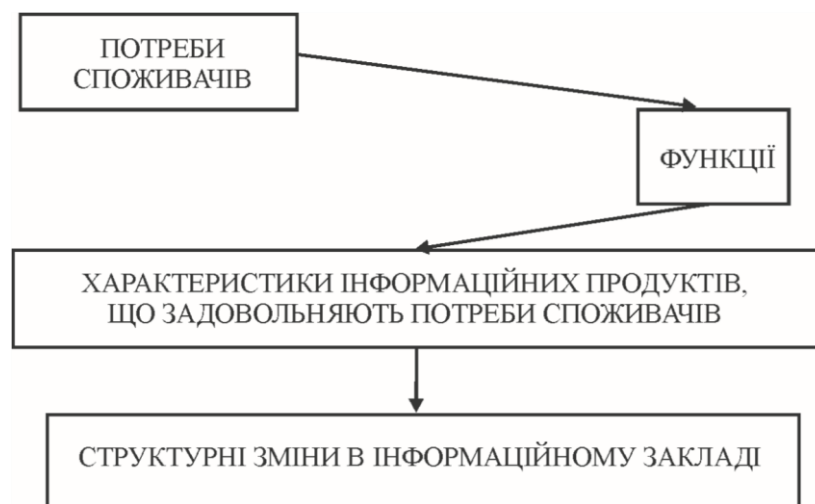


Рис.2.5. Схема розвитку інформаційного закладу як функціональної системи.

З урахуванням означених підходів можна виробити певні методологічні принципи вибору стратегій інформаційної діяльності:

— системний аналіз, що становить методологічну основу процесу вироблення стратегій, повинен охоплювати зовнішнє середовище та внутрішній потенціал інформаційного закладу. При цьому аналізу необхідно піддавати як заклад у цілому, так й інформаційні продукти та послуги, які він пропонує;

— щоб уникнути концентрації на внутрішніх проблемах, і, як наслідок, отримання стратегій, де вирішення зовнішніх проблем приноситься у пожертву врегулювання внутрішніх суперечностей, під час розробки стратегій більш необхідно брати до уваги зміни зовнішнього середовища, ніж внутрішні проблеми. Це виходить з різниці у ступені впливу керівництва інформаційного закладу на внутрішні проблеми і проблеми, що викликаються діями зовнішнього середовища;

- процес вироблення та реалізації стратегій повинен знаходитися у веденні керівника інформаційного закладу. Даний принцип носить назву «Принципу першої особи»;
- неприпустимий розгляд процесу вироблення стратегій як разового заходу;
- необхідно дотримувати принцип безперервності розвитку стратегій, що забезпечує стійкість інформаційного закладу до зовнішніх і внутрішніх впливів;
- не слід упускати з виду ту обставину, що реалізація локальних стратегій повинна бути спрямована на реалізацію глобальної стратегії, у зв'язку з чим необхідно забезпечити узгодженість усіх локальних стратегій;
- при виробленні стратегій виробництва платних інформаційних продуктів і послуг необхідно враховувати соціальний статус та соціальну роль інформаційного закладу, а також можливі соціальні наслідки реалізації означених стратегій;
- стратегії повинні бути орієнтовані на задоволення існуючих і прогнозованих інформаційних потреб із урахуванням динаміки зміни ринку і світової тенденції до його глобалізації;
- процес вироблення стратегій повинен базуватися на переважному використанні кількісних оцінок, якісні оцінки повинні бути по можливості переведені у кількісну шкалу;
- стратегії повинні відповідати сильним сторонам і конкурентним можливостям інформаційного закладу, але вони не повинні замикатися на використання виключно свого внутрішнього потенціалу. У кожній з ситуацій доцільний розгляд можливостей створення партнерських співтовариств та інтеграції ресурсів партнерів в процесі спільного виробництва інформаційних продуктів і послуг;
- вироблення стратегій повинне базуватися на використанні принципів моделювання реальних ситуацій і процесів;
- при виробленні стратегій слід дотримуватися принципу мінімізації зусиль, коли для отримання необхідного результату використовуються найбільш прості і наочні моделі і методи;
- виходячи з принципу мінімізації зусиль і з метою недопущення непродуктивних витрат ресурсів, у процесі вироблення стратегій доцільно використовувати досвід розвинених країн, які значний час існують в умовах ринку і напрацювали за цей час багатий інструментарій ринкового аналізу у додатку до промислової сфери;
- ретельно продумане стратегічне бачення дає можливість визначити довгострокові напрями розвитку, що дозволяють зайняти конкретні позиції у ринковому просторі. Чим краще пропрацьовано стратегічні рішення, тим більше шансів на отримання сильних позицій на ринку.

Вироблення стратегій розвитку інформаційного закладу відбивається у наступних документах:

1. Статуті (визначення місії інформаційного закладу, загальної політики, цілей, завдань).

2. Стратегічному плані (у вигляді Комплексної програми розвитку інформаційного закладу).

Стратегічний менеджмент інформаційного закладу безпосередньо пов'язаний із менеджментом якості, що інтенсивно втілюється останнім часом у всі сфери людської діяльності, сприяє підвищенню ефективності виробництва та використання продуктів і послуг.

2.2.5. Координація інформаційних процесів на міжнародному рівні [3]

Інформаційні системи підприємств (організацій) містять інформаційні ресурси. Ці ресурси (документи у традиційній формі, архівні комплекси, електронні бази даних, банки даних) можуть представляти інформаційну цінність для споживачів, що знаходяться як у межах міста, області, країни, так і віддалених. У такому разі процес визначають як міждержавний (міжнародний) обмін інформацією.

Сучасні міжнародні відносини держав з приводу обміну інформацією складаються в умовах формування нового світового порядку – інформаційного суспільства. *Єдиний інформаційний простір* складає основу глобального інформаційного суспільства.

Метою створення єдиного інформаційного простору є якомога ширший доступ до інформації членів суспільства різних країн при мінімізації витрат на виробництво інформації і витрат за рахунок об'єднання інформаційних ресурсів, каналів зв'язку, уніфікації стандартів, створення єдиної нормативно-правової бази для міжнародного інформаційного обміну.

У 2005 році в Декларації принципів інформаційного суспільства на Саміті ООН було проголошено визначення інформаційного суспільства, згідно якому **інформаційне суспільство — це таке суспільство, в якому кожен міг би створювати інформацію і знання, мати до них доступ, користуватися і обмінюватися ними з метою надання можливості окремим особам, громадам і народам повною мірою реалізувати свій потенціал, сприяти стійкому всебічному розвитку і підвищувати якість свого життя.**

План дій держав із досягнення цілей інформаційного суспільства, прийнятий під час Женевської зустрічі 2003 р., визначає необхідність формування інформаційних ресурсів у науковій, технічній, правовій, культурній, медичній сферах, а також закликає держави до забезпечення доступності бібліотечних, музейних, архівних ресурсів, зокрема шляхом перенесення їх до «віртуальної» площини.

Велике значення створення нових загальнодоступних державних інформаційних ресурсів для формування загальноєвропейського інформаційного простору було підкреслено ще в Європейській програмі забезпечення формування інформаційного суспільства в Європі (1998–2003). Наприклад, у програмі «Електронна Європа — інформаційне суспільство для

всіх» встановлювалося, що до 2003 року всі навчальні заклади повинні мати вільний доступ до електронних інформаційних ресурсів.

Міжнародний інформаційний обмін — це передання й отримання інформаційних продуктів, а також надання інформаційних послуг через державні кордони.

Міждержавна інформаційна діяльність здійснюється на основі відповідних міжнародних угод, які регулюють порядок взаємин між суб'єктами цієї галузі, а також рішень міжнародних організацій, що встановлюють загальні вимоги до здійснення такої діяльності. Виходячи з аналізу положень міжнародних документів, можна виявити базові правові принципи, за допомогою яких здійснюється регламентація міждержавних відносин в єдиному інформаційному просторі.

Такими принципами, зокрема, є: забезпечення права на інформацію; забезпечення вільного доступу до інформації, яка є суспільним надбанням; забезпечення повноти і достовірності інформації; дотримання норм безпеки інформації.

Окінавська Хартія глобального інформаційного суспільства 2000 р. і Декларація принципів, прийнята на Женевській зустрічі на вищому рівні з питань глобального інформаційного суспільства в 2003 р., встановили ряд визначальних принципів міжнародних інформаційних відносин:

1. Принцип використання можливостей інформаційних технологій.
2. Принцип забезпечення культурного і мовного різноманіття.
3. Принцип поважання етичних норм і цінностей.
4. Принцип загального партнерства.
5. Принцип відповідальності.

Контрольні запитання і завдання

1. Розкрийте сегментацію інформаційного ринку.
2. Охарактеризуйте типи інформаційних служб.
3. Сформулюйте базові методологічні підходи при розробці стратегій
4. Розкрийте схему розвитку інформаційного закладу як функціональної системи.
5. Охарактеризуйте мету створення єдиного інформаційного простору.
6. Сформулюйте базові правові принципи, за допомогою яких здійснюється регламентація міждержавних відносин в єдиному інформаційному просторі.
7. Розкрийте завдання інформаційного менеджменту.

Тема 3. РЕСУРСИ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Загальне поняття про ресурси інформаційного менеджменту

Ресурси інформаційного менеджменту — це сукупність інформаційних, інтелектуальних і технічних ресурсів.

Інформаційні ресурси є базовою складовою інформаційного менеджменту.

Інформаційні ресурси — це організована сукупність документованої інформації, що включає бази даних і знань, інші масиви інформації в інформаційних системах (бібліотеки, архіви, діловодство і т. п.).

До них ставляться рукописні, друковані й електронні видання, що містять нормативну, розпорядчу й іншу інформацію з різних напрямків суспільної діяльності (законодавство, політика, соціальна сфера і т. п.).

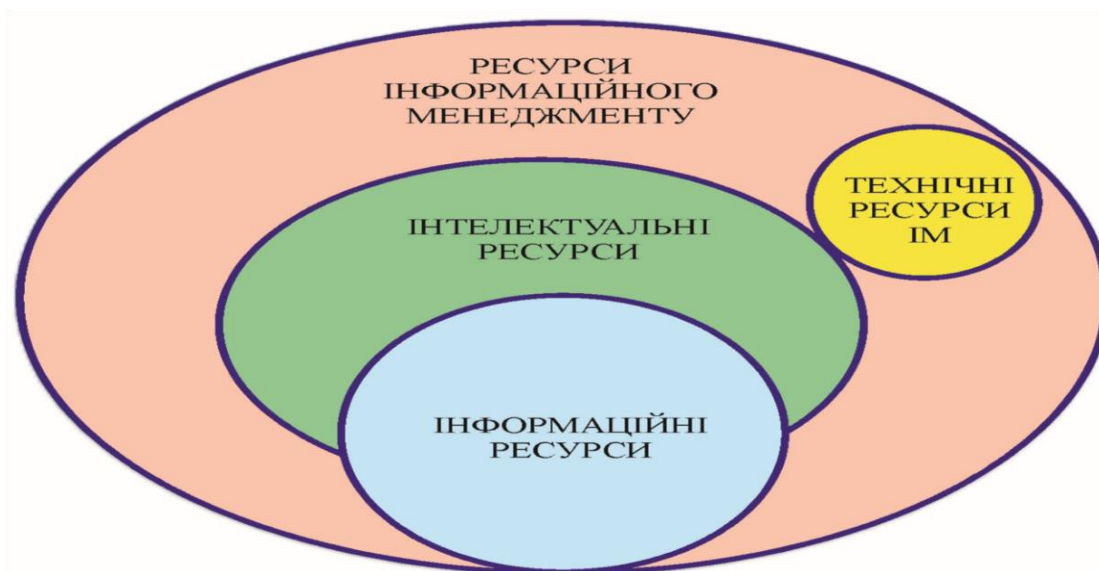


Рис. 3.1. Ресурси інформаційного менеджменту [3].

Перенесені на електронні носії інформаційні ресурси за допомогою засобів обчислювальної техніки й зв'язку здобувають якісно новий стан, стають доступними для оперативного відтворення необхідної інформації й перетворюються в найважливіший фактор соціально-економічного розвитку суспільства.

Формування інформаційних ресурсів і їх грамотне системне використання в усі більшому ступені стають об'єктом політичних і економічних інтересів як на національному, так і на міжнародному рівнях. Такими інтересами пояснюється глобальна конкуренція за панування на інформаційному ринку, яка привела до стрімких темпів росту телекомунікаційних систем і інформаційних технологій. При цьому величезні засоби виділяються щорічно на розробку технологій роботи з інформаційними ресурсами. Держава на основі грамотного системного використання інформаційних ресурсів усіх сфер життєдіяльності забезпечує поступальний

розвиток продуктивних сил суспільства й високий рівень життя громадян, національну безпеку, захист прав і свобод особи.

Особливо виділяються проблеми забезпечення інформаційними ресурсами керування економічними процесами, національною безпекою, соціальної й суспільно-політичної сферами.

Інформаційні ресурси в керуванні економічними процесами охоплюють загальнодержавний (макро) рівень, галузевий та територіальний рівні і рівень економічних агентів.

Завдання й мети керування на кожному з рівнів визначають склад і обсяг необхідних інформаційних ресурсів і способи їх використання.

На загальнодержавному рівні керування вирішуються завдання:

- макроекономічного моніторингу, аналізу й прогнозування;
- забезпечення економічної безпеки;
- контролю над діяльністю органів державного, місцевого й галузевого керування.

Забезпечення економічної безпеки держави містить у собі запобігання гострих кризових явищ в економіці, захист економічних інтересів і боротьбу з економічними злочинами.

Це реалізується оперативним моніторингом:

- господарської діяльності економічних агентів і сфери індивідуального споживання;
- рівня доходів і споживання громадян;
- руху грошових коштів у валюті;
- інформаційних ресурсів банківської мережі, Державного митного комітету, Національного банку, залізної дороги й інших транспортних організацій.

Ефективна боротьба з економічними злочинами забезпечується більш детальною оперативною інформацією про фінансову й господарську діяльність підприємства, що дозволяє виявити аномалії в економічній поведінці. Моніторинг за господарською діяльністю підприємств вимагає оперативного доступу до відповідних інформаційних ресурсів.

Система контролю над діяльністю органів державного, місцевого й галузевого керування забезпечує аналіз якості виконання покладених на них функцій, витрати виділюваних на їхні потреби бюджетних коштів, виявлення й припинення порушень законодавства.

На галузевому рівні керування вирішуються завдання забезпечення науково-технічного прогресу, підвищення продуктивності праці, якості продукції, росту обсягу виробництва. Розв'язок цих завдань забезпечується наступними типами інформаційних ресурсів: науково-технічним, маркетинговим і нормативно-довідковим.

На територіальному рівні завдання керування й вимоги до інформаційних ресурсів аналогічні завданням загальнодержавного рівня.

Інформаційні ресурси в області національної безпеки повинні забезпечити запобігання оперативних і стратегічних загроз національної безпеки, а саме:

- раптових криз у життєво важливих галузях (енергетика, транспорт, банківська система й ін.), викликаних у тому числі страйками;
- соціальних вибухів, обумовлених ростом безробіття й падінням життєвого рівня;
- приходу до влади кримінальних або екстремістських угруповань;
- переходу під контроль іноземного капіталу життєво важливої частини національних ресурсів;
- руйнування національної науки й культури, зниження освітнього й культурного рівня населення, поширення ідеології насильства, різних сектантських релігійних кланів;
- витоку за кордон фінансових, інтелектуальних і інформаційних ресурсів;
- банкрутства на державному рівні, викликаного різким ростом внутрішнього й зовнішнього боргу;
- втрати стратегічних інтересів у міжнароднім співтоваристві.

Інформаційні ресурси в керуванні соціальної й суспільно-політичної сферами забезпечують розв'язок наступних завдань:

- соціальний вимір, регулювання й зменшення соціального розшарування й напруженості в суспільстві;
- соціальний захист населення (пенсійне страхування, соціальне страхування, страхування на випадок безробіття, страхування від нещасних випадків на виробництві й профзахворювань і т. п.);
- аналіз і керування суспільною думкою;
- захист національного інформаційного й культурного простору;
- розвиток культурно-освітнього рівня населення.

Основний ресурс (елемент) суспільної системи, стан якого забезпечується інформаційним ресурсом у соціально-політичній сфері, — це людський ресурс. Основне призначення інформаційного ресурсу в даній сфері — забезпечити соціальний захист, а також необхідний для розвитку суспільства культурний, освітній і політичний рівень населення.

Основними джерелами інформації про стан людських ресурсів є дані індивідуального (персоніфікованого) обліку в системі державного соціального страхування, дані переписи населення, вибіркове обстеження домашніх (сімейних) господарств, опитування суспільної думки, соціальні виміри (рівень споживання, доходів і заощаджень по категоріях населення, індекси споживчих цін, прожитковий мінімум, вартість споживчого кошика й т. п.).

Таким чином, формування й використання інформаційних ресурсів — це одна із ключових проблем створення єдиного інформаційного простору будь-якої держави.

Інформаційні ресурси створюються в процесі функціонування автоматизованих інформаційних систем усіх сфер життєдіяльності держави: органів влади й керування, органів місцевого самоврядування, юридичних осіб, фізичних осіб.

Інформаційні ресурси є об'єктами відносин фізичних, юридичних осіб, держави. Вони складають інформаційні ресурси України і захищаються законом так само, як інші ресурси. Отже, діяльність зі збору, збереження і використання інформаційних ресурсів опирається на необхідність знання законів України, які регулюють інформаційну сферу діяльності.

Згідно Закону України «Про інформацію», «до інформаційних ресурсів України входить вся належна їй інформація, незалежно від змісту, форм, часу і місця створення».

Правовий режим інформаційних ресурсів визначається нормами, що встановлюють, яким має бути порядок документування інформації, визначають право власності на окремі документи і окремі масиви документів в інформаційних системах, обґрунтовують категорію інформації за рівнем доступу до неї та порядок правового захисту інформації.

Документування інформації є обов'язковою умовою її включення до інформаційних ресурсів і воно здійснюється у порядку, що встановлюється органами державної влади, які відповідають за організацію діловодства, стандартизацію документів та їх масивів, безпеку України. Документ, отриманий з автоматизованої інформаційної системи, отримує юридичну силу після його підписання посадовою особою у порядку, встановленому законодавством України.

Потрібно зазначити, що юридична сила документа, який зберігається, обробляється та передається за допомогою автоматизованих інформаційних та телекомунікаційних систем, може підтверджуватися електронним цифровим підписом, юридична сила якого, у свою чергу, визнається за наявності в автоматизованій інформаційній системі програмно-технічних засобів, що забезпечують ідентифікацію підпису і дотримання встановленого режиму їх використання.

Право посвідчувати ідентичність електронного цифрового підпису здійснюється на основі ліцензії, порядок видачі якої визначається законодавством України.

Власність на інформаційні ресурси визначається залежно від того, знаходиться вони у складі майна окремих громадян, або органів державної влади, органів місцевого самоврядування, організацій та суспільних об'єднань.

Виходячи з вищезначеного, **інформаційні ресурси поділяються на державні та недержавні.**

Згідно до законодавства суб'єкти України стають власниками інформаційних ресурсів, створених, придбаних, накопичених за рахунок засобів державного бюджету, бюджету суб'єктів України, а також отриманих шляхом інших, встановлених законом, засобів.

Але важливо знати, що власник інформаційних ресурсів, що містять відомості, які є державною таємницею, має право розпоряджатися цією власністю тільки з дозволу відповідних органів державної влади.

Суб'єкти (юридичні або фізичні особи незалежно від їх організаційно-правової форми та форми власності), які репрезентують в обов'язковому порядку документовану інформацію в органи державної влади та організації, не втрачають своїх прав на ці документи та на використання інформації, яка міститься в них.

Документована інформація формує інформаційні ресурси, які знаходяться у спільній власності держави та суб'єктів, що представляють цю інформацію.

Інформаційні ресурси, які є власністю організації, заносяться в склад їх майна відповідно до цивільного законодавства України.

Інформаційні ресурси, які є власністю держави, знаходяться у віданні органів державної влади та організацій відповідно до їх компетенції, підлягають обліку та захисту в складі державного майна.

Як вже зазначалось раніше, інформаційні ресурси можуть бути товаром, за винятком випадків, передбачених законодавством України.

Треба також відзначити, що згідно до законодавства України громадяни, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, організації та суспільні об'єднання повинні репрезентувати документовану інформацію органам та організаціям, що відповідають за формування та використання державних інформаційних ресурсів.

Порядок та умови обов'язкового подання документованої інформації доводяться до відома громадян та організацій. Порядок обов'язкового подання інформації, що належить до державної таємниці та конфіденційної інформації, встановлюється та здійснюється відповідно до законодавства про ці категорії інформації.

При реєстрації юридичних осіб реєстраційні органи забезпечують їх переліками документів, що подаються в обов'язковому порядку з адресами для подання. Перелік поданої в обов'язковому порядку документованої інформації додається до статуту кожної юридичної особи (положення про неї).

Інформаційні ресурси України є відкритими та загальнодоступними, за винятком документованої інформації, яка віднесена законом до категорії обмеженого доступу. Документована інформація з обмеженим доступом за умовами її правового режиму поділяється на інформацію, віднесену до *державної таємниці*, та *конфіденційну*.

Заборонено відносити до інформації з обмеженим доступом:

- законодавчі та інші нормативні акти, що встановлюють правовий статус органів державної влади, органів місцевого самоврядування, організацій, суспільних об'єднань, а також права, свободи та обов'язки громадян, порядок їх реалізації;
- документи, що містять інформацію про надзвичайні ситуації; економічну, метеорологічну, демографічну, санітарно-епідемічну та іншу інформацію,

необхідну для забезпечення безпечного функціонування населених пунктів, виробничих об'єктів, безпеки громадян та населення в цілому;

- документи, що містять інформацію про більшість органів державної влади та місцевого самоврядування; про використання бюджетних коштів та інших державних і місцевих ресурсів; про стан економіки та потреб населення, за винятком відомостей, віднесених до державної таємниці;

- документи, накопичені у відкритих фондах бібліотек та архівів, інформаційних системах органів державної влади, органів місцевого самоврядування, суспільних об'єднань, організацій, які становлять суспільний інтерес чи необхідні для реалізації прав, свобод та обов'язків громадян.

Віднесення інформації до державної таємниці здійснюється відповідно до Закону України «Про державну таємницю», а до конфіденційної — у порядку, встановленому законодавством України.

Інформація про громадян (персональні дані) належить до категорії конфіденційної інформації.

Законодавством України не допускається збір, зберігання, використання та поширення інформації про особисте життя, а також тієї, яка порушує особисту чи сімейну таємницю, таємницю листування, телефонних переговорів, поштових, телеграфних та інших повідомлень фізичної особи без її згоди, за винятком наявності підстави судового рішення.

Персональні дані не можуть бути використані з метою завдання майнової та моральної шкоди громадянам, труднощів в реалізації прав і свобод громадян України. Обмеження прав громадян України на основі використання інформації про соціальне походження, расову, національну, мовну, релігійну та партійну належність заборонено та карається відповідно до законодавства. Юридичні та фізичні особи, які відповідно до своїх повноважень володіють інформацією про громадян, отримують та використовують її, несуть відповідальність відповідно до законодавства України за порушення режиму захисту, обробки та порядку використання цієї інформації [3].

3.2. Інтелектуальні ресурси інформаційного менеджменту [3]

Новітні дослідження підтверджують, що у постіндустріальній економіці змінюється сутність підприємства. Сучасне підприємство розглядається не як структура, що створює кінцевий продукт, а як спільність, заснована на елементах творчості.

Новий тип підприємства є «креативною корпорацією» — виробничою «спільністю», в якій людські ресурси, а також знання та інформація, що генеруються ними, визначатимуть його конкурентний потенціал. Основним принципом управління підприємством стає *teamwork* — командна робота — новий тип ефективного використання інтелектуального потенціалу працівників.

Для формування нових конкурентних переваг і забезпечення конкурентоспроможності усе більш зростаючого значення набувають

інтелектуальні ресурси підприємства, які можна використовувати разом з природними, інформаційними, матеріальними, енергетичними, тимчасовими та постійними трудовими ресурсами.

В уже розроблених теоріях можна зустріти різні класифікації і підходи до оцінки інтелектуальних ресурсів:

1) з позицій соціального підходу інтелектуальні ресурси приймають участь у процесі виробництва всіх речових об'єктів, тому є істотною складовою частиною кожного з них;

2) з точки зору економічного підходу інтелектуальні ресурси є одним із видів економічних ресурсів, які використовуються підприємством для виробництва економічних благ.

Основою формування інтелектуальних ресурсів є інформація і знання. Інтелектуальні ресурси є унікальними внаслідок їх особливостей, головною з яких є здібність до самозростання або капіталізації. Інтелектуальні ресурси, згідно концепції Е. Брукінг, включають декілька елементів: інтелектуальну власність, людські ресурси, інфраструктурні активи, ринкові активи.

Проте, запропонована відомим дослідником класифікація не є вичерпною. У поняття «інтелектуальні ресурси» включають результати творчої та інтелектуальної праці людей, а також організаційні знання, властиві даному підприємству, які об'єднувалися у таких формах: інформація, знання, організаційна та корпоративна культура, інновації в управлінні та виробництві, технології ведення бізнесу (методи фінансового, аналітичного та інших форм обліку, рекрутингу й управління персоналом), економічна й інформаційна безпека, а також у способах здійснення комунікації з персоналом, клієнтами, партнерами.

Інтелектуальні ресурси інформаційного менеджменту складаються з:

- 1) впорядкованої за допомогою наукових методів інформації про вже готові й апробовані на практиці управлінські рішення;
- 2) спеціальних технологій, сформованих у результаті вивчення й аналізу передового досвіду та організованих у спеціалізовані банки і бази знань;
- 3) людських ресурсів, що формуються з провідних фахівців документознавців-менеджерів інформаційної діяльності.

Новітні теорії, розроблені з урахуванням ресурсно-управлінських аспектів інформаційного менеджменту, ґрунтуються на вивченні інтелектуальних ресурсів підприємства як складовій більш широкого поняття – «інтелектуальний капітал підприємства».

У сучасній науці проблематику інтелектуального капіталу розробляють В. П. Багов, Е. Н. Селезньов, В. С. Ступаков, автори навчального посібника «Управління інтелектуальним капіталом». Під терміном «інтелектуальний капітал» вони мають на увазі «інтелектуальне багатство організації, що зумовлює її творчі можливості зі створення та реалізації інтелектуальної і інноваційної продукції».

Інтелектуальний капітал складається з трьох тісно взаємодіючих частин: продуктивних і ринкових активів та інтелектуальної власності (рис. 3.2).

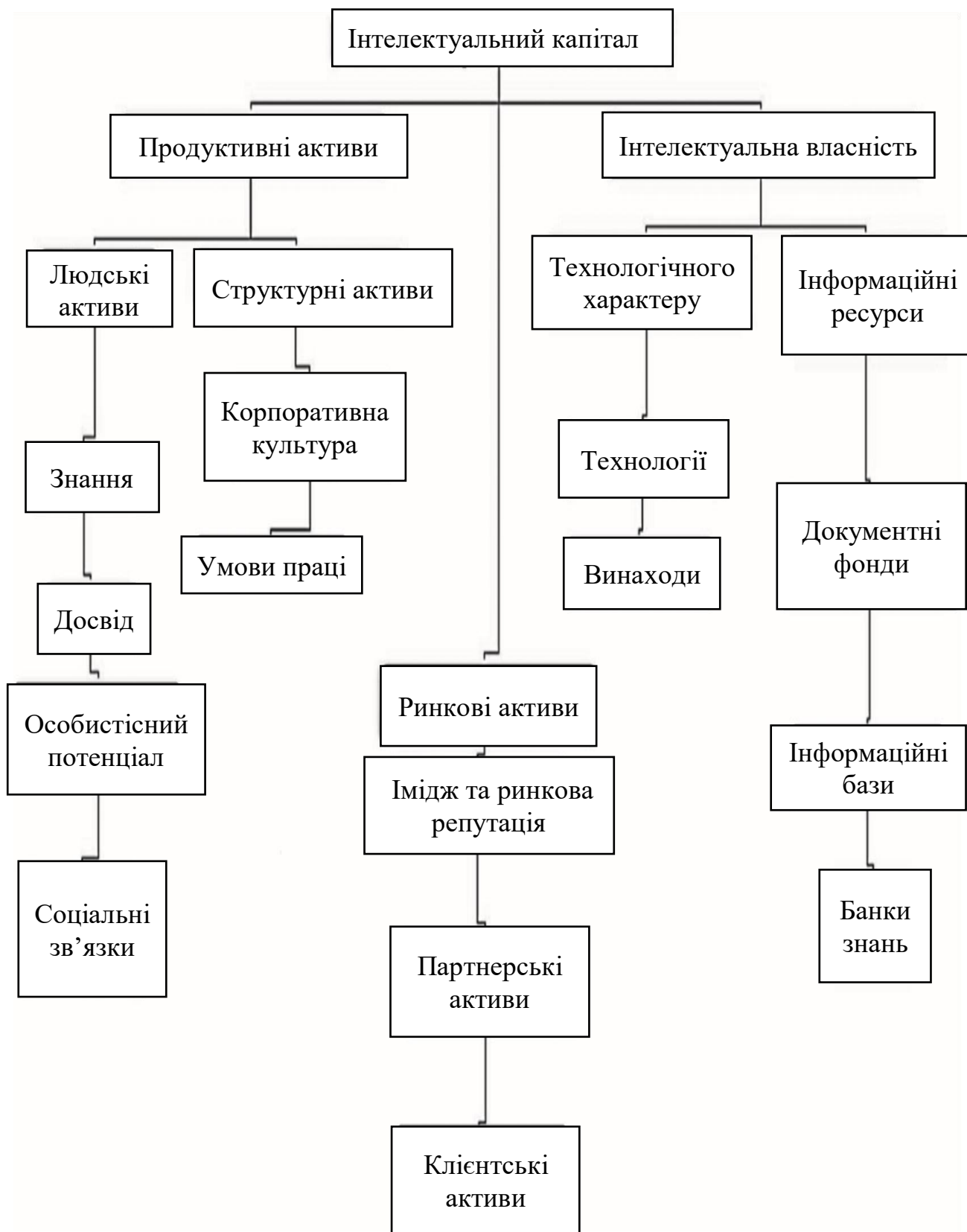


Рис. 3.2. Розгорнута структура інтелектуального капіталу.

Продуктивні активи складаються зі структурних (корпоративна культура, умови праці) та людських (знання, досвід, особистісний потенціал, соціальні зв'язки) активів. Ринкові активи складаються з клієнтських і партнерських активів, іміджу та ринкової репутації.

До інтелектуальної власності відносяться інформаційні ресурси (фонди документів, інформаційні бази, банки знань) та технології і винаходи.

Зі сказаного вище виходить, що інтелектуальний капітал має подвійну природу: до його складу входить інтелектуальна власність і засоби її виробництва.

Інтелектуальний капітал взаємодіє практично зі всіма елементами діяльності організації, висуваючи на перший план питання управління інтелектуальними ресурсами організації.

Внаслідок цього стає актуальним відокремлення управління інтелектуальним капіталом до окремої функціональної стратегії. Вирішення таких проблем, як необхідність підвищення кваліфікації і розкриття творчих здібностей персоналу, забезпечення належного технічного рівня його діяльності, розробки напрямів досліджень і удосконалень, управління зовнішніми зв'язками, повинні розглядатися не в рамках окремих стратегій, а у сукупності.

У результаті можна стверджувати про ключову роль інтелектуального капіталу для організації, оскільки будь-який прояв її діяльності є матеріальним втіленням конкретного знання.

Формування єдиної стратегії управління інтелектуальним капіталом і оптимізація управління його елементами дозволить збільшити синергетичний ефект від використання інтелектуальних ресурсів і створить умови для глибшого розкриття потенціалу організації.

3.3. Технічні ресурси інформаційного менеджменту [3]

Технічні ресурси інформаційного менеджменту щодо виробництва, збереження і поширення інформації містять:

- 1) технічні засоби документування, збереження, поширення інформації (у тому числі копіювання і тиражування);
- 2) спеціалізоване програмне забезпечення.

Засоби оргтехніки для офісу фірми можуть включати до свого складу, наприклад, такі пристрої й устаткування: персональні комп'ютери, телефонні і радіотелефонні апарати, МІНІ-АТС, директорський комутатор, гучномовний телефонний переговорний пристрій, пейджингову систему, факсимільний апарат, копіювальний апарат, диктофони, проекційну апаратуру, адресувальну машину, маркірувальну машину, ламінатор, штемпелювальний апарат, машину для знищення документів тощо.

Сучасні засоби зв'язку також є складовою частиною технічних ресурсів інформаційного менеджменту. Це Інтернет, системи передачі інформації і канали зв'язку, телефонний та стільниковий зв'язок.

Звісно, що технічні засоби не можливо ефективно експлуатувати без наявності спеціалізованого програмного забезпечення.

Спеціалізоване програмне забезпечення розраховано на підтримання таких функцій: створення, редагування та форматування документів; централізація роботи електронної пошти, факсимільного та телефонного зв'язку; диспетчеризація та моніторинг документообігу підприємства; координація дій підрозділів; оптимізація адміністративно-господарської діяльності, роботи з кадрами; надання оперативної та довідкової інформації.

Контрольні запитання і завдання

1. Розв'язок яких завдань забезпечують інформаційні ресурси в керуванні соціальною суспільно-політичною сферами?
2. Розв'язок яких завдань забезпечують інформаційні ресурси в керуванні економічними процесами?
3. Розв'язок яких завдань забезпечують інформаційні ресурси в області національної безпеки?
4. З чого складаються інтелектуальні ресурси інформаційного менеджменту?
5. Що містять технічні ресурси інформаційного менеджменту?
6. Як визначається власність на інформаційні ресурси?
7. Що заборонено відносити до інформації з обмеженим доступом?
8. Як здійснюється віднесення інформації до державної таємниці?
9. Розкрийте структуру інтелектуального капіталу.
10. Що відноситься до технічних ресурсів інформаційного менеджменту?

Тема 4. ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК БАЗОВИЙ КОМПОНЕНТ СТВОРЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

4.1. Інформаційне суспільство

У будь-якій державі принципово важливо створити умови безперешкодного руху по всій території не тільки товарів і людей, але й інформації. Є всі підстави затверджувати, що створення інформаційного суспільства (єдиного інформаційного простору) є такою же необхідною умовою, як і збереження її цілісності.

Інформаційний простір — це сукупність інформаційних ресурсів, інформаційних систем і комунікаційного середовища.

Єдиний інформаційний простір являє собою сукупність баз і банків даних, технологій їх ведення й використання, інформаційно-телекомунікаційних систем і мереж, що функціонують на основі єдиних принципів і за загальними правилами, які забезпечують інформаційну взаємодію організацій і громадян, а також задоволення їх інформаційних потреб. Іншими словами, єдиний інформаційний простір складається з наступних головних компонентів:

- *інформаційних ресурсів*, що містять дані, відомості й знання, зафіксовані на відповідних носіях інформації;

- *організаційних структур*, що забезпечують функціонування й розвиток єдиного інформаційного простору, зокрема збір, обробку, зберігання, поширення, пошук і передачу інформації;

- *засобів інформаційної взаємодії громадян і організацій*, у тому числі програмно-технічних засобів і організаційно-нормативних документів, що забезпечують доступ до інформаційних ресурсів на основі відповідних інформаційних технологій.

Інформаційне суспільство (Information society) — це концепція постіндустріального суспільства; нова історична фаза розвитку цивілізації, у якій головними продуктами виробництва є інформація й знання.

Відмітні риси інформаційного суспільства: збільшення ролі інформації й знань у житті суспільства; зростання частки інформаційних комунікацій, продуктів і послуг у валовому внутрішньому продукті; створення глобального інформаційного простору, що забезпечує: ефективна інформаційна взаємодія людей; їхній доступ до світових інформаційних ресурсів; задоволення їх потреб в інформаційних продуктах і послугах.

Цільовий напрямок інформаційного менеджменту — це створення нового інформаційного суспільства.

З масовим поширенням технологій електронної пошти, а потім і Internet, прогнози щодо створення інформаційного суспільства перейшли на рівень економічного планування й програмування. Ідея слушного, гуманного й вільного «інформаційного суспільства» дала назву численним урядовим програмам інформатизації й розвитку соціально-економічних додатків Internet-Технологій.

Державні органи провідних країн зайняли надзвичайно активну позицію в справі формування інформаційного суспільства. На сьогоднішній день усі провідні країни миру сформулювали свою політику й стратегію по його побудові й розвитку. Нарешті, у червні 2000 р. на зустрічі G8 була прийнята Окинавская Хартія Глобального інформаційного суспільства.

«Інформаційне суспільство, як ми його представляємо, дозволяє людям ширше використовувати свій потенціал і реалізовувати свої устремління. Для цього ми повинні зробити так, щоб **інформаційні технології** служили досягненню взаємодоповнюючих цілей забезпечення стійкого економічного росту, підвищення суспільного добробуту, стимулювання соціальної згоди й повної реалізації їх потенціалу в області зміцнення демократії, транспарентного й відповідального керування міжнародного миру й стабільності» (З Окинавской декларації інформаційного суспільства).

Створення нового інформаційного суспільства можливо сьогодні тільки на базі технологій інформаційного менеджменту, включаючи автоматизовані інформаційні системи як базовий компонент інформаційного менеджменту й

інформаційного суспільства.

У загальному випадку структура інформаційного суспільства як цільовий напрямок інформаційного менеджменту представлена на рис. 4.1.

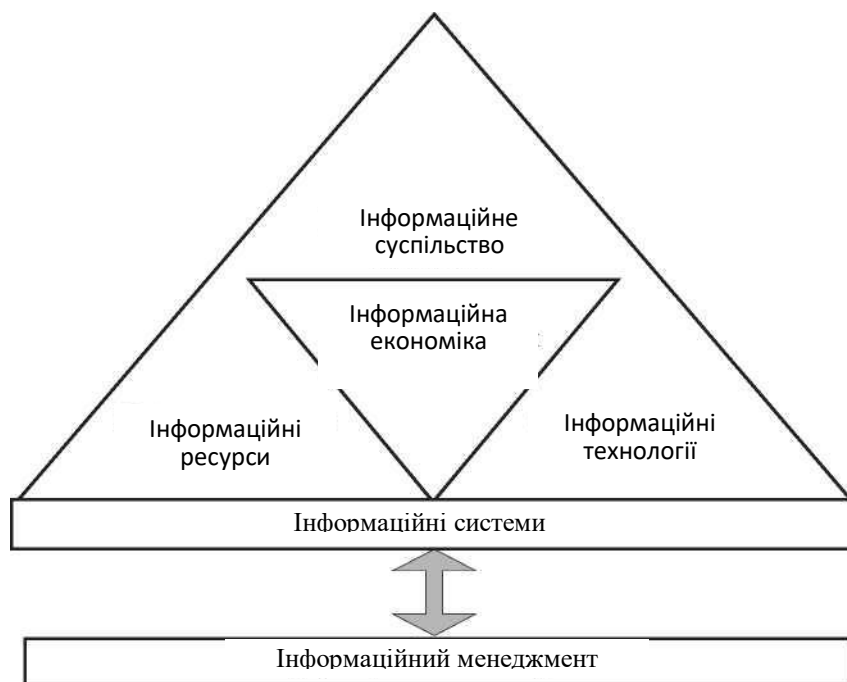


Рис. 4.1. Структура інформаційного суспільства як цільовий напрямок інформаційного менеджменту.

4.2. Інформаційна економіка

Інформаційна економіка (Information economy; Knowledge economy) — це економіка, заснована на знаннях, у якій більша частина валового внутрішнього продукту забезпечується діяльністю по виробництву, обробці, зберіганню й поширенню інформації й знань, причому в цій діяльності беруть участь більш половини зайнятих.

Поняття економіки, заснованої на знаннях, або інтелектуальної економіки, відбиває визнання тієї обставини, що наукові знання безпосередньо визначають параметри економічного росту, створюючи основу для інновацій і формування кваліфікованої робочої сили.

На частку наукомістких галузей обробної промисловості й сфери послуг нині доводиться в середньому більш половини ВВП провідних індустріальних країн. Саме ці галузі відрізняються найбільш високими темпами росту обсягів виробництва, зайнятості, інвестицій, зовнішньо-торговельного обігу.

Досягнення науки й техніки виступають ключовим фактором поліпшення якості продукції й послуг, економії трудових і матеріальних витрат, збільшення продуктивності праці, удосконалювання організації виробництва. Усе це в остаточному підсумку визначає конкурентоспроможність продукції підприємств на внутрішньому й світовому ринках.

По своїх властивостях інформаційна економіка носить *глобальний* характер і є основою формування й розвитку інформаційного суспільства. В умовах інформаційного суспільства процеси кодування й декодування науково-економічної інформації досягають такого рівня, при якому спостерігається щорічне подвоєння обсягу знань.

У цьому зв'язку для того, щоб встигнути засвоїти наростаючий обсяг інформації й не відстати від темпів сучасного науково-технологічного й економічного життя, фахівцям необхідна можливість безперервного відновлення своїх знань. Така можливість перетворюється в реальність, якщо проведені в життя основні принципи інформатизації і є досить висока інформаційна культура й розгалужений ринок інформаційних послуг.

Класифікація економік. Впровадження нової інформаційної економіки на позиції старої промислової економіки виражає собою закономірний, природничо-історичний і об'єктивно неминучий процес. При всьому різноманітті класифікованих економік їх можна умовно й укрупнено історично поділити на *землеробську, промислову та інформаційну*, а також на традиційно змішані перехідні форми між ними.

Загальним моментом і наступністю цих економік є ступінь декодування особливої економічної інформації. Відрізняються вони між собою тим, що критичним ресурсом першої економіки є *земля*, другої — *енергія*, а третьої — *люди і інформація*. У відповідності з цим маємо умовну трьохвидову матеріалізацію суб'єктивної інформації: *письмову, друковану й комп'ютерну*. Ось так історично, через насичення відтворювальних фаз господарських процесів доцільною інформацією й інформаційною діяльністю, формувалися й формуються умови переходу до інформаційної економіки.

Змінилися характер і зміст суспільної праці. Останній перетворився в інформаційну діяльність. Така діяльність носить глибокий рутинно-творчий суперечливий характер: з одного боку, вона суцільно індивідуальна, а з іншого - глобально-масова й суспільна. Глибока індивідуальність визначається так званою «роботою вдома», або інформаційною діяльністю поодиноці в електронному телекомунікаційному котеджі. Насправді ж індивід, працюючи, або, точніше, займаючись інформаційною діяльністю, спілкується з усім миром. Та й сучасну фірму треба представити не інакше, як організовану й самоорганізовану корпорацію знань.

У насиченому інформаційному середовищі виживають фірми, які інтенсивно займаються інноваційною діяльністю. Таким чином прискорюється нагромадження знань, формується єдина глобальна соціопланетарна пам'ять і, розширюючись, інтенсивно розвиваються різні види інтелектуальної форми власності.

Інформатизація економіки відбувається за рахунок інтеграції інформаційних систем, програмних засобів, нових моделей обчислювальної техніки, результатів наукових досліджень і розробок, що визначає високу наукоємність продукції інформаційної індустрії.

Удосконалювання методів наукового пізнання припускає використання інформаційних технологій, що утворюють універсальний технологічний базис усіх видів інтелектуальної діяльності. У зв'язку з формуванням матеріально-технічної бази інформаційних технологій виділяються галузі по виробництву їх відповідних засобів. В першу чергу мова йде про наукове приладобудування, виробництво засобів обчислювальної техніки, її технічне обслуговування й програмне забезпечення.

З'явилися також спеціалізовані професійні групи, пов'язані з обслуговуванням обчислювальної техніки й процесів обробки інформації (оператори, програмісти, системні аналітики й проектувальники й т. п.), з наданням консультативних, науково-інформаційних і інших послуг подібного роду.

Інформаційна індустрія – це індустрія виробництва, збору, поширення й передачі всіх видів інформації. Це галузь, що розвивається найбільше динамічно: її ріст у світовій економіці становить 7 -8 % у рік.

Роль і місце інформаційної індустрії не обмежується тільки прямим внеском у валовий внутрішній продукт, а саме:

- прогрес і розвиток усіх секторів економіки прямо пов'язані з розвитком інформаційної індустрії, тому що приріст національного доходу в розвинених країнах на 60 % забезпечується новими технологіями (інноваційним потенціалом), на 10 % — працею, на 15 % — капіталом і на 15% — природними ресурсами;
- експортний потенціал, конкурентоспроможність продукції, створення нових робочих місць прямо залежать від розвитку інформаційної інфраструктури;
- головне багатство будь-якого суспільства — це люди. Рівень життя будь-якого члена суспільства залежить від можливості одержання й обробки інформації. Традиційні джерела знань (книги, періодичні видання), культурна й розважальна інформація (преса, радіо, телебачення), засоби спілкування (телефон, Інтернет, соціальні мережі) зливаються в єдине інформаційне середовище, за допомогою якого люди одержують доступ до неосяжних ресурсів цифрової інформації, що представляє собою як тексти, так і аудіо-, відео-, графічну й мультимедійну інформацію. Це ж середовище використовується й для обміну й поширення інформації;
- сучасна інформаційна інфраструктура надає невідомі раніше можливості по дистанційної освіти, медичному обслуговуванню, роботі вдома, по інтернет-магазинам, створюючи якісно новий спосіб життя;
- інформаційна інфраструктура й інформаційні технології дозволяють якісно змінити функціонування органів державної влади й керування всіх рівнів шляхом:
 - підвищення ефективності роботи держапарату (автоматизація документообігу, впровадження електронної пошти, факсимільного зв'язку, відеоконференцій і т. п.);
 - забезпечення всією необхідною інформацією для прийняття управлінських розв'язків;

- забезпечення оперативного зв'язку між управлінськими структурами й громадськістю (з одного боку, діяльність державних органів стає більш «прозорою» для громадськості, з іншого боку, з'являється можливість для оперативного обліку суспільної думки й впливу на нього, у тому числі по окремих шарах і категоріях населення).

Інформаційна економіка досліджує структуру ринку знань, інформаційних компонентів і комплексів; економічні процеси, пов'язані з феноменом інформаційних ресурсів. В інформаційній економіці досліджуються нові можливості нормативного керування з використанням попередньо сформованих інформаційних ресурсів і інформаційного керування.

В інформаційній економіці здійснюються процеси моделювання й вибору раціональних схем обміну й взаємного заміщення інформаційних і економічних ресурсів, досліджуються можливості й поведінка виробника інформаційних ресурсів і їх корисність для споживання, організують взаємозалежні процеси раціональної комбінації натурального, експертного й математичного моделювання проблемних ситуацій.

Технологія ринку інформаційних компонентів і комплексів знань як об'єктів інформаційної економіки, вплив інформаційних ресурсів на процеси мультиплікації й акселерації визначають можливості раціонального керування економікою на основі поділу нормативних і інформаційних технологій у системах керування і їх інтеграції. Структурна модель інформаційної економіки представлена на рис. 4.2.



Рис. 4.2. Структурна модель інформаційної економіки.

Таким чином, можна констатувати, що феномен виникнення інформаційної економіки приводить до перетворення інформаційного ресурсу в основне джерело доданої вартості, до появи на цій основі можливостей для забезпечення інтенсивного характеру економічного розвитку, заснованого на низьковитратних технологіях, у тому числі інформаційних технологіях керування.

Інформаційна економіка — це потужний системоутворюючий фактор соціально-економічного розвитку, джерело високоліквідного запасу й гарантія політичної стабільності в суспільстві.

4.3. Інформаційні системи

4.3.1. Відкриті системи і інформаційний менеджмент

Головна умова переходу будь-якої країни до створення єдиного інформаційного простору, сумісного зі світовим інформаційним простором, — це глибока інформатизація суспільства, що характеризується впровадженням в усі сфери життя засобів обчислювальної техніки й передачі даних. При цьому рівень інформатизації залежить від стану розвитку інформаційних технологій.

Основним перспективним напрямком створення інформаційних технологій, що визначають ефективність інформаційно-обчислювальних систем усіх рівнів і призначень, визнана **технологія відкритих систем**, сутність якої полягає в забезпеченні:

- уніфікованого обміну даними між різними комп'ютерами;
- переносимість прикладних програм між різними платформами;
- мобільності користувачів, тобто можливості користувачів переходити з одного комп'ютера на інший незалежно від його архітектури й обсягу пам'яті, використовуваних програм без необхідності перенавчання фахівців.

Інформаційні системи як основні складові інформаційного менеджменту повинні базуватися на технології відкритих систем.

Відкрита система — це система, що реалізує відкриті специфікації (стандарти) на інтерфейси, служби й формати даних, достатні для того, щоб забезпечити:

- можливість переносу (мобільність) прикладних систем, розроблених належним чином, з мінімальними змінами на широкий діапазон систем;
- спільну роботу з іншими прикладними системами на локальних і вилучених платформах;
- взаємодію з користувачами в стилі, що забезпечує останнім перехід від системи до системи (мобільність користувачів).

Ключовий момент у цьому визначенні — це використання терміну відкрита специфікація, що, у свою чергу, визначається як загальнодоступна специфікація, яка підтримується відкритим, голосним єднальним процесом, спрямованим на постійну адаптацію нової технології, і відповідає стандартам.

Згідно із цим визначенням відкрита специфікація не залежить від конкретної технології, тобто не залежить від конкретних технічних і програмних засобів або продуктів окремих виробників. Відкрита специфікація однаково доступна будь-якій зацікавленій стороні. Більше того, відкрита специфікація перебуває під контролем суспільної думки, тому зацікавлені сторони можуть брати участь у її розвитку.

Основою, що забезпечує реалізацію відкритих систем, служить сукупність стандартів, за допомогою яких уніфікується взаємодія апаратури й усіх компонентів програмного середовища: мов програмування, засобів введення, графічних інтерфейсів, систем керування базами даних, протоколів передачі даних у мережах і т. п. У результаті співробітництва багатьох

національних і міжнародних організацій був визначений набір стандартів, які враховують різні аспекти відкритих систем:

- **Базовий стандарт** — це міжнародний стандарт ІСО/МЕК або рекомендація МСЕ-с.

- **Функціональний стандарт (ФС)** — це погоджений у міжнародному або національному масштабі документ, що охоплює кілька базових стандартів або профілів.

Дві якості : взаємодія відкритих систем і переносимість програм — становлять основу технології відкритих систем. Уперше ці якості були реалізовані на практиці при створенні комп'ютерів серії ІВМ 360, що володіють єдиним набором команд й мають однакову операційну систему.

Частковий розв'язок проблеми мобільності для програм і програмістів забезпечили ранні стандарти мов програмування. Далі мови розвивалися вже незалежно від свого творця. Досягнення певного рівня мобільності програмного забезпечення можна вважати першим прикладом дійсних можливостей відкритих систем.

Таким чином, технологія відкритих систем вирішує проблему створення єдиного інформаційного простору як у рамках однієї країни, так і в усьому світі.

4.3.2. Профілі інформаційних систем для інформаційного менеджменту

Інформаційні системи (ІС) створюються в процесі інформатизації всіх основних сфер сучасного суспільства:

- органів державного керування (законодавчої й виконавчої влади республіканського рівня, керування господарством на рівні областей);
- фінансово-кредитної сфери (банків і фінансово-промислових груп);
- інформаційного обслуговування підприємницької діяльності;
- виробничої сфери (інтегровані виробничі системи);
- науки й наукового обслуговування;
- соціальної сфери;
- освіти;
- охорони здоров'я;
- інформаційного обслуговування населення і т. п.

Розвиток і застосування відкритих інформаційних систем нерозривно пов'язане із застосуванням стандартів інформаційних технологій. Основою застосування цих стандартів стала методологія функціональної стандартизації інформаційних технологій.

Стан і розвиток стандартизації в області інформаційних технологій характеризуються наступними особливостями:

- кілька сотень розроблених міжнародних і національних стандартів неповністю й нерівномірно покривають потреби в стандартизації об'єктів і процесів створення й застосування складних ІС;
- велика тривалість розробки, узгодження й затвердження міжнародних і

національних стандартів (3-5 років) приводить до їхнього консерватизму й хронічному відставанню вимог і рекомендацій цих документів від сучасного стану техніки й поточних потреб практики й технології створення складних ІС;

- стандарти сучасних ІС повинні враховувати необхідність побудови ІС як відкритих систем, забезпечувати їхню розширюваність при нарощуванні або зміні виконуваних функцій, перенесення прикладного програмного забезпечення ІС між різними апаратно-програмними платформами, можливість взаємодії з іншими інформаційними системами тієї ж проблемно-орієнтованої сфери;

- в області ІС функціональними стандартами підтримані й регламентовані тільки функціонально найбільш прості об'єкти й рутинні, масові процеси, такі, як телекомунікація, програмування, документування програм і даних і т. п.;

- найбільш складні й творчі процеси створення й розвитку великих розподілених ІС (системні аналіз і проектування, інтеграція компонентів і систем, випробування й сертифікація ІС і т. п.) майже не підтримані вимогами й рекомендаціями стандартів внаслідок труднощів їх формалізації, уніфікації й різноманітності змісту;

- чим складніше об'єкти або процеси, що підлягають стандартизації, тим більше необхідність використовувати й формулювати попередні умови, що враховуються у вимогах і рекомендаціях стандарту, які слід адаптувати й конкретизувати для коректного їхнього застосування в певному проекті;

- пробіли й затримки в підготовці й виданні стандартів високого рангу й поточна потреба уніфікації й регламентування сучасних об'єктів і процесів в області ІС приводять до створення й практичному застосуванню численних нормативних і методичних документів галузевого, відомчого або фірмового рівня;

- наступні селекція, удосконалювання й узгодження нормативних і методичних документів у ряді випадків дозволяють створити на їхній основі національні й міжнародні стандарти.

При створенні й розвитку складних, розподілених, тиражуємих інформаційних систем потрібне гнучке формування й застосування гармонізованих сукупностей базових стандартів і нормативних документів різного рівня, виділення в них вимог і рекомендацій, необхідних для реалізації заданих функцій ІС.

Для уніфікації й регламентування реалізації заданих функцій ІС такі сукупності базових стандартів повинні адаптуватися й конкретизуватися стосовно до певних класів проектів, функцій, процесів і компонентів ІС. У зв'язку із цією потребою виділилося й сформувався поняття «профілів» ІС як основного інструмента функціональної стандартизації.

У міжнародній функціональній стандартизації ІТ прийняте тверде трактування поняття профілю. Вважається, що основою профілю можуть бути тільки міжнародні й національні затверджені стандарти (не допускається використання нормативних документів фірм).

Профіль — це сукупність декількох базових стандартів (і інших нормативних документів) із певними й гармонізованими обов'язковими і факультативними можливостями, призначена для реалізації заданої функції або групи функцій. Функціональна характеристика (заданий набір функцій) об'єкта стандартизації — вихідна для формування й застосування профілю цього об'єкта або процесу.

Подібне поняття профілю активно використовується в гамі міжнародних функціональних стандартів, що конкретизують і регламентують основні процеси й об'єкти взаємозв'язки відкритих систем, у яких можлива й доцільна тверда формалізація профілів (функціональні стандарти ISO 10607 — ISO 10613). Однак при такому підході неможливі уніфікація, регламентування й параметризація безлічі конкретних функцій і характеристик складних об'єктів архітектури й структури сучасних ІС.

Основними цілями застосування профілів при створенні й застосуванні ІС є:

- зниження трудомісткості, тривалості, вартості й поліпшення інших техніко-економічних показників проектів ІС;
- підвищення якості розроблювальних або застосовуваних покупних компонентів і ІС у цілому при їхній розробці, придбанні, розвитку й модернізації;
- забезпечення розширюваності ІС по набору прикладних функцій і масштабованості залежно від розмірності розв'язуваних завдань;
- забезпечення можливості функціональної інтеграції в ІС завдань, що раніше вирішувалися роздільно;
- забезпечення перенесення прикладного програмного забезпечення між різними апаратно-програмними платформами.

Вибір стандартів і документів для формування профілів ІС залежить від того, які із цих цілей визначені пріоритетними. У ході проектування профілю цілі уточнюються. Проектні розв'язки, прийняті на підставі профілів, обраних по цілям з вищим пріоритетом, фіксуються й визначають обмеження на вибір інших складових профілів і їх вимог для досягнення цілей з більш низькими пріоритетами.

Поставлені цілі досягаються шляхом стандартизації й уніфікації побудови й взаємодії компонентів системи, забезпечення їх сумісності, перенесення і якості. Застосування профілів при проектуванні ІС дозволяє орієнтуватися на побудову систем з великих функціональних вузлів, що відповідають вимогам стандартів профілю, застосовувати досить відпрацьовані й перевірені проектні розв'язки.

Профілі визначають стандартизовані інтерфейси й протоколи взаємодії компонентів системи таким чином, що розробнику системи, як правило, не потрібно вдаватися в деталі внутрішнього обладнання цих компонентів. Таким чином, проектування ІС у значній мірі може зводитися до її компоновання зі стандартизованих вузлів. Цей підхід дозволяє здійснювати розвиток і модернізацію ІС шляхом додавання або заміни окремих вузлів без зміни інших

частин системи.

Застосування стандартизованих профілів дозволяє замовнику системи не залежати від одного постачальника програмних або апаратних засобів за рахунок вибору цих засобів із числа доступних на ринку й відповідних до стандартів, нормативних вимог і рекомендаціям профілю. Застосування профілів, які відносяться до прикладних програмних комплексів (функціональних частин) ІС, полегшує повторне використання в проектованій системі вже розроблених і перевірених прикладних програм.

При практичному формуванні й застосуванні профілів ІС у ряді випадків можливо використовувати національні, регіональні, стандарти й відомчі нормативні документи. Це може бути обумовлене відставанням у розробці деяких завдань у міжнародних стандартах або необхідністю обліку конкретних особливостей ІС.

При застосуванні стандартів і профілів можуть бути виявлені пробіли в положеннях деяких стандартів і необхідність модифікації або доповнення відповідних вимог. Деякі функції, не формалізовані стандартами, але важливі для уніфікації побудови або взаємодії компонентів ІС, можуть визначатися нормативними документами відомства або фірми, обов'язковими для конкретного профілю й проекту.

У профілі виділяються й установлюються припустимі факультативні можливості й значення параметрів кожного базового стандарту й (або) нормативного документа, що входить у профіль. Профіль не може суперечити використаним у ньому базовим стандартам і нормативним документам. Він повинен використовувати обрані з альтернативних варіантів факультативні можливості й значення параметрів у межах припустимих.

На базі однієї й тієї ж сукупності базових стандартів можуть формуватися й затверджуватися різні профілі для різних проектів ІС і сфер застосування. Ці обмеження базових документів профілю і їх гармонізація, проведена розробниками профілю, повинні забезпечувати якість, сумісність і коректну взаємодію компонентів системи, відповідних до профілю, у заданій області застосування профілю.

Базові стандарти ІТ і профілі ІС залежно від проблемно-орієнтованої області застосування ІС можуть використовуватися як безпосередні директиви, що керують, або як рекомендаційні документи, а також як нормативна база, використовувана при виборі або розробці засобів автоматизації технологічних етапів або процесів створення, супроводу й розвитку ІС.

Залежно від області поширення профілів вони можуть мати різні категорії й відповідно різні статуси призначення:

- профілі конкретної ІС, що визначають стандартизовані проектні розв'язки в межах даного проекту і є частиною проектної документації — **функціональні профілі**;

- профілі ІС, призначені для розв'язку деякого класу прикладних завдань, які поширюються на всі ІС даного класу в межах підприємства, галузі, регіону

або країни й затверджуються як стандарти підприємств, відомчі або державні (урядові) стандарти — **профілі державного значення**.

Слід розглядати дві групи функціональних профілів ІС:

1. Профілі, що регламентують архітектуру й структуру ІС і її компонентів (функції, інтерфейси й протоколи взаємодії, формати даних і т. п.).

2. Профілі, що регламентують процеси проектування, розробки, застосування, супроводу й розвитку ІС і їх компонентів.

Профілі ІС уніфікують і регламентують тільки частину вимог, характеристик, показників якості об'єктів і процесів, виділених і формалізованих на базі стандартів і нормативних документів. Інша частина функціональних і технічних характеристик ІС визначається замовниками й розробниками творчо, без обліку положень нормативних документів.

Таким чином, створення інформаційного суспільства базується на наступних твердженнях:

1. Перехід до інформаційного суспільства в рамках конкретної держави можливий за умови створення єдиного інформаційного простору на його території.

2. Базовою складовою єдиного інформаційного простору є інформаційні ресурси, які створюються в процесі функціонування автоматизованих інформаційних систем усіх сфер життєдіяльності держави (органів влади й керування, органів місцевого самоврядування, юридичних і фізичних осіб).

Єдиний інформаційний простір — це:

- інтеграція інформаційних ресурсів різних сфер життєдіяльності суспільства;
- забезпечення повноти, точності, вірогідності й своєчасності надання інформації органам влади й керування всіх рівнів, юридичним і фізичним особам;
- створення необхідних умов для інформаційного спілкування суб'єктів керування, господарювання й громадян;
- надання можливості взаємодії з інформаційними ресурсами інших держав і міжнародних організацій.

3. Технології відкритих систем вирішують проблему створення єдиного інформаційного простору як у рамках однієї країни, так і в усьому світі.

4. Для переходу на технології створення відкритих інформаційних систем будь-яка держава повинна мати урядові профілі (профілі державного значення) для створення відкритих інформаційних систем.

5. Відкриті автоматизовані інформаційні системи є сьогодні базою для продуктивної роботи менеджера будь-якого рівня й у всіх предметних областях.

Контрольні запитання і завдання

1. Назвіть головні компоненти інформаційного простору.
2. Назвіть відмітні риси інформаційного суспільства.

3. Охарактеризуйте структуру інформаційного суспільства.
4. За рахунок чого відбувається інформатизація економіки?
5. Що досліджує інформатизація економіки?
6. Охарактеризуйте структурну модель інформаційної економіки.
7. Розкрийте сутність технології відкритих систем.
8. Що становить основу технології відкритих систем?
9. Охарактеризуйте особливості стану і розвитку стандартизації в області інформаційних технологій.
10. У зв'язку із якою потребою виділилося й сформувалося поняття «профілю» інформаційної системи?
11. Назвіть основні цілі застосування профілів при створенні і застосуванні інформаційних систем.
12. На чому базується створення інформаційного суспільства?
13. Охарактеризуйте єдиний інформаційний простір.

Тема 5. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ

5.1. Визначення інформаційної технології

Протягом останніх десятирічь менеджери підприємств, розташованих у найбільш розвинених країнах світу (США, Японія) перейшли на «творчі» інформаційні технології або технології третього рівня. Вони охоплюють повний інформаційний цикл – виробництво інформації (нових знань), їх передачу, переробку й використання для досягнення нових, вищих цілей.

Інформаційні технології третього рівня означають вищий етап комп'ютеризації менеджменту, тобто дозволяють сумістити силу людського розуму та потужність електронної техніки.

Інформаційні технології – це цілеспрямована організована сукупність інформаційних процесів з використанням засобів обчислювальної техніки, що забезпечують високу швидкість обробки даних, швидкий пошук інформації, розосередження даних.

Інформаційна технологія — це сукупність методів, способів, приймань і засобів обробки документованої інформації, включаючи прикладні програмні засоби і регламентованого порядку їх застосування.

Інформаційна технологія — це сукупність методів, приймань і засобів, що реалізують інформаційний процес відповідно до заданих вимог.

Інформаційні технології — це базовий інструмент інформаційного менеджменту.

Аналіз ринку інформаційних компонентів дозволяє розподілити перелік інформаційних технологій на два великі класи — базові інформаційні технології й прикладні інформаційні технології. Причому границя цього розподілу є умовною.

5.2. Базові інформаційні технології

Базові інформаційні технології — це технології, які реалізуються на рівні взаємодії елементів обчислювальних систем. До цього класу відносяться наступні основні системи.

Операційні системи. Технології управляють безпосередньо роботою засобів обчислювальної техніки. Для класу машин загального призначення (mainframe) — операційні системи ОС ЄС, CBM, MVS. Для персональних комп'ютерів на базі універсальних процесорів INTEL — операційні системи MS DOS, Windows, Unix-Системи й ін. Для локальних мереж — мережні операційні системи Novell, Windows NT і ін.

Мови програмування. З розвитком класичних процедурних мов програмування (Fortran, Cobol, C, Pascal) в останні роки з'явилися їх об'єктно-орієнтовані розширення з інтегрованими середовищами розробки. Також в даний час у зв'язку з бурхливим впровадженням Internet-технологій усе більше використання одержує мова Java.

Технології архітектури « клієнт-сервер». Технології реалізуються в корпоративних системах на основі локальних мереж та на підставі поділу функцій обробки та зберігання даних, керування мережею, забезпечення зовнішніх зв'язків і т. п. на спеціально призначених для цього комп'ютерах (серверах). Ці технології реалізовані практично у всіх використовуваних в цей час програмних продуктах.

Технології багатопроцесорної обробки. Дані технології на основі спеціалізованих персональних ЕОМ нарощують потужності цих машин (масштабування) за рахунок розширення їх обчислювальної структури. До цього класу ставляться сервери із симетричним мультипроцесуванням (Smp-Сервери).

Технології нейрообчислень. Вони ефективно реалізують певні види складної обробки інформації на спеціально створених програмно-технічних обладнаннях, що входять до складу персональних ЕОМ і працюючих по принципах нейронних мереж.

Технології автоматизованого проектування (Case-технології). Технології дозволяють здійснювати розробку систем інформатизації, практично не використовуючи для цих цілей мови програмування.

Телекомунікаційні технології. Технології дають можливість забезпечити взаємодію в мережах на основі єдиних правил. Цей клас — досить широкий і забезпечує реалізацію таких стандартів, як ISO/OSI, EDIFACT, X.500 і ін.

Базові технології Internet. Серед найбільше широко використовуваних технологій — електронна пошта, служба ftp (пересилання файлів), технологія формування інформаційних серверів на основі гіпертекстових документів (WWW) і ін.

Intranet-технології. Вони дозволяють будувати відомчі (корпоративні) системи інформатизації на основі базових технологій Internet.

Технології обробки текстів. Ці технології найбільше широко використовуються й вже дозволили налагодити в багатьох організаціях електронну підготовку кореспонденції. Вони виступають елементами систем електронного документообігу й вимагають уніфікації.

Системи керування базами даних (СК БД). Ці технології призначені для зберігання й забезпечення ефективного доступу до масивів інформації. Найбільш широке використання одержують такі СУБД, як Oracle, Sqlserver.

Технології інформаційних сховищ. Вони забезпечують зберігання й обробку більших масивів різномірної інформації й, як правило, будуються на основі вже апробованих СУБД, значно розширюючи їх можливості.

Експертні системи (ЕС). Ці технології дозволяють на основі певних правил здійснювати аналіз інформаційного опису об'єктів і виробляти відповідні висновки. Ці технології — базові для систем подання знань.

Геоінформаційні технології (ГІТ). Технології дозволяють здійснювати обробку графічної інформації: мапи, плани міст, космо- і аерознімки, дані дистанційного зондування земної поверхні, креслення й т. п.

Мультимедіа-технології й технології створення віртуальної реальності. Ці системи здійснюють спільну обробку текстової, графічної інформації, звуку, зображень. Ці технології віртуальної реальності дають можливість моделювати в динаміці просторові подання об'єктів.

Технології цифро-аналогових перетворень. Вони дозволяють здійснювати перетворення даних із цифрового в аналоговий вид і назад, що дозволяє робити комп'ютерну обробку одержуваної від приладів інформації й видавати відповідні керуючі розв'язки.

Технології криптозахисту. Ці технології за спеціальними алгоритмами здійснюють перетворення інформації, що стає доступною тільки суб'єктові, який володіє відповідними ключами. Їх розробка й застосування повинні регламентуватися відповідними державними службами.

Технології людино-машинного інтерфейсу. Забезпечують уніфікацію дій людини при її взаємодії з різними видами обчислювальних засобів.

5.3. Прикладні інформаційні технології

Прикладні інформаційні технології — це технології типових процедур, що реалізують обробку інформації в конкретних предметних областях.

Пропонується така наступна умовна їх класифікація по реалізації інформаційних ресурсів:

- у системах масового обслуговування населення;
- у процесах екоінформатизації;
- у сфері організаційного керування;
- у сфері інтелектуального потенціалу;
- у виробничих процесах;

- по підтримці керуючих рішень у соціальній, політичній та економічній сферах;
- по підтримці безпеки держави.

Інформаційні технології у *виробничих процесах*, наприклад, можна підрозділяти на наступні *основні підкласи*:

- інтегровані автоматизовані системи керування;
- інформаційно-аналітичні системи координації діяльності підприємств;
- автоматизовані системи керування підприємствами;
- системи автоматизованого проектування;
- автоматизовані системи керування технологічними системами;
- автоматизовані системи керування гнучкими виробничими системами.

На закінчення відзначимо, що розглянуті вище інформаційні технології дозволяють формувати програмно-технічні розв'язки по створенню автоматизованих інформаційних систем, по реалізації телекомунікаційного середовища, що забезпечує взаємодію цих систем, і, отже, сприяє створенню єдиного інформаційного простору.

Сьогодні є всі підстави розглядати інформаційні технології як невід'ємний компонент технологій управлінських. Практично всі структури, наприклад офісні системи, будуються на основі новітніх телекомунікаційних систем і оснащених сучасними комп'ютерами ресурсних центрів. Сьогодні керівник не мислить своєї роботи без комп'ютера на столі.

До сучасних технічних засобів автоматизації інформаційно-управлінської діяльності відносять такі:

- персональні комп'ютери, об'єднані у мережі;
- електронні друкарські машинки;
- текстообробні системи (проблемноорієнтовані комп'ютерні системи, які мають великі функціональні можливості) ;
- копіювальні машини; — комунікаційні засоби, телефонна техніка;
- засоби для автоматизації введення архівних документів і пошуку інформації (також і нетрадиційні носії інформації: магнітні диски і стрічки, мікрофільми, диски з оптичними записами) ;
- засоби для обміну інформацією – «електронна пошта»;
- системи відеоінформації; — локальні комп'ютерні мережі;
- інтегровані мережі установ.

Практична реалізація комунікаційних процесів в апараті управління здійснюється у вигляді організації документообігу, бездокументних зв'язків, циркуляції потоків документів у межах структури управління внутрішньою інформацією фірми (головною метою даної структури є створення ефективної системи інформаційного забезпечення процесів управління), функціонування інформаційних систем і мереж.

5.4. Автоматизовані інформаційні системи менеджменту [3]

Менеджери у сфері інформаційного менеджменту займаються розробкою і контролем систем, що оброблюють і розподіляють інформацію. Для ефективнішої організації і використання інформації були розроблені автоматизовані інформаційні системи менеджменту (АІСМ).

Системний менеджер повинен володіти, як правило, навичками й уміннями по маніпулюванню комп'ютером як користувач, знати принципи побудови й використання менеджерських інформаційних систем, відомих під аббревіатурою АІСМ. Системний менеджер організує доступ через Internet до джерел інформації, є активним учасником електронних комунікацій, бере участь у формуванні Intranet-Систем по напрямках діяльності керованого об'єкта.

Це створює можливість вирішення проблем інформаційного менеджменту сучасними комп'ютерними засобами, які доступні кваліфікованому керівникові. Інформаційний менеджмент стає важливим змістом системної управлінської діяльності.

Сучасні перспективи використання комп'ютерних засобів для інформаційного менеджменту пов'язані з візуальним відображенням об'єктів керування, з використанням геоінформаційних систем, що забезпечують прив'язку інформації до об'єкта керування.

Архітектури комп'ютерних систем являють собою мережі комп'ютерів з потужною центральною машиною — сервером. Сервер підтримує ефективний обмін з робочими станціями — автоматизованими робочими місцями системних менеджерів, використовуючи інформаційну технологію клієнт - сервер.

Інформаційна система, ефективне використання якої повинен забезпечити системний менеджмент, для досягнення високої надійності інформаційних процесів організує у вигляді мережі й резервує на програмному рівні кластерну структуру комплексу головних комп'ютерів мережі — серверів зі спеціальним програмним забезпеченням.

Кластерна архітектура одночасно працюючих сумісних серверів для системного інформаційного менеджера — основний ресурс надійного керування об'єктами через інформаційні системи.

Інформаційна система менеджменту — це система збору інформації, яка обробляє і представляє її у формі, найбільш зручній для ухвалення рішень на її основі, і яка розподіляє її між кінцевими користувачами.

Для ухвалення рішень на основі інформації остання повинна бути точною, своєчасною, доречною, легкодоступною і представленою у необхідному форматі.

Потужність автоматизованої інформаційної системи менеджменту залежить від вкладених у неї функцій:

- з відсилання і отримання електронної пошти;
- з огляду звітів, фінансових документів;

- з вивчення інформації щодо споживачів і ринків збуту;
- з отримання самих останніх новин;
- з надання певних варіантів управлінських рішень відповідно до конкретної ситуації.

У зарубіжних компаніях інформаційні системи менеджменту використовуються для капіталізації заощаджених на витратах засобів і впровадження інноваційних технологій.

AICM дозволяють використовувати децентралізовану систему управління, яка забезпечує найбільшу гнучкість під час ухвалення рішень. Це досягається за рахунок поєднання AICM з регіональними представництвами компанії в одну велику мережу, яка регулює критичні аспекти діяльності фірми у цілому.

Дані щодо фінансів, управління персоналом і інженерними проектами можна легко пересилати з одного представництва до іншого, а також до штаб-квартири компанії з метою отримання загальної картини діяльності фірми. Подібна інтеграція децентралізованих зусиль дозволяє значно економити час і засоби.

Для розробки конкретної AICM необхідно у першу чергу встановити мету її створення, визначити можливі обмеження, визначити джерела отримання інформації і канали її редистрібуції, і тільки потім приступати до конкретного планування. В процесі розробки необхідно забезпечити тісні контакти між розробниками та кінцевими користувачами.

Варто пам'ятати, що метою створення інформаційних систем є забезпечення інформаційної підтримки менеджерів при ухваленні ними рішень.

Ця підтримка полягає в:

- своєчасному попередженні менеджерів про можливі проблеми в майбутньому;
- отриманні інформації, яка призначена для використання при ухваленні рішень;
- автоматичному ухваленні системою дрібних рішень, не потребуючи втручання менеджера;
- автоматизації рутинних операцій.

Обмеження при розробці інформаційних систем менеджменту можуть бути обумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми факторами.

Зовнішні обмеження містять у собі правові питання, побажання споживачів і потреби постачальників.

До внутрішніх обмежень відносять витрати по розробці AICM, обізнаність персоналу щодо користування нею, напрями політики фірми та технічних характеристик комп'ютера, на основі якого розробляється AICM.

Наступним кроком після визначення цілей створення інформаційної системи є чітке визначення цілей використання інформації. Конкретні цілі залежать від менеджера, який цією інформацією користується. Деяким

потрібна складна комп'ютеризована система, для інших АІСМ повинна бути якомога простіше. Одним потрібні тільки факти, іншим – інформація, необхідна у конкретній поточній ситуації. Після визначення цілей використання інформації можна визначити джерела її отримання.

Для того, щоб зібрати систему, потрібно спочатку позначити всі потоки інформації (наприклад, такі як, звіти щодо маркетингової діяльності та продажу), визначити спосіб зберігання інформації, метод її введення в систему, а також устаткування, яке для цього використовується. Оскільки для вирішення одного завдання теоретично можна розробити безліч різних систем, то необхідно також враховувати кінцеву вартість інформаційної системи, її технічні характеристики і прийнятність для конкретного користувача.

Взагалі, інформаційна система має складатися з центральної бази даних, або кількох баз, які будуть розміщені на сервері підприємства. Інформація з усіх відділів підприємства буде надсилатись до сервера за допомогою локальної мережі та зберігатися там. Доступ до даних з різних відділів згідно з правами доступу будуть мати усі користувачі мережі, що забезпечить необхідну для роботи миттєву доставку.

Потужність сервера має бути достатньою для обслуговування потрібної кількості відділів. Також необхідно встановити систему безпеки, щоб внутрішня інформація підприємства не потрапила до рук інформаційних злочинців або конкурентів.

При введенні системи у дію потрібно навчити всіх потенційних користувачів роботі з нею, пояснити принцип її дії, а також показати, які саме вигоди несе використання системи.

Контрольні запитання і завдання

1. Назвіть базові інформаційні технології.
2. Охарактеризуйте базові інформаційні технології.
3. Надайте умовну класифікацію прикладних інформаційних технологій.
4. На які основні підкласи підрозділяють інформаційні технології у виробничих процесах?
5. Назвіть сучасні технічні засоби автоматизації інформаційно-управлінської діяльності.
6. Охарактеризуйте мету створення автоматизованих інформаційних систем менеджменту.
7. Пояснить з чого складається інформаційна система.

Тема 6. ТЕХНОЛОГІЇ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ЗАКОНОМІРНОСТІ СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Взаємодія зовнішнього інформаційного простору з інформаційним середовищем підприємства [3]

Технології інформаційного менеджменту — це комплекс організаційних заходів, операцій, прийомів з використанням інновацій, спрямованих на підвищення дієвості інформаційного менеджменту.

Організаційні заходи — це спеціальні заходи, які застосовуються для підвищення ефективності інформаційного менеджменту відповідно до характеру і важливості завдань, що вирішуються.

Розкриття особливостей технологічної складової інформаційного менеджменту є неможливим без визначення поняття **інформаційного простору управління** та усвідомлення його важливості. Зміст цього поняття розшифруємо, як сукупність інформаційної бази даних і засобів її організації, необхідну для ухвалення управлінських рішень, аналізу, контролю і регулювання всіх аспектів діяльності підприємства.

Такий інформаційний простір сприяє прискоренню виконання управлінських операцій, удосконаленню різних видів управління, забезпечує конкурентоспроможність підприємства, фінансовий успіх, рентабельність продукції, безпечний і стійкий розвиток. Модель інформаційного простору може бути адаптована до різних господарських систем з урахуванням специфіки їх розмірності та корпоративності.

Основні завдання управлінського впливу охоплюють найважливіші напрями функціонування інформаційного простору підприємства, які показані на рис. 6.1.

На більшості підприємств вагому частину інформації, що використовується менеджерами, забезпечують внутрішні джерела. Для цього існує спеціалізована група працівників, зайнята цілком або частково інформаційним забезпеченням.

Вона може включати такі структурні угруповання, як: канцелярія, відділ інформаційного забезпечення, відділ маркетингових досліджень, відділ аналізу продажу, відділ планування, відділ економічного аналізу, відділ дослідження операцій і системного аналізу, відділ реклами тощо.

Окрім створення подібних спеціалізованих груп підприємства практикують отримання регулярних звітів лінійних керівників і службовців.

Серед найбільш важливих видів джерел інформації для підприємства можна виділити джерела, зображені на рис. 6.2.

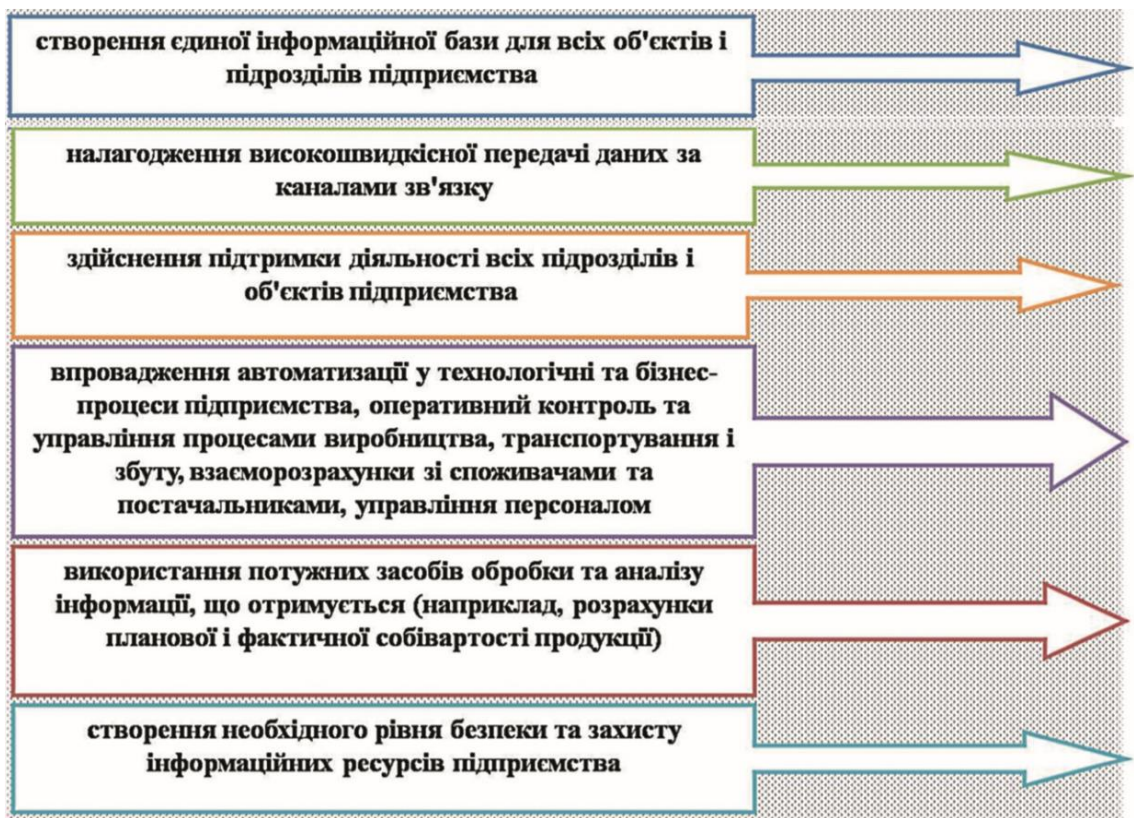


Рис. 6.1. Основні напрями функціонування інформаційного простору підприємства.



Рис. 6.2. Види джерел інформації для інформаційної підтримки функціонування підприємства.

Опубліковані джерела поставляють різноманітну інформацію з багатьох питань, що відносяться до управління, таких, як народонаселення; економічні

умови та виробництво у регіоні, країні та загалом у світі; попит та продажі; правові та нормативні акти.

Вчасно надана інформація сприяє отриманню можливості виходу на інший рівень виробництва та розширенню партнерських зв'язків. Об'єм і надійність такої інформації дуже різняться за галузями і країнами світу. Проте, дуже важко знайти проблему, за котрою немає хоч якої-небудь опублікованої інформації.

Деякі підприємства здатні поставляти корисну інформацію організаціям, з якими вони узгоджуються або зв'язуються, прагнучі продати товари або надати послуги. Вже хрестоматійним вважається приклад, коли виробник споживчих товарів може отримати приблизний кошторис продажів нового продукту конкурента, дізнавшись за допомогою постачальника упаковки кількість упаковки, придбаної конкурентом.

Рекламні агентства і засоби масової інформації також регулярно інформують рекламодавця: перші – вважають це складовою своїх послуг, а останні – у сподіванні продати час або місце. Покупці, особливо дилери та оптовики, часто поставляють надзвичайно корисну інформацію про реалізацію товару через висвітлення проблем упаковки, обслуговування та дій конкурентів. Іноді й конкуренти забезпечують один одного інформацією, хоча існує низка законодавчих обмежень на види інформації, якою можна обмінюватися без притягнення до відповідальності за змову.

У даний час більшість інформації поставляється службами, що спеціалізуються на зборі та аналізі інформації, яку згодом пропонують зацікавленому замовнику у вигляді стандартизованого інформаційного продукту.

Сучасне підприємство для зручності аналізу та оптимізації управлінських та виробничих процесів розглядається як певна система. Зазвичай, **системою** вважають сукупність певних елементів або підсистем і зв'язків між ними, якій притаманні такі ознаки цілісності, як організованість, наявність інтегративних властивостей і функцій, саморух і загальна мета.

Необхідною умовою для успішної діяльності будь-якої складної системи є налагоджене функціонування таких процесів:

- цілеспрямований збір, первинна обробка та надання доступу до інформації;
- створення каналів організації доступу користувачів до зібраної інформації;
- своєчасне отримання інформації та її використання для ухвалення рішень.

Ухваленню рішень сприяє бездоганне забезпечення:

- своєчасного отримання необхідного об'єму достовірної інформації;
- грамотної мінімізації витрат, пов'язаних із забезпеченням повноти, достовірності й оперативності інформації (витрати повинні відповідати вартості та ризикам проекту, при реалізації якого використовується дана інформація) ;
- правильної обробки зібраної інформації, своєчасного надання її особі, що ухвалює рішення і контролю за відповідне використання ним отриманої інформації.

Зрозуміло, що кількість інформації, а, одночасно, і проблеми, що виникають в управлінні, помітно збільшуються зі зростанням розмірів підприємства. А утім навіть відносно маленьке підприємство переробляє набагато більший об'єм інформації, чим це зазвичай здається. Отже, масив інформації на великому підприємстві з сотнями тисяч службовців, тисячами різних товарів і оборотними фондами у тисячі мільйонів доларів вже вважається майже неосяжним.

Безліч інформації за конкретними видами діяльності підприємства є лише однією зі складових усіх його інформаційних потреб. Найчастіше, ця ділянка є найменш проблематичною для інформаційного менеджера. Труднощі управління інформацією виявляються, коли постає необхідність стежити за змінами ситуації. Це відбувається тому, що ресурси будь-якого підприємства постійно знаходяться у стані руху. Через це у конкретний момент часу у наявності є більша або менша кількість товарних запасів, готівки, придаткових і витратних рахунків.

Керівництво підприємства звільняє працівників і наймає нових, що відбивається на змінах в інформації з особового складу. Освоєння нової технології може привести до зміни швидкості, з якою споживається сировина та випускається готова продукція. Інформаційний менеджер повинен брати до уваги і зовнішні обставини, в яких працює підприємство.

Якщо зовнішнє середовище мінливе, то життєво важливі для підприємства події можуть відбуватися з приголомшуючою швидкістю. І якщо керівництво підприємства вчасно не отримуватиме інформацію про ці зміни, наслідки можуть бути фатальними. Рухливість і невизначеність зовнішнього середовища визначають, які способи отримання інформації є найбільш відповідними.

Можна виокремити найбільш застосовані у практиці чотири загальнонаукові способи отримання інформації: самостереження, інформаційний взаємообмін, збір даних та аналіз.

Самостереження опирається на власні джерела інформації та знань людини: освіта, досвід, кваліфікація, інші придбані знання.

Інформаційний взаємообмін — це зустрічі з однією або декількома особами, протягом яких відбувається взаємний обмін інформацією.

Збір даних передбачає вивчення документів, перегляд інформації, що збирається за необхідною тематикою з різних джерел, або є результатом спеціально організованих досліджень.

Аналіз — це отримання інформації шляхом використання кількісних та якісних моделей.

6.2. Інформаційна структура організації [3]

Інформаційна структура організації — це сукупність центрів виробництва, збору, аналізу і розповсюдження інформаційних потоків.

Інформаційні потоки — це фізичне переміщення інформації від одного співробітника підприємства до іншого або від одного підрозділу до іншого.

Система інформаційних потоків — це сукупність фізичних переміщень інформації, що надає можливість здійснити який-небудь процес, реалізувати яке-небудь рішення. Найбільш загальна система інформаційних потоків — це сума потоків інформації, яка дозволяє підприємству здійснювати фінансово-господарську діяльність.

Інформаційні потоки забезпечують нормальну роботу організації. Мета роботи з інформаційними потоками – оптимізація роботи підприємства.

Інформаційний потік характеризується виникненням, напрямом, періодичністю, ступінчастою структурою, об'ємом і щільністю, видом носія та інформаційною ємністю окремих повідомлень, його використанням.

Інформаційні потоки на підприємстві класифікуються за наступними ознаками:

- за відношенням до інформаційної системи та її ланок: внутрішні, зовнішні, горизонтальні, вертикальні, вхідні, вихідні;
- за видом носіїв інформації: на паперових носіях, на магнітних носіях, оптичних, цифрових, електронних;
- за періодичністю використання: регулярні, періодичні, оперативні;
- за призначенням інформації: директивні (керівні), нормативно-довідкові, обліково-аналітичні, допоміжні;
- за ступенем відкритості: відкриті, закриті, конфіденційні;
- за способом передачі даних: кур'єрські, поштові, телефонні, передані електронною поштою, факсом, за телекомунікаційними мережами;
- за режимом обміну інформацією: «on-line», «off-line»;
- за спрямованістю відносно до матеріальних потоків (МП): у прямому напрямку з МП, у зустрічному напрямку з МП;
- за синхронністю з МП: випереджальні, одночасні, подальші (створюються після проходження матеріального потоку).

Горизонтальний інформаційний потік пов'язує керівні гілки, що знаходяться на одному рівні.

Вертикальний інформаційний потік пов'язує керівництво різних рівнів. Вертикальний інформаційний потік може сходити і бути низхідним, тобто спрямованим від вищих органів управління до початкових і навпаки.

Інформація, що збирається в інформаційній системі підприємства для обробки і аналізу, повинна відповідати наступним вимогам:

- 1) своєчасності, тобто інформація за витратами, виручкою, прибутку повинна поступати тоді, коли ще має сенс її аналізувати;
- 2) достовірності;
- 3) релевантності (інформація повинна сприяти ухваленню рішення);
- 4) корисності (ефект від використання інформації повинен перебивати витрати на її отримання);
- 5) повноті (не повинно бути упущень);

- б) зрозумілості (інформація не повинна потребувати розшифровки);
- 7) регулярності надходження.



Рис. 6.3. Горизонтальні та вертикальні потоки обліково-аналітичної інформації.

Для створення системи інформаційних потоків необхідно:

- визначити структуру інформації, яку необхідно надавати;
- проаналізувати документообіг, що існує на підприємстві;
- за потребою розробити зручну систему документообігу.

Структура інформації на підприємстві включає в першу чергу класифікацію доходів і видів витрат за підрозділами, продуктами, договорами. У ході аналізу інформаційних потоків вивчаються процеси виникнення, руху та обробки інформації, а також спрямованість й інтенсивність документообігу на підприємстві.

Мета аналізу інформаційних потоків — це виявлення моментів дублювання, надлишку і недоліків інформації, причин її збоїв і затримок.

Найбільш поширений та найпрактичніший метод аналізу інформаційних потоків — це **складання графіків інформаційних потоків**. Для побудови графіків інформаційних потоків слід знати (або розробити) певні правила їх складання і умовні позначення окремих елементів.

Кожен інформаційний потік – одиничне переміщення інформації — повинен мати такі ознаки:

- документи (фізично закріплену інформацію);
- проблематику (до якої сфери діяльності підприємства відноситься інформація: до закупівлі, до збуту продукції, до закриття місяця і отримання зведених витрат, до планування тощо);
- виконавця (людини, яка цю інформацію передає);
- періодичність (частота передачі: щомісячно, щокварталу, щодня, у певний час).

На підприємстві виділяють два рівні деталізації інформаційних потоків:

- 1) на рівні підприємства деталізація проводиться до рівня цеху (підрозділу), тобто інформація передається між цехами і службами підприємства;
- 2) на рівні цеху (підрозділу) підприємства деталізація проводиться до рівня робочого місця, тобто інформація передається між працівниками цеху і пов'язаними з цехом служб.

Важливе дотримання єдиних правил, що надає можливість інформаційно-аналітичній службі розмовляти однією мовою з рештою учасників процесу аналізу інформаційних потоків (фінансово-економічними службами, відділом автоматизації).

На рівні підприємства доцільно будувати графіки інформаційних потоків за окремими проблемами, оскільки кількість інформаційних потоків (зв'язків) дуже велика, тому важко виявити єдиний алгоритм.

На рівні окремих цехів допускається побудова загального графіку інформаційних потоків за всіма проблемами, оскільки кількість потоків (зв'язків) не дуже велика, хоча (за необхідністю) можлива побудова графіків з кожної конкретної проблеми окремо.

Приклад графіку інформаційних потоків приведено у табл. 6.1.

До графіку інформаційних потоків прикладають розшифрування інформаційних зв'язків на даному підприємстві або у підрозділі.

Інформаційний відділ володіє монопольним правом на прийом, реєстрацію, маршрутизацію, облік, зберігання та регулювання руху документів і недокументованих відомостей.

Таблиця 6.1.

Графік інформаційних потоків

№ та вид документу	Отримувач	Періодичність (раз на місяць)	Виконавець

Централізація управління інформаційними потоками має велику перевагу перед звичайною децентралізованою системою роботи з документами, в якій з канцелярії інформація залежно від її змісту відразу прямує безпосереднім виконавцям або фахівцям. При децентралізованій системі управління цінні відомості часто втрачаються, що не дозволяє використовувати їх повторно.

6.3. Інформаційна база апарату управління підприємством [3]

Успішність роботи лінійних і функціональних керівників, так само як і фахівців, до яких належать бухгалтери, аудиторів, фінансові менеджери,

економісти, залежить від різних видів забезпечення їх діяльності: правового, інформаційного, нормативного, технічного, кадрового тощо.

До ключових елементів цієї системи відноситься **інформаційне забезпечення системи управління підприємством**, під яким слід розуміти сукупність інформаційних ресурсів (інформаційну базу) і засобів їх організації, необхідних і придатних для реалізації аналітичних і управлінських процедур, що забезпечують господарчу діяльність даного підприємства.

Що стосується організації програмного та змістовного (контенту) забезпечення інформаційної бази, то вона може бути побудована по-різному, залежно від фінансових, технічних та інших потреб і можливостей господарюючого суб'єкта.

Тут можливі різні варіанти, наприклад створення і постійна актуалізація власної інформаційної бази, використання однієї зі спеціалізованих баз, як «Гарант», «Кодекс» «Ліга Закон» або «Консультант Плюс», поєднання інформаційних можливостей інших організацій і власних джерел даних.

До початкових даних, що входять до інформаційної бази, тобто потенційно несуть інформацію, пред'являються різні вимоги, зокрема достовірність, своєчасність, необхідна достатність з аналітичної позиції, точність, суттєвість, особливо для даних, що використовуються для проведення різних аналітичних розрахунків.

Всі інформаційні ресурси бази прийнято розподіляти на дві частини: зовнішня і внутрішня інформація.

У блоці зовнішньої інформації неодмінно повинні міститись ресурси правового характеру та нормативно- регулюючі.

Блок внутрішньої інформації зазвичай представляє наступна інформація:

- оперативно-технічного обліку;
- статистичного обліку;
- бухгалтерського та фінансового обліку;
- управлінського обліку;
- нормативно-господарча інформація по підприємству;
- внутрішньо-розпорядча інформація.

Перший блок включає закони, ухвали, укази, постанови, тобто документи, що визначають перш за все правову основу діяльності підприємства.

Документи регуляторно-правового характеру нерідко визначають склад інших інформаційних джерел: наприклад, вимоги до складання певних видів документів, вимоги до методології бухгалтерського обліку, вимоги до складу обов'язкової звітності і окремих показників, рекомендації з публікації звітних даних.

Деякі з регуляторів містять дані нормативно-рекомендаційного характеру, істотні для проведення аналітичних розрахунків: наприклад, обмеження на виплату дивідендів, критерії визнання підприємства банкрутом тощо.

Всі документи блоку можна умовно розбити на три групи: регулятори загально-правового характеру, бухгалтерське законодавство, інші регулятори (наприклад, вимоги податкового законодавства, законодавство відносно фінансових інститутів, ринку цінних паперів).

Інформацію цього блоку необхідно враховувати тому, що представлені в ньому документи носять обов'язковий для виконання характер. Крім того, ніякі господарчі операції, не можуть належним чином реалізовуватися без адекватного розуміння умов і вимог діючого правового простору.

У другому блоці відособлені дані системи бухгалтерського та фінансового обліку як систематизованого інформаційного ресурсу.

Окремі елементи цього блоку мають свої особливості. Наприклад, треба знати, що поняття комерційної таємниці не розповсюджується на бухгалтерську звітність, а комерційні організації деяких форм власності та видів бізнесу (банки) навіть зобов'язані публікувати свою звітність.

Цей блок також включає статистичні дані по підприємству за основними показниками (товарообіг, собівартість, прибуток, фінансові вкладення).

Також потрібно окремо виокремити управлінський облік, управлінський нормативний облік та нормативне господарство підприємства (комплекс усіх виробничих завдань, норм і кошторисів, які використовуються для складання бізнес-планів підприємства, ведення і контролю виробничого процесу). Останнє, як правило, включає такі чотири основні складові: бізнес-план, нормативні документи технічної підготовки, норми витрат виробничих ресурсів і допоміжну нормативну документацію.

Від ретельності організації інформаційних ресурсів у значній мірі залежать успішність роботи підприємства, а також можливості обґрунтування управлінських рішень. Кожен з приведених на рис. 6.4 блоків по-своєму важливий.



Рис. 6.4. Структура інформаційної бази управління підприємством.

Процес управління підприємством також забезпечує облікова інформація. Вона виражає ділову активність господарюючого суб'єкта й утворює функціонально відособлену підсистему в управлінській інформаційній системі. За свідченням аналітиків облікової інформації припадає на частку 70-80 % загального об'єму економічної інформації, використовуваної в управлінні.

Вимоги управління до інформації — достовірність, доцільність, достатність, економічність, багатократність використання, сконцентрованість, цілеспрямованість, аналітичність — досягаються під час пошуку, відбору, обробки початкових даних спеціальними прийомами, які у сукупності утворюють облікову методикау.

Вхід і вихід облікової системи — це облікова процедура: вхід — первинні документи (початкові дані), вихід — звітність (результатна інформація). У поняття «результатна інформація» частіше вкладається розуміння його не стільки як звітності традиційного обліку, а як моделі, що дозволяє ухвалювати багатоваріантні управлінські рішення.

Таким чином, **облікова інформація** — це специфічний продукт обліку, що завдяки його методології набуває властивостей і характеристик, заданих управлінням.

Вимоги до обліку:

- метою обліку є надання інформації про всі «істотні» події, які можуть бути використані у безлічі моделей ухвалення рішень;
- функцією обліку є надання не конкретного для моделі, а максимально можливого об'єму даних, з яких користувач (адміністратор) міг би, з урахуванням індивідуальних особливостей його моделі ухвалення рішень, вибрати необхідну йому інформацію;
- завданням обліку є максимально можливе прогнозування за даними інформації про зовнішні зміни, майбутні можливі події.

Розглянемо роль облікової інформації у процесі ухвалення управлінських рішень на прикладі бухгалтерського обліку.

Як ми бачимо з рисунку 6.5, потоки фінансово-економічної інформації, що стосуються усіх структурних одиниць підприємства, надходять до бухгалтерії.

Ця інформація стає підґрунтям бухгалтерського обліку, який, у свою чергу, є складовою облікової інформації, що забезпечує процес стратегічного управління підприємством (рис. 6.6.).



Рис. 6.5. Потоки інформації, спрямовані до бухгалтерії підприємства.



Рис. 6.6. Облікова інформація, що забезпечує процес стратегічного управління підприємством.

6.4. Організація роботи на підприємстві спеціалізованих відділів інформації [3]

У залежності від напрямків, масштабів виробництва, спеціалізації та територіальної розгалуженості кожне підприємство обирає найбільш оптимальну для нього структуру та організацію роботи спеціалізованих відділів інформації. У даному розділі висвітлюються структура та функції спеціалізованих інформаційних відділів, що є найбільш актуальними для сучасного підприємства.

6.4.1. Відділ науково-технічної інформації

Істотну роль в ухваленні управлінських рішень грає науково-технічна інформація, що містить нові наукові знання, відомості про винаходи, технічні новинки свого підприємства і фірм-конкурентів. Це безперервно поповнюваний загальний фонд і потенціал знань і технічних рішень, практичне і своєчасне використання якого забезпечує фірмі високий рівень конкурентоспроможності.

Відділ науково-технічної інформації є самостійним структурним підрозділом підприємства.

Основними завданнями функціонування подібного відділу є:

1. Організація науково-технічної інформації, популяризації, обміну передовим досвідом у цехах і на виробничих ділянках підприємства з метою виконання плану впровадження нової техніки, ефективного використання виробничих потужностей.

2. Забезпечення керівних працівників і провідних фахівців підприємства спеціально підготовленою інформацією, необхідною для ухвалення рішень при формуванні технічної політики, визначення перспектив розвитку підприємства і управління виробництвом, а також сприяння вирішенню виробничих проблем, що постають перед підприємством.

До складу відділу можуть входити науково-технічна бібліотека і технічний кабінет.

Відділ отримує від підрозділів підприємства технічну документацію і економічну інформацію, необхідну для вирішення поставлених перед відділом завдань і здійснює контроль використання інформаційних матеріалів у підрозділах підприємства.

На його вимогу підрозділи підприємства заповнюють інформаційні карти і здійснюють підготовку матеріалів до інформаційних листків на розроблені або впроваджені на підприємстві інновації для затвердження їх в установленому порядку в центральних галузевих та інших органах науково-технічної інформації.

6.4.2. Відділ маркетингової інформації

Основні завдання відділу маркетингової інформації:

1. Забезпечення керівництва підприємства необхідною маркетинговою інформацією на користь розробки стратегії і тактики розвитку та ринкової поведінки підприємства. Відділ зобов'язаний при необхідності уточнювати і доповнювати означену інформацію, а також виконувати всі необхідні роботи з аналізу та оцінки різного роду поточних і перспективних ринкових ситуацій.

2. Проведення всього комплексу ринкових досліджень, пов'язаних з ринком, товаром і споживачами, як за затвердженим планом досліджень маркетингу, так і за спеціальними вказівками керівництва та завданнями інших підрозділів підприємства.

3. Постійна участь у розробці стратегії і тактики ринкової поведінки підприємства за допомогою:

а) формування товарної, цінової, збутової, рекламної і сервісної стратегії маркетингу;

б) консультативному сприянню керівництву підприємства та іншим підрозділам, що беруть участь у розробці стратегії і тактики ринкової поведінки підприємства.

4. Організація рекламної діяльності, а також розробка комплексу заходів щодо формування та підтримки зв'язків з громадськістю, що забезпечують як необхідну прибутковість діяльності підприємства, так і підтримку його іміджу.

5. Постійний аналіз і оцінка ефективності маркетингу на підприємстві та відповідний розвиток служби.

6. Надання допомоги і забезпечення консультацій з маркетингу для всіх підрозділів підприємства.

7. Методичне керівництво і навчання всього персоналу підприємств основам маркетингу.

8. Оцінка психологічної відповідності вакантній посаді потенційних кадрових ресурсів під час прийняття на роботу. Аналіз загального психологічного стану груп, колективів і окремих працівників підприємства.

9. Розробка нових виробів на основі отриманої маркетингової інформації, дизайнерських розробок і вартісно-функціонального аналізу.

Структура відділу маркетингової інформації складається з сектору досліджень маркетингу, сектору дизайну, сектору реклами та сектору психоаналізу.

Всі роботи відділу маркетингової інформації виконуються за затвердженим планом-графіком, а разові (позапланові) роботи виконуються відповідно до розпоряджень директора підприємства і записок, узгоджених з начальником відділу.

У завданнях відділу маркетингової інформації на першому плані значиться завдання зі збору даних. Якісний збір інформації стає можливим лише в умовах ретельно розробленої маркетингової інформаційної системи,

яка спирається на комплексний підхід з метою трансформації інформації, отриманої з різних джерел в моделі, необхідні для ухвалення стратегічних і тактичних управлінських рішень. Джерела маркетингової інформації поділяються на **внутрішні** та **зовнішні**.

Внутрішні: це документи, які фіксують об'єми продажу і виручку; договори і заявки клієнтів; рахунки; претензії клієнтів і документи на повернення товарів; фінансові звіти; спілкування з працівниками збуту; дані попередніх досліджень.

Зовнішні: це публікації у ЗМІ; спеціальні видання; електронні джерела інформації; спілкування зі споживачами, постачальниками, учасниками каналів розповсюдження та іншими, зовнішніми по відношенню до підприємства представниками; промислова та комерційна розвідка.

Основними формами отримання маркетингової інформації є: маркетингова розвідка - отримання поточної інформації із зовнішніх джерел; маркетингові дослідження - на відміну від розвідки передбачають збирання та аналіз інформації виходячи з конкретних маркетингових ситуацій; аналіз – передбачає систематизований облік та обробку отриманої інформації з метою побудови банку моделей, який дозволить дати відповіді на поточні питання за ситуаціями, що виникають у процесі діяльності (раптові події, дії конкурентів, споживачів або уряду).

Визначити необхідність проведення маркетингового дослідження можна на підставі постійного моніторингу внутрішніх джерел інформації і даних маркетингової розвідки.

Зазвичай, потреба у проведенні маркетингового дослідження виникає, якщо комплекс маркетингу підприємства не відповідає умовам ринку (невідповідність планових і фактичних показників, зміни зовнішнього середовища, зміни стратегії підприємства, продукції, планів).

Загальна мета маркетингового дослідження – це отримання інформації необхідної для вирішення проблем і ухвалення управлінських рішень. Окремі цілі дослідження можуть бути різного характеру: *пошукового* – отримання додаткової інформації для точного визначення проблем і перевірки гіпотез; *описового (дескриптивного)* – опису аспектів реальної ситуації; *експериментального* – обґрунтування гіпотез, які мають причинно-наслідкові зв'язки.

Відповідно до обраних цілей підбираються і методи проведення дослідження.

Необхідність розробки плану дослідження та поступове проходження його етапів викликано тим, що на кожному з них дослідження може бути припинено у разі отримання позитивного результату, тобто вирішення проблеми без зайвих витрат.

6.4.3. Рекламно – інформаційний відділ

Перелік спеціалізованих функцій у системі підприємства:

1. **Визначення загальної PR-політики.** Рекламно-інформаційний відділ розробляє і пропонує керівництву ключову концепцію політики підприємства у сфері зв'язків із громадськістю, висловлює свою думку при виробленні рішень за загальними питаннями. Такого роду рекомендації рекламno-інформаційний відділ дає головним чином вищому керівництву підприємства, але, в деяких випадках, і керівництву окремих підрозділів.



Рис. 6.7. Організаційна структура рекламno-інформаційного відділу у складі підприємства.

Схема рекламno-інформаційного менеджменту у вигляді сукупності процесів показана на рис. 6.8.



Рис. 6.8. Роль рекламno-інформаційного менеджменту у структурі підприємства.

2. **Реклама для підприємства у цілому.** Рекламно-інформаційний відділ розробляє і публікує у засобах масової інформації (ЗМІ) відомості про діяльність компанії, відповідає на питання журналістів, готує і розміщує рекламні матеріали про підприємство у цілому (інституційна реклама) та про його окремі підрозділи.

3. **Реклама продукції корпорації.** Рекламно-інформаційний відділ за допомогою ЗМІ та Інтернет поширює відомості про переваги нових товарів, планує і проводить кампанії по просуванню їх на ринку.

4. **Зв'язки з клієнтами.** Дана сфера комунікацій покликана за допомогою інформації про підприємство і досягнуті ним фінансові успіхи підтримувати його позитивний імідж.

5. **Прийом гостей.** Співробітники рекламно-інформаційного відділу організують і проводять екскурсії по підприємству, готують урочисті заходи і свята для персоналу і гостей компанії.

6. **Аналіз PR-стратегії конкурентів.** Рекламно-інформаційний відділ аналізує і виявляє сильні та слабкі сторони конкурентів.

7. **Організація та проведення виставкових заходів.** Рекламно-інформаційний відділ аналізує пропозиції з участі підприємства у виставкових заходах, надає висновок про можливість участі, організовує і проводить виставкові заходи (підготовка всієї документації для участі у виставці, оформлення виставкових стендів підприємства, розробка рекламної і презентаційної продукції, проведення виставки).

8. **Інтернет-реклама.** Використовуючи можливості мережі Internet рекламно-інформаційний відділ інформує і залучає як відвідувачів представників цільової аудиторії web-порталу підприємства з метою просування торгової марки на ринку. Як методи Інтернет – реклами в основному використовуються: банерна реклама на Інтернет-сайтах; реєстрація у пошукових системах і каталогах Інтернету; e-mail-реклама у спеціалізованих поштових розсилках; розміщення інформації в Інтернет про конференції, форуми на популярних новинних сайтах, дошках оголошень; організація системи обміну текстовими посиланнями.

6.5. Корпоративні інформаційні системи та створення корпоративних банків знань [3]

Сучасна інформаційна система у масштабі корпорації – це комбінація, тісне сплетіння різних інформаційних технологій, пропонованих сьогодні на ринку. Мистецтво побудови таких систем полягає у збалансованій інтеграції означених технологій і відповідних програмних та апаратних засобів.

Річ у тому, що створення корпоративної системи – це не просто купівля комп'ютерів та їх поєднання у систему, а, насамперед, — усвідомлення цілей підприємства (об'єднаної групи підприємств, корпорації), розуміння шляхів його розвитку і неминучий висновок про те, що успіх у сьогоднішні і

майбутньому може бути забезпечений тільки у разі правильної організації управління інформацією.

Така можливість з'явиться у процесі побудови і використання корпоративної інформаційної системи, що стане основою інформаційного простору компанії, і, одночасно, гнучким інструментом управління бізнесом у складних, мінливих умовах.

Корпоративна інформаційна система покликана вирішувати такі завдання, як: розширення регіональних ринків; створення сприятливих умов для існуючих і потенційних клієнтів з метою ознайомлення з товарами, продукцією та послугами, а також формування й узгодження замовлень; оптимізація транспортних і складських операцій; зменшення часу формування та виконання замовлень; підвищення міри інформованості відповідальних осіб і оперативності прийняття управлінських рішень; зниження кількості погрешностей і мінімізація наслідків упущень; створення мобільної організаційної структури; координація діяльності, прозорий розподіл відповідальності; ефективне управління – маршрутизація, контроль виконання, зберігання, пошук - для документів у паперовій формі; розробка та детальне документування бізнес-процедур для їх автоматизованого виконання підрозділами; автоматизована підготовка та збір звітності для ухвалення рішень про функціонування усіх видів діяльності всередині організації та у підзвітних організаціях; аналіз системи управління, її удосконалення та прогнозування; скорочення витрат при управлінні; управління інформацією, як знаннями – акумуляція досвіду реалізації ділових процесів, перетворення інформації на колективну пам'ять та знання.

Загальна схема корпоративної інформаційної системи підприємства може виглядати таким чином (рис. 6.9).

У розвинутих країнах світу для виявлення та направлення на користь наявної інформації, досвіду та кваліфікації співробітників застосовують систему управління знаннями. Застосування методик управління знаннями уможливорює використання колективного досвіду та знань і перетворення їх на корпоративний капітал.

Інформація та знання (в якості ресурсів) поступово стають когнітивним базисом інформаційного простору сучасного підприємства.

Когнітивна складова інформаційного менеджменту стосується перетворення інформації на конкретні знання та створення банків знань у вигляді упорядкованих електронних ресурсів, повністю готових і доступних для безпосереднього використання у практичній діяльності.

Перший етап – збір інформації доручають спеціалістам, професійні якості яких полягають у налагодженні комунікативних зв'язків, застосуванні традиційних та новітніх засобів комунікації, використуванні наукових методів дослідження.



Рис. 6.9. Загальна схема функціонування корпоративної системи.

У процесі *другого етапу – відбору інформації*, придатної для тривалого використання, працівники інформаційного відділу застосовують професійні методики та технології.

Третій етап – створення банку знань передбачає використання арсеналу професійних знань та навичок інформаційного працівника для перетворення інформації у знання, обумовлені специфікою діяльності даного підприємства.

На *четвертому етапі – накопичення та збереження знань* – відбувається підтримка банку знань у стані актуальності. Якість даних у банку знань щодо оновлення технічного забезпечення, використання новітніх інформаційних технологій покликана забезпечувати вчасне використання знань, від чого залежить дієвість функціонування сучасного підприємства.

6.6. Помилки у комунікаціях [3]

Джерела помилок у комунікаціях різноманітні. Серед них виокремлюють найбільш типові та такі, що повторюються. Їх подолання складає невід'ємну частину діяльності інформаційного менеджера.

Перцептивно-інтерпретаційні помилки (обумовлені сприйняттям). Залежно від досвіду, сфери професійної компетенції, інтересів одна і та ж інформація сприймається та інтерпретується з дуже великими відмінностями або активно відторгається.

Диспозиційні помилки обумовлені відмінностями у соціальних, професійних і життєвих установках осіб, що вступають у комунікацію. Наприклад, стійку негативну установку до сприйняття конкретного члена організації важко подолати навіть, якщо він повідомляє дійсно важливу інформацію.

Статусні помилки можливі унаслідок великих відмінностей в організаційному статусі комунікантів.

Семантичні бар'єри виникають через те, що поняття природної мови припускають можливість неоднозначного тлумачення у процесі комунікації, що посилюється при відмінностях в установках, цілях, статусі, а також залежить від загального контексту комунікацій.

Невербальні перешкоди виникають при відмінностях в інтерпретації невербальних засобів (жестів, міміки, інтонацій, манери комунікативної поведінки).

Неефективний зворотний зв'язок також є одним із джерел помилок комунікацій, і полягає у невмінні слухати.

Помилки, що призводять до втрати інформації у комунікативних циклах виникають під час реалізації таких дій, як:

- передання комунікативного повідомлення, що є дуже довгим, громіздким і складним, тому отримувач інформації встигає забути, про що йшлося на початку повідомлення;

- передання інформації від вищого керівника за допомогою низхідної вертикальної комунікації спершу — на наступний за ієрархією рівень, далі — на ще нижчий рівень і так, до рівня безпосереднього виконання (при цьому під час кожної подальшої передачі втрачається або спотворюється приблизно 30% інформації).

Окрім указаних вище, існують ще помилки фальсифікацій, пов'язані з навмисним спотворенням інформації або передчасною оцінкою інформації, які ми детально розглянемо, вивчаючи інформаційну безпеку підприємства.

Взагалі, у теорії менеджменту сформульовані три найбільш загальні **принципи ефективної комунікації**:

1. Принцип ясності: повідомлення вважається ясным, якщо воно побудовано за допомогою такої мови і передане таким чином, що одержувач може його зрозуміти.

2. Принцип цілісності: мета управлінських повідомлень — сприяти встановленню взаєморозуміння між співробітниками у процесі їх співпраці, спрямованої на досягнення цілей підприємства.

3. Принцип стратегічного використання неформальної організації: найбільш ефективною є така комунікація, коли керівник використовує канали неформальної організації на додаток до комунікаційних каналів формальної організації.

Контрольні запитання і завдання

1. Назвіть основні напрями функціонування інформаційного простору підприємства.
2. Назвіть види джерел інформації для інформаційної підтримки функціонування підприємства.
3. Охарактеризуйте найбільш застосовані у практиці способи отримання інформації.
4. За якими ознаками класифікуються інформаційні потоки на підприємстві?
5. Поясніть, яким вимогам повинна відповідати інформація, що збирається в інформаційній системі підприємства для обробки і аналізу.
6. Поясніть структуру інформаційної бази управління підприємством.
7. Назвіть основні завдання функціонування відділу науково-технічної інформації.
8. Назвіть основні завдання функціонування відділу маркетингу.
9. Назвіть основні завдання функціонування рекламно-інформаційного відділу.
10. Охарактеризуйте загальну схему функціонування корпоративної системи.
11. Назвіть джерела помилок у комунікаціях.
12. Назвіть найбільш загальні принципи ефективної комунікації.

Тема 7. ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ВИД ДІЯЛЬНОСТІ

7.1. Інформаційні проблеми сучасних підприємств [3]

Під час прийняття управлінських рішень перед керівниками постає проблема вибору. З цією проблемою пов'язана необхідність безперервного пошуку інформації.

Існують також недоліки у процесі обробки документообігу: бракує необхідної і достатньої інформації для прийняття рішень, чіткої її адресності; не завжди точно визначено джерела і споживачів інформації; не усунено дублювання документів і показників, що містяться в них; не завжди мінімізовані маршрути проходження від джерела до споживача.

Незадовільне забезпечення відповідних підрозділів якісною інформацією й одночасне надходження зайвої для них інформації, нераціональне використання інформаційних даних заважає прийняттю адекватних ситуації управлінських рішень.

Серед **типових недоліків** системи інформаційних потоків підприємств слід назвати:

— дублювання інформації, що надається менеджеру;

- відсутність релевантної (істотної) інформації;
- відсутність однозначного розподілу відповідальності за документи;
- невчасність надання інформації;
- інформація може не доходити до адресата;
- після отримання інформації виникає необхідність уточнення.

Основна проблема збору необхідної інформації полягає у тому, щоб забезпечити повноту, адекватність, несуперечність і цілісність інформації; мінімізацію технологічного запізнювання між моментом зародження інформації і моментом доступу до інформації.

Однією з проблем є наявність «інформаційного шуму» у системі управління підприємством, пов'язаного з надмірністю інформації, її спотвореннями і слабким забезпеченням (некоректність початкової інформації). Одне з вирішень цієї проблеми — зменшення об'єму інформації, що проходить через різні служби. Ефект виражається у скороченні витрат на обробку інформації, при цьому створюються умови для ефективнішої роботи з налагодження системи ухвалення рішень.

Якість інформації у чітко налагодженій інформаційній системі повинна бути базою, на основі якої приймаються управлінські рішення, і основоположним чинником ефективності функціонування підприємства. Аналіз сучасних підприємств, доводить, що показники якості не витримуються унаслідок недостатнього реагування на зміну вхідних даних, слабкої автоматизації обліку інформації, а звідси — неповного відбору та формування баз даних.

Формування єдиного інформаційного поля діяльності опирається на отримання інформації з різних джерел. Тому для забезпечення її ефективного використання необхідно враховувати ряд принципів, що гарантують результативність інформаційного забезпечення:

1. **Принцип взаємодії.** Під ним розуміються основні керівні положення, які опосередковують мету, зміст і форми ділової співпраці на підприємстві.

2. **Принцип законності.** Під ним розуміється повсюдне, безумовне і точне виконання всіма посадовими особами і підрозділами чинного законодавства.

3. **Принцип паритетності сторін і розділення їх компетенцій.**

4. **Принцип конфіденційності.** Цінність і конфіденційність основної маси інформації, що використовується під час інформаційної взаємодії, передбачає необхідність додержання державної, службової і комерційної таємниць, інших відомостей, що охороняються законом, забезпечення повноти і достовірності даних.

5. **Принцип компенсаційності.** Питання про компенсаційність обмовляється в окремих договорах або у відповідних нормативних актах.

6. **Принцип інформаційної сумісності.** Без впровадження інформаційних технологій неможлива ефективна взаємодія між підрозділами. При обробці величезних масивів різноманітної інформації

технічні засоби, що виконують це завдання, повинні «розуміти» одне одного, що досягається за рахунок загальних принципів інформаційної сумісності. Даний принцип повинен закладатися до основи розробки всіх складних інформаційних систем, пов'язаних із необхідністю їх взаємодії.

Також необхідно враховувати ряд *організаційно-технологічних принципів*, покладених до основи функціонування інформаційної системи:

- принцип єдності (єдиний довідково-інформаційний фонд) ;
- принцип органічного зв'язку інформаційної і виробничої діяльності;
- принцип розвитку (поява нових цілей і завдань) ;
- принцип сумісності (з інформаційними системами інших рівнів) ;
- принцип динамізму (гнучкість інформування залежно від зміни зовнішнього середовища та цілей управління) ;
- принцип оперативності (максимальне скорочення часу в інтервалі «інформаційна потреба – отримання даних»);
- принцип сполучення (централізованого і децентралізованого зберігання фондів) ;
- принцип введення первинних (не дубльованих) документів;
- інтегральний принцип (одноразової обробки даних для багатоцільового використання) ;
- принцип пріоритету абонента.

Удосконалення інформаційної структури підприємства повинно містити комплексний підхід щодо оцінки інформації та інформаційного ризику, показників аналізу та оцінки документообігу, систему побудови інформаційного аудиту, систему прийняття рішень, автоматизовану систему «дерева рішень».

Означені методи дозволяють підвищити обґрунтованість, швидкість прийняття управлінських рішень, ефективність управління за рахунок раціональної систематизації інформації, правильного її розподілу за рівнями управління, відповідно до характеру вирішуваних завдань, а також надають можливість керівникам здійснювати формалізацію стратегії і тактики управління.

Три основні напрями проведення інформаційного аудиту на підприємстві: організаційний, технічний, методологічний.

7.2. Система інформаційного моніторингу інноваційної діяльності підприємства – вагомий крок на шляху до здійснення футурологічної концепції інформаційного суспільства [3]

Інформаційне суспільство – це соціологічна і футурологічна концепція, заснована на визначенні головним чинником суспільного розвитку

виробництво і використання інформації.

Відмінними рисами інформаційного суспільства є:

- збільшення ролі інформації і знань у житті суспільства;
- зростання долі інформаційних комунікацій, продуктів і послуг у валовому внутрішньому продукті;
- створення глобального інформаційного простору.

Розвиток інформаційного суспільства безпосередньо пов'язаний із впровадженням інновацій. Інноваційна діяльність кожного окремого підприємства ґрунтується на таких інформаційних чинниках, як:

- усвідомлення потреби в інновації;
- визначення та характеристика ресурсів, що забезпечують втілення інновації;
- можливість відслідкувати досвід втілення інноваційних зрушень на інших підприємствах;
- забезпечення інформаційного контролю над процесом втілення інновації ;
- визначення фактів підвищення ефективності виробничих або управлінських процесів після впровадження інновації;
- постійний облік думок потенційних та існуючих споживачів;
- чітка інформаційна взаємодія всіх учасників інноваційної діяльності до здобуття синергетичного ефекту.

Здійсненню вищезначеного сприятиме створення на підприємстві *системи інформаційного моніторингу інноваційної діяльності.*

Інформаційний моніторинг – це процес безперервного стеження за появою нових відомостей про діяльність об'єкту за заданими інформаційними індикаторами у фіксованому тематичному полі з метою аналізу, управління і прогнозування його розвитку.

Мета інформаційного моніторингу – оцінка поточного стану проблеми і моделювання варіантів її розвитку на основі реальної інформації.

З різноманіття функцій моніторингу можна виокремити основні: аналітико-інформаційну, управлінську, діагностичну, прогнозичну, коректуючу.

Інформаційно-аналітична функція передбачає отримання й аналіз інформації про стан загальної підготовки, надає можливість з'ясувати результативність інноваційного процесу на основі вивчення особливостей його ходу та чинників, які мають на нього певний вплив, забезпечити зворотний зв'язок.

Прогнозична функція полягає у тому, що моніторинг не лише фіксує поточний стан інноваційного процесу, але й сприяє прогнозуванню подальших тенденцій його розвитку і внесенню відповідних коректив.

Діагностична функція моніторингу виявляється у вигляді перевірки рівня ефективності результатів втілення інновації, співставлення з попередніми досягненнями, виявлення проблем, чинників, відхилень від

певних норм і стандартів.

Управлінська функція зумовлює прийняття управлінських рішень, спрямованих на усунення небажаних наслідків і ризиків, що виникають у процесі інноваційної діяльності підприємства.

Коректуюча функція передбачає відстеження недостатньої підготовки персоналу та відсутності необхідних для продовження інноваційної діяльності ресурсів.

У практиці здійснення інформаційного моніторингу інноваційної діяльності, на наш погляд, є ефективним використання *інформаційних карт інноваційного досвіду*, як інструментів збору інформації про інноваційні ідеї, концепції, засоби й умови нововведень. Створення подібних карт дозволяє також здійснити експертну оцінку інновацій.

Інформаційний моніторинг може здійснюватися з використанням традиційних та новітніх інформаційних технологій. Застосування новітніх інформаційних технологій, у свою чергу, передбачає втілення інновацій до інформаційної системи підприємства.

Отже, ми бачимо, як на практиці здійснюється футурологічні прогнози минулого століття щодо створення суспільства, у якому знання будуть породжувати знання, а інновації породжуватимуть інновації.

7.3. Інноваційний розвиток інформаційної системи підприємства [3]

Підґрунтям інноваційного розвитку інформаційної системи підприємства слугує методика проектування.

Проект — це тимчасові дії, здійснені з метою створення унікального продукту або послуги.

Методика реалізації проекту — це спосіб теоретичного дослідження і практичного здійснення явища або процесу (проекту). *Метод* — це інструмент для вирішення головного завдання (проекту) — відкриття об'єктивних законів об'єктивної дійсності (передбачуваної сфери реалізації проекту)

Процес проектування інформаційної системи управління підприємством можна розділити на п'ять етапів:

1. **Аналіз системи ухвалення рішень.** Процес починається з визначення всіх типів рішень, для ухвалення яких потрібна інформація. Повинні бути враховані потреби кожного рівня та функціональної сфери.

2. **Аналіз інформаційних вимог.** Визначається, який тип інформації потрібний для ухвалення кожного рішення.

3. **Агрегація рішень.** Рішення, для ухвалення яких потрібна однакова інформація, повинні бути згруповані в одне завдання управління. Інформаційна система повинна бути скоординована й інтегрована з

організаційною структурою. Облік досвіду рішень, прийнятих одним керівником або групою, значним чином «спрямовує» процес створення інформаційної системи.

4. Проектування процесу обробки інформації. На даному етапі розробляється реальна система для збору, зберігання, передачі та модифікації інформації. Якщо передбачається використання комп'ютерів, повинні враховуватися можливості персоналу для обробки даних.

5. Проектування і контроль. Останній, найважливіший етап — це розпізнавання та виправлення помилок в інформаційній системі. Крім того, необхідно мати можливість модифікувати інформаційну систему відповідно до змін ситуації. Таким чином, слід проектувати систему так, щоб вона була гнучкою відносно до процесів керування виробництвом.

Складні комп'ютеризовані інформаційні системи зазвичай проектуються групою фахівців за допомогою консультантів.

Щоб проєктована інформаційна система була ефективною на практиці, фахівцям дуже важливо залучити до процесу проектування тих керівників, які згодом будуть нею користуватися. Ці користувачі краще за інших знають, які рішення є першорядними і яка інформація потрібна для їх ухвалення.

Крім того, якщо ті керівники, які користуватимуться інформацією, не приймуть певної участі у процесі розробки, може статися, що система не даватиме їм необхідної інформації або перенавантажуватиме їх надлишковою інформацією. Не слід забувати і те, що залучення до проектування людей, відповідальних за впровадження, зазвичай зменшує опір змінам.

Зменшити опір змінам також можна, якщо цілеспрямовано навчити користувачів роботі з системою. Таке навчання повинне зменшити боязнь перед невідомим, яка може мати місце і яку треба враховувати. І, що найбільш важливо, попереднє навчання дозволить користувачам дізнатися про всі можливості системи, що допоможе їм уникнути тих «пасток», які є наслідком наявних обмежень.

Без такого навчання користувачі можуть опинитися у залежності від обслуговуючого технічного персоналу і відчувати себе так, ніби інформаційна система управляє ними, а не навпаки. В результаті може виникнути небажання користуватися системою.

Інформаційна система не може вважатися ефективною, якщо вигоди від її використання помітно не перевищують витрати на її створення. Найкраща інформаційна система — це не обов'язково така, яка надає найбільшу кількість інформації, найбільшу точність та швидкість. Краща система — це система, що надає інформацію такої кількості та якості, яка необхідна для цілей управління при найменших можливих витратах.

Якщо проект інформаційної системи передбачає використання комп'ютерів, то організація повинна найняти відповідну кількість обслуговуючого технічного персоналу і операторів. Ці фахівці повинні стати частиною організації й усвідомлювати те, що їх обов'язок – сприяти досягненню цілей організації, а не тільки забезпечити безвідмовну роботу комп'ютерів.

До складу витрат входить час, витрачений на проектування системи, установку засобів автоматизації, навчання персоналу, а також час і витрати, пов'язані зі збором, накопиченням і обробкою інформації.

Одна з важливих проблем, пов'язаних із використанням нових технологій в інформаційних системах, — це легкість, з якою можна видавати надмірну кількість інформації. А надлишок інформації також ускладнює процес ухвалення рішення, як і її недолік.

Через велику кількість другорядних фактів керівник або може не звернути уваги на важливу інформацію, або не зможе достатньо швидко встановити її для вчасного ухвалення рішення. Отже, безпомилково організована інформаційна система вибірково забезпечує керівника інформацією лише того типу, яка необхідна для його діяльності. За можливістю інформацію необхідно якомога щільніше «згортати», використовуючи методику аналітико-синтетичної обробки для підвищення персистентності та прискорення процесу її накопичення.

7.4. Інформаційний консалтинг і брокерські послуги [3]

Керівники сучасних підприємств через різні обставини ухвалюють рішення щодо користування інформаційними послугами ззовні.

Інформаційний брокер – це людина, яка виконує функцію посередника у соціальній мережі, пов'язуючи між собою групи людей, налагоджуючи міцні зв'язки між фахівцями, відкриваючи їм доступ до інформації.

Означений спеціаліст виконує, по суті, дві функції:

- ідентифікує інформацію, яка цікавить користувача;
- допомагає йому обрати технічні засоби для забезпечення доступу до неї, а потім і розпорядитися нею.

Без кваліфікованої допомоги ціна інформації надзвичайно підвищується. Найважливіша здатність інформаційного брокера полягає в умінні добре розбиратися в банках даних, що є основним джерелом інформації. З розвитком інформаційних технологій все більше з'являтиметься **банків даних** текстів, зображень, музичних творів тощо. Робота інформаційного брокера передбачає попередній експертний відбір і здатність швидко аналізувати ситуацію.

Інформаційним брокерством займаються комерційні структури та інформаційні центри. Серед них великі інформаційні корпорації, інформаційні заклади, інформаційно-аналітичні агентства, міжнародні інформаційні центри, науково-інформаційні центри.

Послуги інформаційних брокерів складаються з надання фінансово-біржової, рекламної, адресно-довідкової, комерційної, рейтингової інформації.

Деякі компанії поєднують надання інформаційних послуг з послугами у сфері комп'ютерних інформаційних технологій, пропонують не тільки інформаційні, рекламні і консалтингові послуги для учасників фінансового ринку, але й за допомогою експертів готують і видають інформаційно-аналітичні видання.

Інформаційний консалтинг — це новий вид послуг на інформаційному ринку. Подібно до того, як самий кращий фахівець своєї справи не зможе без інструментів продемонструвати свою майстерність, самий кращий менеджер виявиться беззбройним без необхідної початкової інформації.

До початку ХХІ ст. у сфері інформаційних послуг високими темпами зростає кількість фахівців з нових професій, пов'язаних із інжиніринговими і консультаційними послугами.

До 80-х років ХХ ст. основним виробником інформаційно-консультаційних послуг у нашій країні були наукові установи та вищі навчальні заклади, більшість з яких працювала на некомерційній основі. Асортимент послуг був досить вузький: поширювані за підпискою інформаційні видання, бібліотечне обслуговування, підбір на основі запитів копій першоджерел, періодичні консультації.

Проте вже з середини 70-х років у розвинених країнах почали створюватися національні та глобальні мережі передачі даних, а все більш популярним видом інформаційно-консультаційних послуг стає діалоговий пошук інформації у віддалених від користувача базах даних. Спостерігається швидке зростання кількості дрібних інформаційних центрів й індивідуальних консультантів, що спеціалізуються у певній сфері.

В результаті всіх цих процесів і сформувався особливий вид консультаційних послуг – **інформаційний консалтинг**. Володіючи глибокими інтеграційними властивостями, він має унікальну можливість залучати до консалтингового процесу всі найсучасніші досягнення науки, узагальнюючи цінний досвід і знання різних дослідників, застосовуючи їх в управлінських процесах, активно беручи участь у формуванні нового соціально-економічного та інформаційного простору. Ця цінна властивість додає інформаційному консалтингу цілісний, самостійний характер, відкриває широкі перспективи його подальшого розвитку.

Інформаційний консалтинг покликаний зіграти роль особливої сполучної ланки у процесі становлення і зміцнення інформаційного суспільства. Він знаходиться у ряді найбільш значущих і актуальних

інструментів ефективного ведення бізнесу. Його поява надає право стверджувати про позитивні тенденції у розвитку сучасного управління соціально-культурними процесами в нашій країні.

У сучасному розумінні інформаційний консалтинг охоплює консультування, системну інтеграцію, обслуговування інформаційних систем та інформаційних мереж.

У цих напрямках консалтингові організації вирішують різноманітні завдання, серед яких:

- створення і управління роботою локальних мереж;
- організація інформаційних сховищ;
- вдосконалення інформаційної структури підприємництва;
- обробка даних на портативних персональних комп'ютерах;
- архітектура та можливості інформаційних систем;
- розробка методів безпеки даних;
- планування розвитку інформаційних технологій у компаніях.

Інформаційний консалтинг надається спеціальними організаціями. Ці організації окрім консалтингових послуг здійснюють продаж прикладних програм. Разом з цим, великі підприємства мають свої консалтингові підрозділи.

На сучасних підприємствах також використовуються спеціалізовані інформаційно-аналітичні системи. Наприклад, інформаційно-аналітична система «*КОНСАЛТИНГ. СТАНДАРТ*», або «*ЛІГА ЗАКОН*», сприяє організації або окремому підприємцеві отримати нові можливості у вирішенні своїх юридичних і податково-бухгалтерських задач, а саме:

- самостійно відповідати на питання по податках, обліку, договорах, оформленні персоналу та інших господарських питаннях за допомогою електронного помічника;
- отримувати відповіді від аудиторів та юристів за індивідуальними запитамі;
- регулярно отримувати інформацію (у формі моніторингів і оглядів) від фахівців про те, що потрібно робити у зв'язку зі змінами в законодавстві;
- отримувати оперативну індивідуальну юридичну і податково-бухгалтерську допомогу, як тільки з'явилася така потреба.

7.5. Розвиток творчих кадрових ресурсів як неодмінна складова інформаційного менеджменту. Побудова мотивації до інновацій у працівників інформаційних служб підприємства [3]

Творча складова інформаційного менеджменту ґрунтується в основному на інтелектуальному ресурсі – спеціалістах, професійний рівень яких відповідає всім необхідним критеріям для здійснення інформаційних процесів на підприємстві.

Розглянемо, як при цьому розкривається творча складова, що передбачає наявність знань, умінь і здатність застосовувати їх у професійній діяльності.

Розвиток творчого кадрового потенціалу передбачає:

- удосконалення добору кадрів із застосуванням механізму ротації, прозорості просування по службі на основі використання інституту кадрового резерву, впровадження процедури тестування при проведенні іспитів у процесі конкурсу на зайняття посади;
- використання механізму попереднього відбору кадрів для включення до резерву із залученням центрів оцінювання персоналу;
- сприяння адаптації молодих службовців, планування їх кар'єри, розв'язання соціальних проблем;
- створення гнучкої системи організації тренінгового навчання працівників із метою набуття ними практичних навичок, необхідних для виконання службових обов'язків;
- створення умов для періодичного стажування та навчання персоналу у відповідних органах та установах інших держав, у тому числі за рахунок міжнародної технічної допомоги.

Формула залучення й утримання кваліфікованого персоналу полягає у створенні високого ступеню задоволеності роботою, яка включає не тільки саму роботу, але і супутні чинники, наприклад, умови праці та психологічний клімат в колективі. Багато керівників підприємств вважає, що здатність утримати працівника полягає у розмірі його фінансової підтримки. Проте фінансова компенсація оцінюється не усіма службовцями однаково та іноді програє у порівнянні з відчуттям задоволеності своєю роботою.

Отже, керівникові необхідно вдаватися до «адресної» мотивації, тобто до такої, в якій дійсно має потребу співробітник, для стимуляції його до виконання роботи. До того ж, адресність економить матеріальні вкладення у мотивацію персоналу. При грамотному поєднанні засобів матеріальної і не матеріальної мотивації віддача від співробітників підвищиться.

Як основу мотивації можна використовувати теорію очікувань, яка ґрунтується на припущенні, що людина спрямовує свої зусилля на досягнення якої-небудь мети тільки тоді, коли буде упевнена у великій вірогідності задоволення за цей рахунок своїх потреб, або досягнення цілі.

Мотивація слабшає, якщо вірогідність успіху або значущість винагороди оцінюється людьми невисоко. Щоб пред'являти високі вимоги до персоналу, керівники прагнуть адекватно оплачувати роботу. Але паралельно зі зростанням зарплати підвищуються вимоги до працівників — дисципліна, об'єм робіт. У результаті на підприємство приходять працівники більш високого рівня, а ті, хто у таких умовах працювати не може, — йдуть.

Система мотивації працівників формується у поєднанні методів матеріального та морального стимулювання та базуються на таких компонентах мотиваційного механізму:

- розуміння значущості конкретного працівника;
- визнання цінності;
- визначення корпоративних знань як фактору зростання добробуту працівника;

- створення корпоративної культури;
- планування кар'єрного зростання;
- дотримання справедливості оцінювання діяльності працівника;
- формування відчуття солідарності у колективі;
- виховання почуття відданості підприємству.

На нашу думку, цікавим досвідом мотивації є використання «командного» підходу до управління персоналом інформаційних служб та інформаційних закладів у вітчизняній та зарубіжній практиці, який має успіх вже на протязі декількох десятиліть. Останнім часом для виконання термінових робіт, розробки та втілення проектів практикують створення основної організаційної одиниці інноваційного процесу — команди.

Проектна команда — це, насамперед, людські ресурси, що скликають на постійній (повний робочий час) або на тимчасовій (за сумісництвом) основі для роботи над вихідною продукцією проекту.

Члени проектної команди повинні розуміти суть завдання, яке належить виконати; детально спланувати доручені завдання; завершувати доручення у задані терміни і якісно; інформувати керівника проекту про термінові питання, зміни обсягу, ризики та проблеми якості.

Проектна команда може складатися з людських ресурсів одного або різних функціональних підрозділів організації. Наявність у проектній команді представників різних функціональних підрозділів свідчить про те, що організація використовує матричну структуру управління проектами.

Якщо команда складається на основі окремого відділу, зазвичай, це вже злагоджена мала група (від 2 до 5 співробітників), яка несе в собі риси окремого колективу і мотиваційний рівень тут у багатьом регулюють спільні інтереси.

Якщо ж розглядати тимчасову команду, яка складається з працівників різних функціональних відділів, за методом відбору працівників різних відділів, то треба враховувати зміст проекту та потребу для його здійснення у ресурсах певної кваліфікації. Тут слід зауважити, що сам процес співробітництва проектної команді сприяє професійному розвитку персоналу у процесі щоденної практичної роботи. Отже, одним із критеріїв відбору спеціалістів можна вважати здатність до постійного накопичення знань, самонавчання.

Групова робота дозволяє плідно використовувати та розвивати знання, навички та творчі здібності людей під час вирішення організаційних задач. У той же час у групі можуть домінувати декілька чоловік, а інші — практично не брати участі у роботі. Для подолання подібних проблем у роботі груп використовуються спеціальні методики, спрямовані на структурування взаємодії членів групи та їхній розвиток. Найбільш поширені з них - це круговий збір ідей, мозковий штурм і дискусії.

Треба визначити, що багато залежить від керівника проекту, від його спроможності мотивувати, згуртувати та спрямувати команду. Це, насамперед, робиться інтелектом і цілеспрямованістю, тому що команда з

втілення інноваційного проекту зазвичай складається зі співробітників творчих, високоосвічених, тобто кожний із них — це особистість, яку мотивувати треба переважно позитивом і виконанням спільних цілей.

До команди обираються співробітники з різним ступенем мотивації до інновацій. Під час адаптації до роботи у команді відбувається міжособистісний взаємовплив, в якому роль керівника групи зводиться до формування у членів команди, крім індивідуальної, ще і стійкої загальнокомандної мотивації до інновацій, для чого треба враховувати мотиваційні особливості кожного члену команди.

До складу команди зазвичай потрапляють неординарні співробітники, які під час роботи безпосередньо на місцях виказали здібності до інноваційного мислення, виявили можливості вирішувати важкі задачі, здатні проявляти ініціативу або детально та скрупульозно виконувати поставлені завдання.

Під час виконання проекту керівник повинен слідкувати за рівнем мотивації учасників команди і, якщо в цьому є потреба (зниження мотивації через виникнення перешкод у реалізації окремих завдань проекту, збої в виконанні графіку робіт), впливати на розвиток та підвищення мотивації до інновацій, застосовуючи стимулювання виконання певної частини задач (за творчій підхід до вирішення проблеми, або бездоганне виконання, внесок істотної пропозиції, виконання обсягу робіт тимчасово відсутнього члену команди тощо).

Наприкінці треба відмітити, що відомий принцип керівництва «за що отримують винагороду, то і створюється», можна втілювати у методику командної діяльності під час реалізації інноваційного проекту.

Контрольні запитання і завдання

1. Назвіть типові недоліки системи інформаційних потоків підприємств.
2. Назвіть принципи, які необхідно враховувати для гарантування результативності інформаційного забезпечення.
3. Що є відмінними рисами інформаційного суспільства.
4. На яких інформаційних чинниках ґрунтується інноваційна діяльність підприємства.
5. Охарактеризуйте функції інформаційного моніторингу.
6. Поясніть процес проектування інформаційної системи управління підприємством.
7. Які послуги надають інформаційні брокери?
8. Які завдання вирішують консалтингові організації?
9. Охарактеризуйте роботу команди по розробці інноваційного проекту.

Тема 8. ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА У ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

8.1. Інформаційний менеджмент та PR: управління базовою документацією з паблік рилейшнз на підприємстві [3]

Інформаційний менеджмент покликаний вирішувати багато питань, пов'язаних із функціонуванням підприємства у зовнішньому середовищі. Позичуванню підприємства у суспільстві сприяють багаточисленні інформаційні зв'язки, у тому числі із засобами масової інформації (ЗМІ), обумовлені необхідністю надавати інформацію про діяльність та продукцію підприємства для залучення клієнтів та бізнес-партнерів.

PR — діяльність підприємства пов'язана з великою кількістю комунікативних стосунків, здійснення яких є неможливим без використання інформаційних ресурсів та технологій. Комунікативна активність, підсилена наявністю відповідних документно-інформаційних баз, сприяє ефективній взаємодії із різноманітними соціальними групами, а саме: із цільовою та потенційно цільовою громадськістю, ЗМІ, акціонерами, постачальниками, посередниками, органами влади, конкурентами.

Застосування технології зв'язків із громадськістю (паблік рилейшнз, PR) обумовлює необхідність складання спеціальних документів. Основним PR-документом у взаємодії підприємства зі ЗМІ є прес-реліз. Для його створення існує формула з семи пунктів (Seven-point formula), так звана SOLAADS — по перших буквах (англійською мовою) її складових: (1) Тема, (2) Організація, (3) Розміщення, (4) Переваги, (5) Додаток, (6) Подробиці, (7) Джерело. Але частіше використовується правило 6 «W» і «H», згідно до якого прес-реліз відповідає на наступні питання:

Who? – Хто?; What? – Що?; When? – Коли?

Where? – Де?; Why? – Чому?; How? – Як?

Класичний варіант дизайну прес-релізу передбачає, що у лівому верхньому кутку розташовуються реквізити підприємства, ім'я контактної особи, контактний телефон. Під реквізитами розміщується заголовок, а справа – термін публікації.

Якщо прес-реліз займає більш ніж одну сторінку, то наступні сторінки нумеруються, а знизу титульного листа пишемо «далі».

Бекграундер (інформаційний лист) — це інформаційний матеріал, який являє собою необхідну інформацію про профіль роботи організації, її продукти і послуги, історію створення та розвитку. Ці матеріали не несуть характеру новини, а є інформаційним продуктом, доповненням до прес-релізу. Бекграундер не використовується у рекламних цілях.

На відміну від прес-релізу, у підготовці бекграундера не акцентують увагу на помітному заголовку та першому абзаці. Більшість бекграундерів складаються з таких частин:

1. Заголовок, що ясно дає зрозуміти тему матеріалу.
2. Історія питання.
3. Посилання на різні державні структури, дослідницькі організації і наукові інститути.
4. Розгорнені відомості про предмет матеріалу – основна частина бекграундера, яка ґрунтується на точних фактах.

Мета бекграундера — інформувати і відповідати на питання:

1. Що це за захід?
2. Які цілі заходу?
3. Хто бере участь у заході?
4. Які державні і суспільні організації подали підтримку заходу?

Даний документ може бути присвячений певній події, продукту або послугі, а також усьому підприємству в цілому.

Фактична довідка (fact sheet) містить довідкові дані про підприємство, його товари і послуги. Цей інформаційний матеріал займає 1-2 сторінки і містить в основному відомості у вигляді великої кількості фінансової і технічної інформації, графіків і таблиць. Відрізняється від прес-релізу великою кількістю цифр.

Залежно від аудиторії, для якої призначається фактична довідка, вона буде більш-менш насичена спеціальною термінологією.

Прес-кіт є одним з головних документів по PR, оскільки він акумулює у собі декілька видів PR-матеріалів і широко використовується під час прес-конференцій, презентацій, виставок, річних зборів акціонерів, спеціальних заходів.

Основне завдання прес-кіту – надати вичерпну інформацію про подію, що відбувається та діючих осіб.

Мінімальний набір документів для прес-кіту включає: прес-реліз; інформаційний лист або фактичну довідку; один або декілька з наступних матеріалів: брошура; корпоративне видання; річний звіт; біографія з фотографіями.

Докладний прес-кіт крім перерахованих матеріалів може включати: програму заходу, список почесних гостей, заяву для преси, вирізки з газет, інтерв'ю з основними дійовими особами, цікаву статтю (feature), історію з життя (case story).

Зміст і оформлення прес-кіту залежить від виду заходу.

Перший спосіб оформлення – підбір усіх необхідних матеріалів у папку (досьє). Другий – об'єднання в брошуру. Перевага першого способу полягає в тому, що у папку завжди можна вкласти вже наявні інформаційні матеріали, що зручно при проведенні виставок, презентацій.

Для прес-конференції або спеціально підготовленої акції використовують другий спосіб оформлення. Брошура будується так, щоб кожна її частина доповнювала іншу в описі основної теми. Професійно підготовлений прес-кіт у будь-який час зможе стати важливим джерелом інформації про підприємство і проведений захід.

8.2. Рекламна складова інформаційного управління [3]

Інформаційне управління полягає у використанні всіх видів інформаційних ресурсів, технологій, інструментів, здатних сприяти підвищенню ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємства. Перенасиченість сучасного ринку різноманітними товарами значно ускладнює вибір споживача та обумовлює необхідність використання рекламно-інформаційних технологій.

Реклама на протязі багатьох років зарекомендувала себе як найдійовіший та найширше використовуваний засіб впливу на споживачів.

Загальна модель рекламної комунікації зображена на рис. 8.1.

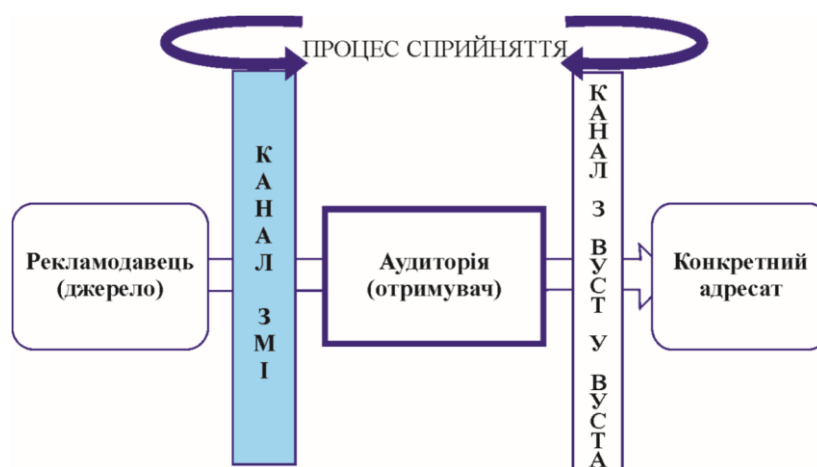


Рис. 8.1. Модель системи рекламної комунікації.

Поняття «реклама» використовується у двох значеннях:

- реклама – це процес доведення до споживача інформації про продукт з метою його реалізації;
- реклама – це інформація про продукт, призначений для реалізації споживачеві. Під продуктом, як об'єктом рекламної діяльності, розуміється товар або послуга.

Рекламна діяльність в Україні регулюється Законом України «Про рекламу», Типовими правилами розміщення зовнішньої реклами, затвердженими постановою Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2003 р. N 2067. Відповідно до ст. 16 Закону України «Про рекламу», розміщення зовнішньої реклами у населених пунктах проводиться на підставі дозволів, що надаються виконавчими органами сільських, селищних, міських рад, та в порядку, встановленому цими органами на підставі типових правил, що затверджуються Кабінетом Міністрів України.

Основними завданнями реклами є:

- 1) створення і підтримання високого рівня популярності ідей, товарів, послуг;
- 2) підвищення іміджу підприємства та його продукції;
- 3) підтримання належної уваги та зацікавленості споживачів, їхнього бажання діяти з метою придбання продукції.

Щоб стати ефективною, реклама повинна відповідати наступним вимогам:

- виявляти відмінні особливості товару від товару конкурента, а також указувати на специфіку означеного товару в умовах ринку;
- просування товару повинне здійснюватися шляхом висвітлення вигоди за умови придбання товару, показу переваг і створення загального позитивного образу;
- рекламні заходи повинні у кожному конкретному випадку бути необтяжливими, такими, що запам'ятовуються й є унікальними;
- необхідно створювати певний стереотип для потенційних клієнтів шляхом видокремлення ціннісної сутності товару;
- доцільно наголосити на ступінь якості товару;
- виходячи з відмінностей споживчого попиту мати точну цілеспрямованість;
- привернути увагу шляхом вдалого художнього поєднання і текстових рішень;
- мати чітку спрямованість на унікальні риси товару;
- спростити ухвалення інформації споживачем, фокусуючи його увагу на головному;
- підтримувати у споживача пізнавальний інтерес до новинок;
- сприйняття візуальної рекламної інформації має бути невимушеним;
- при ускладненні змісту реклами рекомендується робити акцент на унікальності товару.

Мета найбільш ефективної реклами – певна цільова аудиторія.

Інформаційна якість інформації, що подається, безпосередньо залежить від аудиторії, до якої належить споживач, тому треба наголошувати на більш значущі та важливі для нього переваги товару.

Основне правило реклами – подання інформації з позиції покупця, а не з позиції продавця.

Для здійснення рекламної діяльності підприємства складається *медіаплан* – документ, що відображає загальну стратегію рекламної кампанії і графік розміщення рекламних повідомлень на обраних носіях. Медіаплан формується у результаті всебічного аналізу чинників, які характеризують той або інший медіазасіб та ринки збуту.

Медіаплан містить такі розділи:

- перелік усіх медійних майданчиків, на яких буде розміщено рекламний матеріал, а також формат рекламного повідомлення;
- цілі та завдання рекламної кампанії;
- опис цільової аудиторії;

— стратегічні кроки, що будуть зроблені для досягнення мети рекламної кампанії;

— докладну інформацію про бюджет і терміни виконання.

Структура планування рекламних заходів здійснюється за такими напрямками:

1. Встановлення цілей та ідентифікація цільового ринку.
2. Розробка стратегії і тактики повідомлень.
3. Розробка стратегії вибору засобів реклами.

Більш детально це можна зобразити схематично (рис. 8.2).

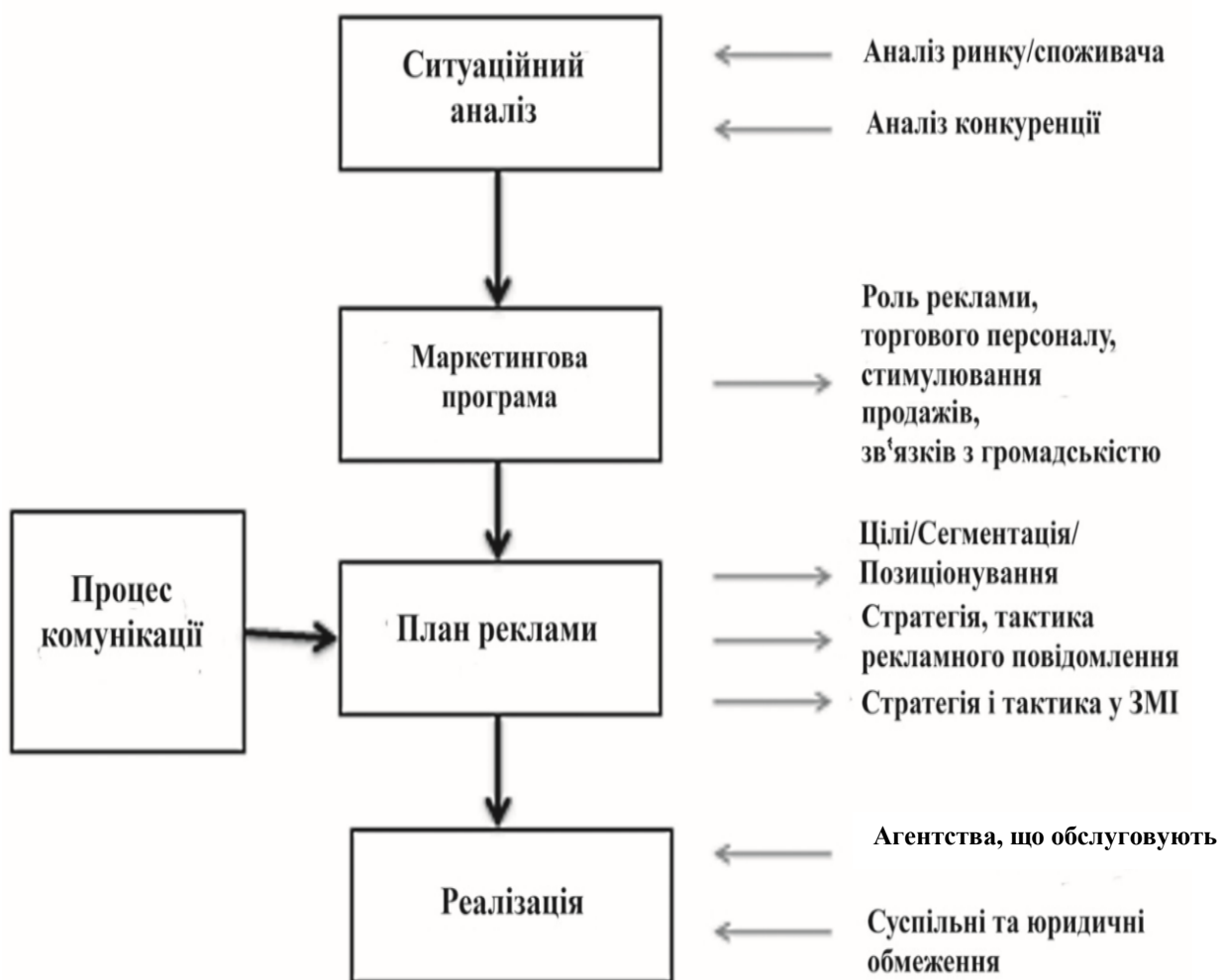


Рис. 8.2. Структура планування реклами та прийняття рішень.

Проведення рекламних заходів передбачає отримання певного ефекту, який би спрямовував подальші дії. Однак, вимірювання економічної ефективності реклами має деякі труднощі, оскільки реклама, як правило, не дає повного ефекту відразу. Крім того, зростання товарообігу іноді викликається іншими (не рекламними) чинниками, наприклад, зміною купівельної спроможності населення через зростання цін. Тому отримати абсолютно точні дані економічної ефективності реклами майже неможливо.

Простим методом визначення економічної ефективності реклами служить метод порівняння товарообігу до і після проведення рекламного заходу. За означеним методом економічна ефективність реклами визначається або шляхом співставлення товарообігу за певний термін поточного року, коли товар піддавався дії реклами, з даними за аналогічний період минулого року, коли товар не рекламувався, або шляхом співставлення щоденного товарообігу до і після проведення рекламного заходу у поточному періоді часу.

Останній спосіб найбільш прийнятний у наших умовах, враховуючи постійне зростання цін із-за інфляції, що робить співставлення даних за великі проміжки часу вельми скрутним.

Остаточні висновки про економічну ефективність реклами отримують у результаті порівняння додаткового прибутку, отриманого після реклами, з витратами, пов'язаними з реалізацією рекламних заходів. Вони фіксуються у звітній документації і підлягають обов'язковій аналітичній обробці.

8.3. Документація та інформаційне наповнення web-сайту організації як фактори формування її іміджу [3]

Імідж організації — це її образ, що існує у розумінні споживачів.

Створення іміджу передбачає проходження таких етапів:

1. Визначення цільової аудиторії (вік, прибуток, рід заняття тощо).
2. Розробка концепції іміджу.
3. Формування та закріплення іміджу підприємства у розумінні споживача.

Формуванню іміджу сприяє розробка фірмового стилю, візуальних та вербальних засобів.

Фірмовий стиль — це сукупність художньо-текстових і технічних складових, які забезпечують єдність інформації про організацію та її продукцію.

Для створення іміджу організації застосовують єдиний стиль оформлення документації, що досягається розробкою шаблонів, трафаретів із фірмовим логотипом. Під час складання документів необхідно постійно пам'ятати, що кожен з них є візитною карткою, від якої залежить імідж організації.

Сучасна організація відчуває певну відірваність від навколишнього середовища, якщо не має виходу до світового інформаційного простору. Представництво у Інтернет полягає у створенні сайту в єдиному стилі організації, на якому буде представлена інформація для потенційних клієнтів, інвесторів, партнерів.

Отже, Web-сайт — це найдинамічніший та найефективніший спосіб розповісти світу про свою організацію, продукцію, дізнатися про реакцію споживача та здійснити бізнес-операції безпосередньо у Інтернеті.

Увага Web-користувачів, число яких швидко зростає, набуває великої цінності. При цьому об'єм Web-матеріалів збільшується ще швидше.

У цих умовах новизна вже не гарантує відвідуваності.

Сучасні дослідники вважають, що більша інтерактивність сайту зумовлює покращення репутації організації. Вплив інтерактивності на імідж організації дійсно має під собою підстави.

Наприклад, з погляду потенційного претендента на роботу більш технічно розвинений і «сприятливий» по відношенню до користувачів Web - сайт дозволяє користувачеві припускати, що його власники стежать за технологічними інноваціями і цінують думку інших людей.

До основних способів збільшення відвідуваності сайту можна віднести наступні: ім'я домену; просування у пошукових системах; цитування в Інтернеті; сплачена реклама.

Серед них надважливим є вибір доменного імені компанії. Правильно підібране ім'я дозволяє нарощувати число відвідувачів. Ідеальне доменне ім'я дозволяє потенційним відвідувачам відшукувати Web-сайт без допомоги пошукових систем. Бажано, щоб ім'я відповідало профілю компанії. Доменні імена повинні легко запам'ятовуватися. Воно має тісний зв'язок із торговою маркою і брендом.

Дуже важливим для сайту є його контент, тобто інформаційна складова. Інформаційне наповнення сайту повинно бути структурованим, доступним та постійно поновлюватись. При орієнтації на зарубіжні ринки дуже важливо безпомилково скласти тексти на іноземній мові, щоб вони не викликали мовного відторгнення.

Робота з просування сайту починається з аналізу даного сектору бізнесу в Інтернеті, включаючи конкурентів, з метою визначення запитів у пошукових системах потенційних клієнтів сайту.

Далі йде етап розробки набору ключових слів і фраз, які відображають тематику продуктів і послуг, запропонованих на сайті. Грамотна розробка семантичного ядра дозволяє підвищити відсоток залучення на сайт цільової аудиторії.

Контрольні запитання і завдання

1. Поняття про прес-реліз, бекграундер, прес-кіт, фактичну довідку.
2. Охарактеризуйте модель системи рекламної комунікації.
3. Що є основними завданнями реклами?
4. Яким вимогам повинна відповідати реклама?
5. Охарактеризуйте структуру медіаплану.
6. Поясніть структуру планування реклами та прийняття рішень.
7. Для чого потрібно створення Web-сайту організації.

Тема 9. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ. ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА

9.1. Вплив політики держави на розвиток інформаційної діяльності

Державна інформаційна політика – це сукупність основних напрямів і способів впливу держави на процеси отримання, використання, розповсюдження та зберігання інформації.

Головними напрямками державної інформаційної політики є:

- забезпечення доступу громадян до інформації;
- створення національних систем і мереж інформації;
- зміцнення матеріально-технічних, фінансових, організаційних, правових і наукових основ інформаційної діяльності;
- забезпечення ефективного використання інформації;
- сприяння постійному оновленню, збагаченню та збереженню національних інформаційних ресурсів; створення загальної системи охорони інформації;
- сприяння міжнародному співробітництву в галузі інформації і гарантування інформаційного суверенітету України [3].

Інформаційні ресурси кожного окремо взятого підприємства (організації) держави, що функціонує на її території, є частиною інформаційних ресурсів даної держави. Їх формування, обробка, зберігання та надання регулюється законодавством.

Нормативно-правова база інформаційної діяльності Україні складається з наступних Законів України:

Загальні – «Про інформацію», «Про науково-інформаційну діяльність», «Про мови», «Про державну таємницю», «Про національну програму інформатизації»;

У сфері охорони прав на об'єкти інтелектуальної власності – «Про авторське право і суміжні права», «Про охорону прав на промислові зразки»;

У сфері інформатизації державного управління - «Про електронний документ та електронний документообіг», «Про електронний цифровий підпис»;

У сфері масової інформації – «Про телебачення і радіомовлення», «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні», «Про інформаційні агентства»;

Спеціальні – «Про захист інформації в автоматизованих системах», «Про бібліотеки і бібліотечну справу», «Про національний архівний фонд і архівні установи».

Інформаційний потенціал суспільства складає весь індустриально-технологічний комплекс засобів інформатики, вся мережа науково-дослідних, навчальних, адміністративних, комерційних та інших організацій і соціальних інститутів, діяльність яких сприяє ефективному використанню інформаційних

ресурсів, а також підготовка для цих цілей необхідної кількості спеціалістів відповідного профілю.

Управління інформацією на загальнодержавному рівні включає такі **функції**:

Культурозбережну — вивчення, збереження, відновлення і використання культурного надбання у процесі зростання духовних потреб та інтересів різних груп населення; забезпечення збереження національної ідентичності у глобальному інформаційному суспільстві;

Культуротворчу — створення національної інформаційної інфраструктури, наповнення інформаційного середовища суспільства (участь у створенні центрів збереження і розповсюдження інформації, інтеграція національних інформаційних ресурсів у світовий інформаційний простір), творчий розвиток дітей, молоді і дорослих шляхом створення і збереження культурних цінностей (оцифрування інформаційних фондів, створення електронних колекцій витворів мистецтва); організація вільного часу населення через реалізацію ІТ- проектів у галузі культури, освіти, у соціальній сфері, шляхом створення центрів доступу до інформації;

Соціоорганізаційну — створення сприятливого культурно-інформаційного середовища для розвитку особи і соціуму; вирішення проблем, пов'язаних із розвитком особи і еволюцією соціумів в інформаційному суспільстві: формування інформаційної культури особи, розвиток і задоволення інформаційних потреб суспільства, інформаційне забезпечення розвитку суспільства, інформатизація освіти, проблеми подолання «мовного бар'єру» у світовому інформаційному суспільстві, інформаційна свобода та інформаційна безпека особи в інформаційному суспільстві; сприяння вирішенню правових, соціальних, технологічних проблем забезпечення інформаційної свободи та інформаційної безпеки; достатнє і необхідне втручання у формування і функціонування соціумів у віртуальному просторі, управління конфліктами у віртуальному просторі, сприяння створенню і розширенню структур додаткової освіти (інформаційно-бібліотечних закладів, Інтернет-клубів, центрів доступу до інформації), управління такими закладами і організаціями;

Соціопедагогічну — сприяння формуванню інформаційної культури суспільства, підвищення рівня підготовленості суспільства до ефективного використання інформаційних ресурсів, залучення всіх верств населення до процесу безперервної освіти, соціально-культурної творчості і рекреативно-розважального дозвілля; соціально-культурна підтримка людей із особливостями фізичного розвитку шляхом надання доступу до світових інформаційних ресурсів через інформатизацію науки, освіти, культури; визначення стратегії виховання особи в інформаційному суспільстві у широкому контексті соціокультурних проблем інформатизації, сприяння соціалізації особи і адаптації до сучасної інформаційно-технологічної ситуації [3].

На вищому державному рівні на основі політичних рішень, законодавчих та нормативно-правових актів створюються правові принципи єдиної державної інформаційної політики щодо формування, розповсюдження, використання та захисту інформаційних ресурсів.

На організаційному рівні державної виконавчої влади розробляються та впроваджуються міжгалузева та відомча нормативно-методичні бази, технологічні аспекти щодо оперативного управління формуванням, використанням і захистом інформаційних ресурсів;

На виконавчому рівні в апаратах державних органів, на підприємствах, в установах і організаціях забезпечується безпосереднє виконання законодавчих і нормативно-правових актів, вимог нормативно-методичних документів, порядку і правил, встановлених органами виконавчої влади щодо формування, використання і захисту інформаційних ресурсів, розробляються внутрішні нормативно-методичні документи (положення, інструкції, методики) для керівництва у практичній роботі на допомогу структурним підрозділам і посадовим особам.

Для прискорення темпів інформатизації в Україні вирішується ряд першочергових пріоритетних проблем:

1. Виробляється комплексний план сумісних дій уряду, регіонів, міністерств, відомств, фондів, суспільних та інших організацій з усунення головних недоліків у розвитку процесів інформатизації в Україні.

2. Уточнюються пріоритетні напрями інформатизації з урахуванням фундаментальних положень базових законів «Про концепцію Національної програми інформатизації» і «Про Національну програму інформатизації».

3. Створюється гармонізована нормативно-правова база та система національних стандартів, що обумовлює реалізацію основної концептуальної ідеї інформатизації в Україні та економне використання фінансових і людських ресурсів.

4. Створюється національна комп'ютерно-телекомунікаційна платформа інформатизації, що надає можливості здійснювати високодинамічний пошук інформації у глобальних і розподілених структурах, інформаційно-аналітичний аналіз, прогноз та інші важливі функції інформаційного суспільства.

9.2. Інформаційна служба апарату державного управління

Державне управління — це систематичний, цілеспрямований вплив держави на суспільну систему, який здійснюється на користь оптимального функціонування держави. Це вид діяльності, спрямований на виконання рішень, завдяки яким забезпечується організуючий вплив на ті сфери і галузі суспільного життя, які вимагають регулювання через систему органів державної влади шляхом використання її повноважень.

Серед найбільших центрів, які здійснюють інформаційне забезпечення державних, урядових, законодавчих гілок влади і регіональних керівників, слід зазначити аналітичні служби Офісу Президента України, Кабінету Міністрів України, Верховної Ради України. Серед потужних закладів, які готують аналітичну інформацію, можна також відзначити Національний інститут стратегічних досліджень, Український центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова і Службу інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського (НБУВ) [3].

У структурі **Офісу Президента України** аналітичні матеріали готують відповідні управління.

Джерелами інформації для цієї роботи є широкий спектр даних про соціально-економічні і політичні процеси, які передаються електронною поштою з регіонів; зведення Міністерства фінансів України, Державного комітету статистики України та інших міністерств і державних комітетів.

Використовується також зарубіжна, вітчизняна центральна і регіональна преса. Кожного місяця і щоквартально Офісом Президента України готуються бюлетені з проблем економічної ситуації в Україні, соціальної політики і тому подібне. Готуються аналітичні матеріали, які всесторонньо аналізують ситуацію в окремих регіонах. Здійснюються огляди центральної і регіональної преси з обкресленого круга питань, а також огляди зарубіжної преси, яка освітлює події в Україні і тому подібне.

Відповідні управління **Кабінету Міністрів України** займаються поточними питаннями, які розглядає Уряд, а також постійними запитами, обумовленими потребою ґрунтовної орієнтації в економічному, суспільному, політичному, духовному середовищі України.

Відповідні управління **Апарату Верховної Ради України** виконують оперативні завдання, зумовлені запитами комітетів Верховної Ради України та окремих народних депутатів, пов'язаними з процесами державотворення. Їх відділи забезпечують виконання робіт за такими напрямками, як:

- розробка науково та інформаційно-аналітичних і оглядових доповідей з проблем сучасної економічної, соціальної і гуманітарної політики;
- підготовка аналітично експертних оцінок, висновків, оглядів і довідок, які стосуються поданих на розгляд Верховної Ради найбільш важливих і складних за змістом законопроектів, які регулюють економічну і соціальну сферу;
- узагальнення теоретичного і практичного досвіду інших держав у галузі законодавчого забезпечення трансформаційних процесів і соціально-економічного розвитку держави, створення і вдосконалення правової інфраструктури, необхідної для забезпечення ефективного функціонування економіки за ринковими принципами;
- постійний моніторинг соціально-економічного стану держави і щомісячна підготовка аналітико – статистичних та інформаційних матеріалів про стан економічного розвитку України.

Для забезпечення інформацією Президента України і Ради Національної безпеки та оборони шляхом проведення досліджень, аналітичного прогнозування і стратегічного планування як урядова інституція був створений Національний інститут стратегічних досліджень.

Інформаційно-аналітичне забезпечення Офісу Президента України, Кабінету Міністрів України, Верховної Ради України, регіональних владних структур здійснюють також Служба інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади (СІАЗ) і Фонд Президентів України, які працюють в Національній бібліотеці України ім. В.І. Вернадського (НБУВ). СІАЗ складає аналітичні матеріали з широкого кола питань, визначених конкретними запитами абонентів служби [3].

9.3. Розвиток інформаційної складової у структурі органів місцевого самоврядування [3]

Здійснення місцевого самоврядування активізує функціонування чисельних інформаційних взаємин – інформаційних зв'язків та потоків, які виникають у процесі обміну інформацією, а у сукупності складають достатньо розгалужену систему.

На даний час інформаційне забезпечення місцевого самоврядування все більше набуває атрибутів самостійного значення – зі специфічними відносинами, суб'єктами (об'єктами) цих відносин, їх правами і обов'язками, — найбільш значні елементи якого вже знайшли правову регламентацію.

Результативність інформаційного забезпечення самоврядування знаходиться у прямій залежності від координованості дій зі встановлення зв'язків, взаємообміну інформацією та документами. Розвиток інформаційної складової органів місцевого самоврядування передбачає врахування двох структурних компонентів: **функціонального та організаційного**.

Функціональна структура — це структура, елементами якої є підсистеми або елементи, а зв'язки між елементами — це потоки інформації, що циркулює між ними з метою виконання певних функцій.

Основними функціями місцевого самоврядування є:

- залучення населення до участі у вирішенні питань місцевого та загальнодержавного значення;
- володіння, використання та управління комунальною власністю;
- забезпечення комплексного соціально-економічного та культурного розвитку відповідної території;
- надання соціальних послуг населенню;
- забезпечення законності, громадської безпеки, правопорядку, охорона прав, свобод і законних інтересів громадян;
- соціальний захист населення, сприяння працевлаштуванню громадян;
- захист прав місцевого самоврядування.

Під **організаційною** розуміють структуру, елементами якої є колективи або окремі виконавці, а зв'язки між елементами — виробничі та інформаційні субпідрядності (одночасні на різних основах підпорядкування різних суб'єктів одному й тому ж вищестоящому суб'єкту влади) та взаємодії.

Згідно **системного підходу** до організації інформаційного забезпечення місцевого самоврядування побудова інформаційної складової є неможливою без відповідних заходів організаційного характеру: централізації інформації на відповідній території, визначення головного суб'єкту, який реалізував би її та відповідав за впорядкування документно-інформаційних процесів на самоврядній території, вдосконалення роботи з даними (враховуючи технологічну та технічну складові).

Визначальними функціями інформаційного забезпечення вважають:

- **інформативну**, завданням якої є забезпечення обізнаності суб'єктів місцевого самоврядування відносно їх завдань, функцій, повноважень;
- **організаційну**, що зумовлює координованість дій учасників процесів самоврядування;
- **управлінську** — таку, що сприяє регуляції відносин, які виникають у самоврядуванні відносно до різних галузей місцевого господарства;
- **комунікативну**, яка встановлює зв'язки під час здійснення завдань і функцій місцевого самоврядування, поєднуючи окремі суб'єкти для здійснення спільної мети.

Отже, результативність інформаційного забезпечення самоврядування знаходиться у прямій залежності від координованості дій зі встановлення зв'язків і взаємообміну інформацією.

Для повного уявлення про різноманіття інформаційних зв'язків органів місцевого самоврядування у зовнішньому середовищі розглянемо схему, зображену на рисунку 9.1.

Згідно чинного законодавства України запровадження засад взаємодії учасників побудови інформаційного суспільства передбачає, що це суспільство розбудовується за умови співпраці і солідарності громадян, приватного сектору економіки, органів державної влади та органів місцевого самоврядування, відповідних об'єднань громадян, коли об'єднання громадян взаємодіють з органами державної влади, органами місцевого самоврядування і приватним сектором економіки у питаннях забезпечення справедливого та рівного доступу до інформаційних і комунікаційних послуг, формують громадську думку щодо пріоритетів та перспектив розвитку інформаційного суспільства.

Неодмінною умовою успішного функціонування інформаційного забезпечення місцевого самоврядування, у цілому, є впровадження в структурі відповідного органу функціональної моделі інформаційної системи, операції якої відзначаються високою узгодженістю між собою, послідовністю, оптимально збалансованим застосування форм і засобів надання інформації, визначенням необхідного об'єму даних.

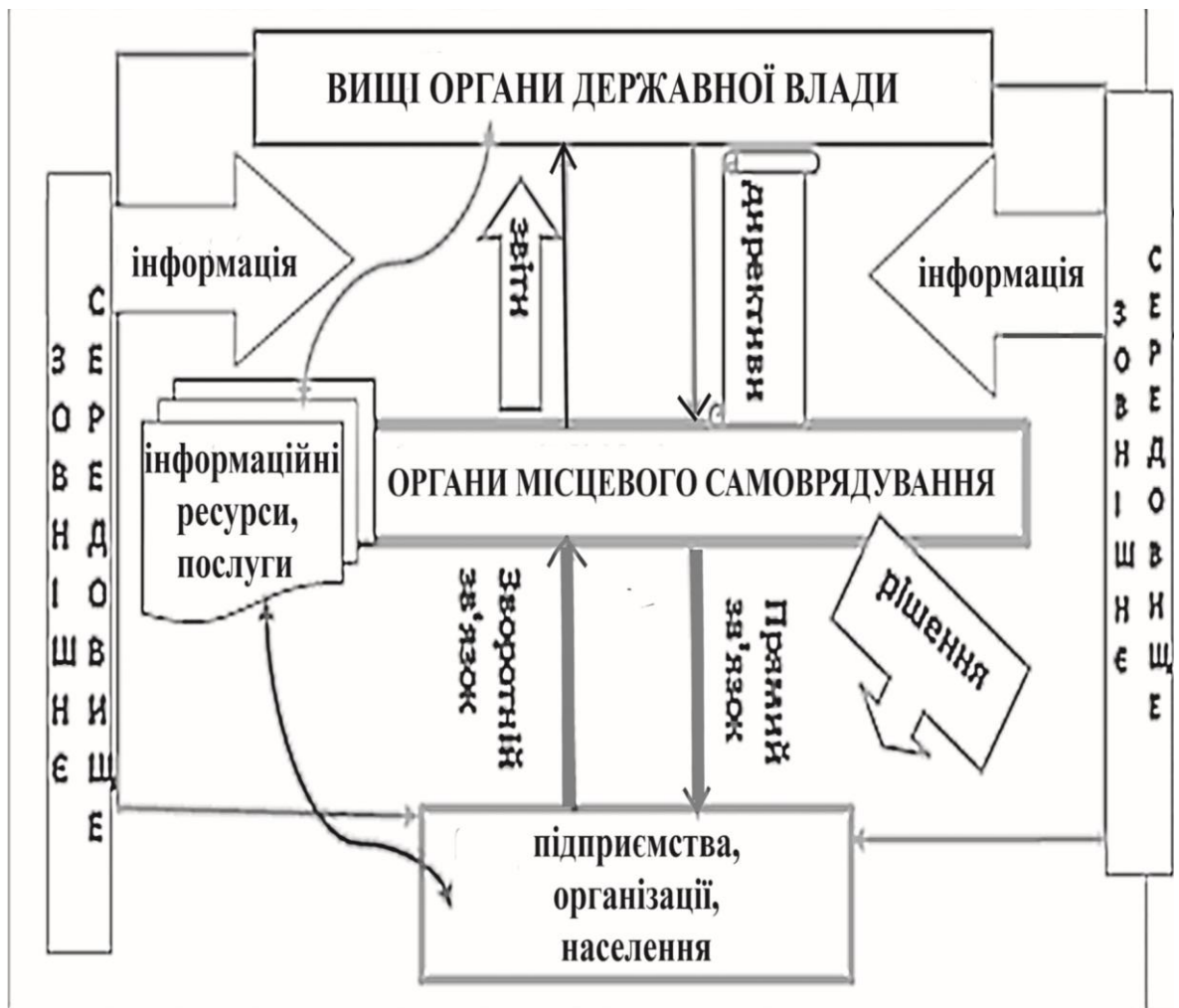


Рис. 9.1. Схема інформаційних зв'язків органів місцевого самоврядування у зовнішньому середовищі.

Неодмінною умовою успішного функціонування інформаційного забезпечення місцевого самоврядування, у цілому, є впровадження в структурі відповідного органу функціональної моделі інформаційної системи, операції якої відзначаються високою узгодженістю між собою, послідовністю, оптимально збалансованим застосування форм і засобів надання інформації, визначенням необхідного об'єму даних

У розвинутих країнах світу визнають необхідність застосування інформаційних ресурсів для повноцінної реалізації політичних і соціокультурних прав особи у суспільстві, засобів, що дозволяють громадянам та представникам влади контактувати у релевантному зовнішньому середовищі.

Подібні процеси властиві також для українського суспільства, в якому вдосконалення діяльності органів публічної влади, розв'язання проблем

прозорості їх діяльності та доступності до інформаційних ресурсів, розвиток науково-технологічної сфери є нагальними питаннями.

Це потребує, серед іншого, системної трансформації інформаційної діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування на основі обґрунтованих теоретико-методологічних підходів щодо використання інформації та знання в цілях суспільного розвитку.

Інформація та знання (в якості ресурсів) поступово стають когнітивним базисом сучасного інформаційного простору.

Модель перетворення інформації на конкретні знання, що може використовуватися у інформаційному середовищі органів місцевого самоврядування (ОМС) для підвищення їх дієвості, складається з декількох етапів:

Перший етап – *збір інформації* доручають спеціалістам, професійні якості яких полягають у налагоджуванні комунікативних зв'язків, застосуванні традиційних та новітніх засобів комунікації, використуванні наукових методів дослідження.

У процесі другого етапу – *відбору інформації*, придатної для тривалого використання, працівники інформаційного відділу застосовують професійні методики та технології.

Третій етап – *створення банку знань* передбачає використання арсеналу професійних знань і навичок інформаційного працівника для перетворення інформації у знання, обумовлені специфікою діяльності окремого органу місцевого самоврядування.

На четвертому етапі – *накопичення та збереження знань* – відбувається підтримка банку знань у стані актуальності. Якість даних у банку знань, поновлення технічного забезпечення, використання новітніх інформаційних технологій покликані забезпечувати вчасне використання знань, від чого залежить дієвість функціонування органу місцевого самоврядування.

Наочно ці процеси відображені на рис. 9.2.

9.4. Втрата інформації та інформаційна безпека підприємства. Методи захисту інформації [3]

На думку передових керівників — самий кращий спосіб контролю над втратою інформації — це попередня підготовка до такої втрати, тому підприємствам необхідно заздалегідь упроваджувати заходи з попередження втрати даних під час усього циклу існування інформації.

Існує величезна кількість документів, захист яких буде однаково важливим для будь-якого підприємства. Перелічимо деякі з них:

1. Матеріали кадрового діловодства.
2. Фінансова та бухгалтерська інформація.
3. Внутрішні накази і розпорядження.
4. Документи стратегічного розвитку.

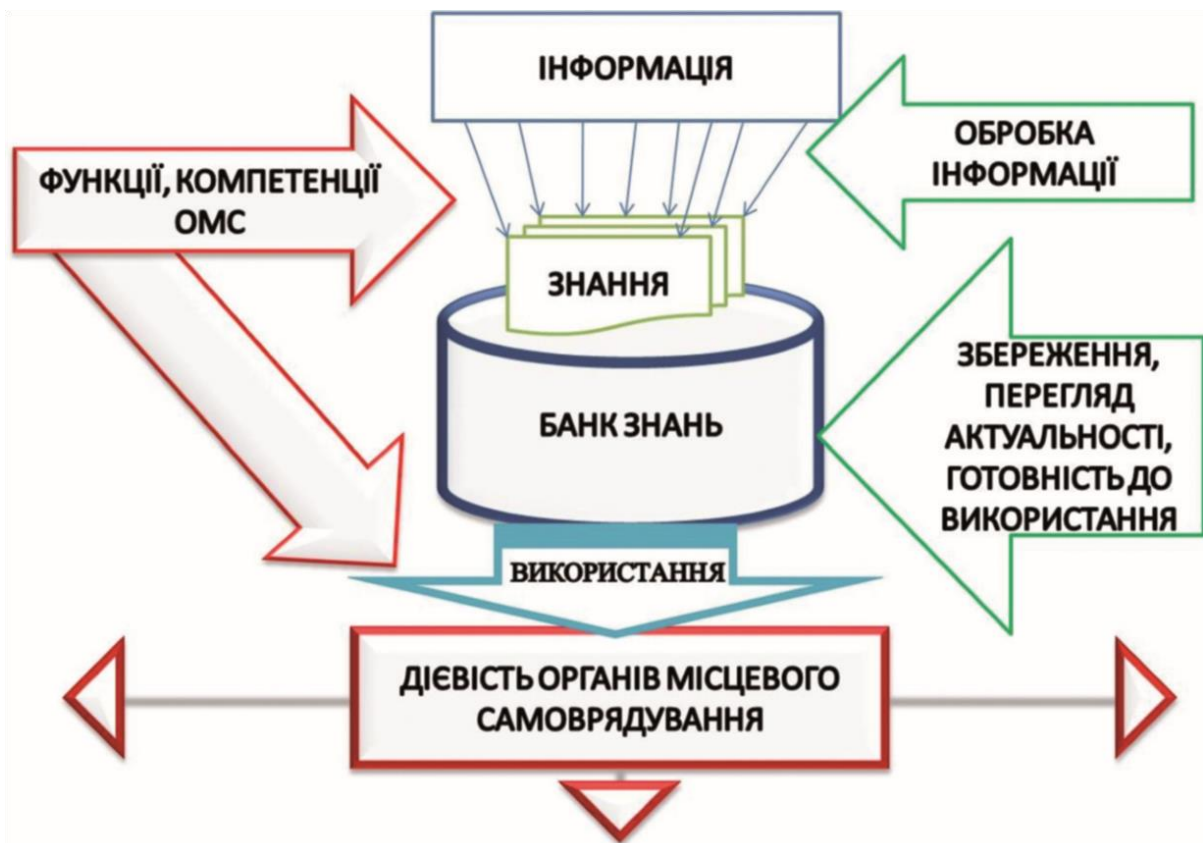


Рис. 9.2. Схема перетворення інформації на знання для інформаційної підтримки діяльності ОМС.

5. Персональні дані акціонерів.
6. Аналітика ринків.
7. Документи конкурентного аналізу.
8. Протоколи зборів і нарад.
9. Списки телефонів та електронних адрес співробітників.
10. Посадові інструкції за окремими підрозділами.
11. Мотиваційні схеми персоналу.
12. Проектні дані (схеми, креслення, розрахунки, плани робіт).
13. Звіти про реалізацію проектів.
- 14 Звіти з контролю якості .
15. Схеми інформаційних потоків і комунікацій.

Найбільш поширеним і достатньо зручним інструментом побудови системи забезпечення корпоративної інформаційної безпеки є стандарти ISO серії 27000. Це стандарти з номерами 27001, 27002 (сучасний розвиток стандартів BS 7799), 27003-27008 і вище. На основі версії ISO 17799 2000 року розроблений ГОСТ Р ІСО/МЕК 17799-2005. Він є переліком заходів, необхідних для забезпечення інформаційної безпеки організації, включаючи дії із створення і впровадження системи управління інформаційної безпеки (СУІБ), яка будується таким же чином і на тих же принципах, що і система

менеджменту якості, і сумісна з нею. Найбільш важливими є особливості цього документа, які ми розглянемо нижче.

Інформаційна безпека не зводиться тільки до комп'ютерної. У стандарті розкривається інформація не тільки щодо захисту комп'ютерних систем, мереж і носіїв інформації, але і про інші активи організації: про інформацію і документи на традиційних носіях (папір, мікроплівка), а також про інформацію, що зберігається безпосередньо у співробітників організації. При цьому забезпечити захист необхідно на всіх стадіях обробки інформації, таких як копіювання, зберігання, передання та знищення.

Також, забезпечення інформаційної безпеки не зводиться до захисту від дій кримінального характеру. Найсерйозніша увага приділена забезпеченню наявності та доступності інформації і документів, необхідних організації у діловій практиці та для захисту своїх прав та інтересів, а також захисту цілісності цих документів у ході нормальної ділової практики.

Інформаційна безпека передбачає захист інформації від широкого спектру погроз для забезпечення безперервності бізнесу, мінімізації втрат і максимізації повернення від вкладених інвестицій. Кожне підприємство має інформаційні ресурси – знання й уміння співробітників, апаратне та програмне забезпечення, бази даних, документацію й інші види інформації.

Важливою складовою ресурсу підприємства є інформація про нього, яка формує його репутацію, ступінь довіри до неї з боку клієнтів. Інформаційні ресурси схильні до втрат у вигляді порушення конфіденційності, дієздатності, цілісності та повноти.

Чим цінніше інформація, тим більше небезпека шкідливих дій, спрямованих на заволодіння нею або на її знищення. Шкідливі дії можуть здійснюватися у вигляді неавторизованого доступу до мережі, неавторизованого розкриття інформації (просочування інформації), модифікації даних або програмного забезпечення (ПЗ), а також шахрайських дій у мережі.

Все це є ризиками, що вимагають введення заходів безпеки.

Згідно Закону України «Про захист інформації в автоматизованих системах» **захист інформації – це сукупність організаційно-технічних заходів і правових норм для запобігання заподіяння шкоди інтересам власника інформації чи автоматизованої системи та осіб, які користуються інформацією.**

Ступінь ризиків визначає рівень витрат на заходи безпеки. Заходи безпеки повинні гарантувати конфіденційність, цілісність, доступність інформації, своєчасну звітність, фізичну безпеку і контроль доступу. У свою чергу, заходи безпеки можуть бути технічними, організаційними і управлінськими.

Наприклад, захист від вірусів може бути реалізований технічно — за допомогою установки антивірусу, а може організаційно — шляхом заборони виходу до мережі Інтернет, самовільної установки ПЗ і використання мобільних накопичувачів інформації.

Заходи безпеки забезпечуються різними системами: процедурною, фізичною, системною, комунікаційною.

Визначені також джерела загрози: навмисні дії з боку працівників, можливі аварії (помилки у роботі користувачів, програм та устаткування), а також природні чинники.

Взагалі, всі заходи захисту інформації на підприємстві доцільно розділити на чотири категорії:

1. Заходи захисту територій і приміщень (системи пожежної безпеки, системи сигналізації, системи відеоспостереження, системи управління допуском, системи входного контролю, інженерні засоби захисту);

2. Заходи захисту від технічних засобів шпигунства (шифрування деяких видів інформації, екранування приміщень, заземлення, звукоізоляція);

3. Заходи захисту інформаційної системи та баз даних (впровадження політики безпеки, захист устаткування (комп'ютерів), антивірусний захист, створення систем розмежування доступу до ресурсів, автентифікація користувачів, аудит протоколів дій користувачів, створення систем резервного копіювання);

4. Заходи у роботі з персоналом (визначення відповідальності кожного співробітника за дотримання умов безпеки інформації в організації, інформування його про кримінальну, адміністративну та дисциплінарну відповідальність, контроль знань і умінь персоналу, контроль засвоєння персоналом політики безпеки організації, роз'яснення неприпустимості використання нелегального, «піратського» програмного забезпечення).

Контрольні запитання і завдання

1. Вплив політики держави на розвиток інформаційної діяльності.
2. Інформаційна служба апарату державного управління.
3. Розвиток інформаційної складової у структурі органів місцевого самоврядування.
4. Втрата інформації та інформаційна безпека підприємства. Стандарти ISO.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ващенко О. П. Теорія та практика побудови організаційних систем управління: Навчальний посібник. – Київ: ДУТ, 2017. – 112 с.
2. Сорока П. М., Сорока Б. М. Інформаційний менеджмент: Навчальний посібник для дистанційного навчання. – Київ: Університет «Україна», 2008. – 535 с.
3. Спрінсян В. Г., Бірюкова Т. Л. Ресурси та технології інформаційного менеджменту: Навчальний посібник. – Одеса: ОНПУ, 2012. – 278 с.
4. Старкова О. В. Конспект лекцій із дисципліни «Інформаційний менеджмент підприємства» для студентів спеціальності 122 «Ком'ютерні науки». – Харків: ХНУБА, 2019. – 95 с.

Вступ.....	3
Тема 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	6
1.1. МЕНЕДЖЕР, ЙОГО МІСЦЕ І РОЛЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1.1. Рівні та сфери менеджменту. Особливості управлінської праці	6
1.1.2. Менеджер та його функції	10
1.1.3. Характеристика сучасного менеджера	12
1.1.4. Організація особистої праці менеджера та оцінювання його діяльності	14
1.2. ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ ...	17
1.2.1. Інформація та її класифікація за різними ознаками	17
1.2.2. Сутність і види комунікацій	18
1.2.3. Комунікаційний процес	19
1.2.4. Комунікації ділових партнерів	20
Тема 2. ІНФОРМАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ПРЕДМЕТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	22
2.1. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ	22
2.1.1. Сутність та класифікація управлінських рішень	22
2.1.2. Процес прийняття управлінських рішень	24
2.1.3. Інформаційний менеджмент – технологія організації управлінської діяльності	26
2.1.4. Управління інформаційними процесами в організації ...	30
2.2. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ	33
2.2.1. Основні поняття інформаційного менеджменту	33
2.2.2. Інформація як продукт і ресурс розвитку суспільства ...	38
2.2.3. Діяльність спеціалізованих служб на інформаційному ринку	43
2.2.4. Вироблення стратегій розвитку інформаційного закладу .	46
2.2.5. Координація інформаційних процесів на міжнародному рівні	51
Тема 3. РЕСУРСИ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	52
3.1. Загальне поняття про ресурси інформаційного менеджменту .	52
3.2. Інтелектуальні ресурси інформаційного менеджменту	57
3.3. Технічні ресурси інформаційного менеджменту	60
Тема 4. ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК БАЗОВИЙ КОМПОНЕНТ СТВОРЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА	61
4.1. Інформаційне суспільство	61
4.2. Інформаційна економіка	63

4.3. Інформаційні системи	67
4.3.1. Відкриті системи і інформаційний менеджмент	67
4.3.2. Профілі інформаційних систем для інформаційного менеджменту	68
Тема 5. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ	73
5.1. Визначення інформаційної технології	73
5.2. Базові інформаційні технології	74
5.3. Прикладні інформаційні технології	75
5.4. Автоматизовані інформаційні системи менеджменту	77
Тема 6. ТЕХНОЛОГІЇ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ЗАКОНОМІРНОСТІ СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	80
6.1. Взаємодія зовнішнього інформаційного простору з інформаційним середовищем підприємства	80
6.2. Інформаційна структура організації	83
6.3. Інформаційна база апарату управління підприємством	86
6.4. Організація роботи на підприємстві спеціалізованих відділів інформації	91
6.4.1. Відділ науково-технічної інформації	91
6.4.2. Відділ маркетингової інформації	92
6.4.3. Рекламно-інформаційний відділ	94
6.5. Корпоративні інформаційні системи та створення корпоративних банків знань	95
6.6. Помилки у комунікаціях	97
Тема 7. ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ВИД ДІЯЛЬНОСТІ	99
7.1. Інформаційні проблеми сучасних підприємств	99
7.2. Система інформаційного моніторингу інноваційної діяльності підприємства – вагомий крок на шляху здійснення футурологічної концепції інформаційного суспільства	101
7.3. Інноваційний розвиток інформаційної системи підприємства	103
7.4. Інформаційний консалтинг і брокерські послуги	105
7.5. Розвиток творчих кадрових ресурсів як неодмінна складова інформаційного менеджменту. Побудова мотивації до інновацій у працівників інформаційних служб підприємства	107

Тема 8. ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА У ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ	111
8.1. Інформаційний менеджмент та PR: управління базовою документацією з паблік рилейшнз на на підприємстві	111
8.2. Рекламна складова інформаційного управління	113
8.3. Документація та інформаційне наповнення web-сайту організації як фактори формування її іміджу	116
Тема 9. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ. ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА	118
9.1. Вплив політики держави на розвиток інформаційної діяльності	118
9.2. Інформаційна служба апарату державного управління	120
9.3. Розвиток інформаційної складової у структурі органів місцевого самоврядування	122
9.4. Втрата інформації та інформаційна безпека підприємства. Методи захисту інформації	125
Список використаної та рекомендованої літератури	129

