**1. Інформація як головний предмет праці керівника. Інформаційні засоби АРМ менеджера**

Інформація – дані, відомості, що характеризують нові властивості, якості, невідомі явища або знімають невизначеність з відомих образів і уявлень. Інформація вимірюється так:

8 бітів – 1 байт;

1024 байт – 1 кБт;

1024 кБт – 1 мБт;

1024 мБт – 1 гБт.

Кількість інформації вимірюється формами документів, що містять інформацію про документопотік – кількість документів, що направляються від одного джерела до одного споживача.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| База даних за ринками  замовниками постачальниками  конкурентами |  | 4. |  | 7. Оцінки і параметри вирішення |  | Плани  управління:  план  маркетингу  план  виробництва і збуту |  | Види управління:  ситуаційне  проце-  суальне |
|  |  |  |  |  |  | організаційний план |  | кадрове |
| 3. |  | 6. |  | 9. Поточні стратегії та практика дії |  | фінансовий план  план МТО |  | ефективне  операційне |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. Цілі |  | 5. |  | 8. |  | стандарти,  норми  зв’язки відносини, взаємодії |  | якістю  комунікаційне |

Рис. 1. Схема інформаційного забезпечення менеджера і управління інформацією

Автоматизація праці менеджера пов’язана із розробкою системи автоматизованого збору, обробки і надання інформації.

Залежно від рівня автоматизації розрізняють системи:

АСОД (Автоматична система обробки даних);

АІС (Автоматична інформаційна система);

САПР (Система автоматизації проектних рішень);

АРМ (Автоматичне робоче місце менеджера);

АСУ (Автоматична система управління).

***Інформація як головний предмет праці керівника***

Сучасна інформаційна революція трансформувала суспільство і визначила мегатенденцію, дотримуючись її, компанія може досягти успіху, оскільки «хто володіє інформацією, той володіє світом».

Компанії, діяльність яких базується на інформаційних технологіях, мають найбільші прибутки і досягають найвищих темпів розвитку. Наприклад, Японія, не маючи шансів в індустріальному суспільстві через відсутність природних ресурсів, стала однією з найбагатших і високорозвинених країн світу, проводячи інформацію в різних її виявах (наукові досягнення, розробки, інформаційні технології і т.д.). Якщо порівняти розвиток ринків, то ринок інформації розвивається безперервно. Ще декілька десятиріч тому першість утримував ринок послуг. Відтепер темпи розвитку ринку інформації випереджають темпи розвитку ринку послуг більше, ніж у 25 разів.

Інформація в загальному значенні – це відбиття у свідомості людини оточуючої дійсності.

У менеджменті інформація – сукупність відомостей, повідомлень (усних, письмових, графічних і т.д.), знань про стан системи управління та її функціонування.

У керівника (менеджера) головний предмет праці – інформація, модифікуючи яку він може розробляти і ухвалювати управлінські рішення, необхідні для зміни стану керованого об’єкта (рис. 1).

На кожному етапі керівникові необхідна як внутрішня, так і зовнішня інформація – оперативна, своєчасна і достовірна. Керівник є посередником між зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства. Одержуючи і обробляючи зовнішню інформацію, менеджер подає її на розгляд персоналу організації, зворотний зв’язок у цьому процесі – необхідність.

Інформацію передають організовано (формально – звіти) і стихійно (неформально – чутки). Інформація має бути певної кількості. Проте обсяг інформації не може визначатися тільки кількістю документів, сторінок, показників. Основний показник інформації – *змістовність*. На практиці спостерігається перевантаженість інформацією робочого персоналу приблизно в 3–4 рази порівняно з нормами.

**2. Класифікація інформації**

Інформацію, яку використовують в управлінні, класифікують за різними ознаками:

1) за формою відбиття – візуальна (графіки, таблиці, табло), аудіо інформація (звукозапис), аудіовізуальна (поєднання зображення і звуку);

2) формою подачі – цифрова, літерна і кодована;

3) порядком виникнення – первинна і потокова;

4) характером носіїв інформації – документована і не документована;

5) призначенням – директивна (розпорядча), звітна і довідково-нормативна;

6) напрямком руху – вхідна і вихідна;

7) стабільністю – умовно-змінна та умовно-постійна;

8) способом відбиття – текстова (алфавітна, алфавітноцифрова) і графічна (креслення, діаграма, схема, графік);

9) способом обробки – така, що піддається або не піддається механізованій обробці.

Залежно від функції, яку виконує інформація в управлінському циклі, вона буває розпорядчою, зі зворотним зв’язком, пам’ятною та ін.

У процесі управлінської діяльності використовують науково-технічну, адміністративно-правову, метеорологічну, агробіологічну та ін. види інформації.

*За призначенням* інформацію поділяють на планову, обліково-бухгалтерську, звітну, статистичну, виробничо-оперативну, розпорядчу, довідкову, нормативну; *за способом передачі* – на ту, яка передається усно, поштою, телефоном, телетайпом, факсом; *за періодичністю* – на систематизовану (змінну, добову, декадну, квартальну і т.д.) і вірогідну, обумовлену зовнішніми і внутрішніми виробничими подіями (вихід з ладу техніки, затримка з поставкою палива); *за характером носіїв* – на документовану та недокументовану, відповідно до процесу обробки – на оброблену, необроблену і аналітичну.

Крім того, інформація може поділятися на достовірну і недостовірну, достатню і надмірну, активну і пасивну.

Якість економічної інформації визначають за критеріями безперервності і систематичності її надходження.

**3. Класифікація основних джерел, носіїв і каналів передачі інформації**

Основні джерела інформації класифікують за місцем виникнення: джерело зовнішньої інформації, яка надходить від вищих органів, а також підприємств, організацій, які підтримують з об’єктом управління господарські зв’язки; джерело внутрішньої інформації, яке виникає на підприємстві (в об’єднанні).

Сукупність повідомлень (з однаковими або схожими особливостями), які розподіляються в даній системі з метою здійснення управління, утворюють інформаційні потоки на підприємстві.

Специфічним джерелом управлінської інформації є чутки. Вони – продукт мистецтва колективу, який намагається пояснити складну емоційно значущу для нього ситуацію за браку або відсутності офіційних даних. При цьому початкова інформація, переходячи від одного члена колективу до іншого, доповнюється і коригується до тих пір, поки не сформується варіант, який влаштовує більшість. Істинність цього варіанту залежить не тільки від істинності початкового, але й від потреб і очікувань аудиторії, а тому може коливатися в діапазоні від 0 до 80–90%.

Оскільки люди схильні вважати, що подібна інформація виходить з достовірних джерел, керівництво фірм часто використовує цю обставину, поширюючи інформацію, яка через ті або інші причини не може бути оголошена офіційно. В той же час необхідно мати на увазі, що довір’ям до чуток часто користуються і учасники конфліктів, бажаючи схилити оточуючих на свій бік.

Будь-яка за змістом інформація має форму різних її матеріальних носіїв (у виді електричних імпульсів, усна, магнітного запису, письмових документів, перфокарт і т.д.). В управлінні найбільше значення належить інформації, зафіксованій на постійних носіях.

***Канали передачі інформації***

1. *Канал-тест*. Містить усю письмову інформацію, один з найстійкіших каналів. Має перевагу – можливість багатократного обігу через будь-який проміжок часу, недолік – неможливість адекватного ухвалення явищ, які описуються різними користувачами.
2. *Канал-фірма*. Всі носії інформації, пов’язані з цією організацією або фірмою і персонал. Вся інформація, яка виходить від фірми, ділиться на різні групи: конкуренти, ринок, ресурси; технологія; інформація про розвиток фірми.
3. *Канал-консультант*. Передбачає, що фірма звертається за допомогою до консультативної фірми, експерта, консультанта.
4. *Канал-бесіда*. Містить опитування, інтерв’ю, бесіди. Переваги – можливість передачі найбільшої кількості деталей за визначеною проблемою, можливість передати інформацію різним одержувачам, недолік – складність у доведенні того, що була повідомлена саме ця інформація.
5. *Канал-джокер*. Випадкове джерело інформації, яка з’являється під час вирішення проблеми.
6. *Засідання і наради*. Форма колективного обміну інформацією, закінчується ухваленням конкретних рішень.

**4. Поняття інформаційної системи. Сучасні вимоги до інформації**

Всі види даних, які використовуються в менеджменті, в сукупності утворюють певну систему інформації. До системи інформації входять люди, структура (побудова, форма), методи, технічні способи зняття, перетворення, передачі даних, носіїв інформації, схеми обробки даних, які показують порядок її обробки.

Структура інформаційної системи – це об’єднання дій і процесів, які реалізують функції збору, отримання, накопичення, зберігання інформації в організаційній структурі фірми і відбивають процес передачі та схвалення інформації.

Основними функціями управлінської інформаційної системи є збір, зберігання, накопичення, пошук і передача даних, які використовуються для підтримки ухвалення рішень.

Головне місце в інформаційній системі належить системі обробки даних (СОДІ). Інформаційно-операційна система накопичує дані, обробляє їх і передає інформацію.

Спочатку дані вводяться в інформаційну систему. Потім вони проходять трансформацію або процес. Процес містить різні форми маніпулювання даними і аналізу (класифікація, сортування, підрахунок, підсумки), які трансформують дані в інформацію. Інформаційна система – це набір процедур (процес, збір і переробка інформації) для підтримки планування, ухвалення рішень, координації і контролю. Інформаційні системи необов’язково мають бути комп’ютеризовані. Але комп’ютери мають безумовні переваги.

Для задоволення потреб різних організаційних рівнів і функціональних сфер менеджменту є 5 головних типів інформаційних систем:

1) ділова-процесна;

2) офісна автоматизована;

3) управлінська інформаційна система;

4) система підтримки рішень;

5) система підтримки виконання рішень.

***Сучасні вимоги до інформації***

*Надлишок інформації* – підвищує якість майбутніх рішень, що ухвалюються.

*Цінність інформації* має той, хто володіє інформацією про очікуваний прибуток (споживацька цінність) і цінність з погляду понесених витрат.

*Достовірність інформації* – показник відповідності отриманої інформації до реальної.

*Насиченість інформації* – співвідношення корисної і фонової інформації. Без фонової інформації її можна вважати «сухою».

*Своєчасність надходження інформації*. Часткова інформація, отримана своєчасно, більш корисна, ніж повна, отримана із запізненням.

*Відвертість інформації* характеризує можливість її надання різним групам людей. Секретна інформація надається обмеженій кількості людей. Конфіденційна – достатньо великому колу людей, але з умовою її нерозголошення працівникам інших фірм.

Безпека інформації створюється комплексом необхідних заходів:

а) дискретний доступ – за масивом даних формується правило, яке визначає для кожної структурної частини даних сукупність персоналу і алгоритму переробки інформації для кожного користувача;

б) мандатний доступ – до системи даних вводиться система кодів, прив’язаних до процедур переробки інформації.

Сукупність заходів захисту можна звести до таких груп:

1. Перевірка істинності інформації.
2. Контроль доступу в приміщення.
3. Розподіл повноважень.
4. Використовування цифрового підпису на повідомленнях.
5. Використовування електронних карт.
6. Контроль корисності інформації і т.д.

**5. Поліпшення інформаційного забезпечення діяльності керівника (менеджера)**

Програму поліпшення інформаційного забезпечення діяльності керівника можна розглядати у виді проекту: визначення потреб в інформації, проведення системного аналізу, здійснення системного проектування (дизайну), створення і підготовка програм, упровадження, ефективне використовування комп’ютерів.

Єдина система класифікаторів техніко-економічної інформації (класифікатори продукції окремих галузей, класифікатори робіт і послуг і т.д.).

Впорядкування документації – машино-зорієнтовані форми документів.

Аналіз потоків інформації – створення інформаційних моделей (матриці, схеми, графіки і т.д.).

Індексація інформації, алфавітно-цифрові сигнали.

Останнім часом головним напрямом перебудови менеджменту і його радикального удосконалення стало масове використовування новітньої комп’ютерної і телекомунікаційної техніки, формування на її основі інформаційно-управлінських технологій.

**Висновки**

1. Програму покрашення інформаційного забезпечення праці менеджера можна розглядати у виді проекту, який має декілька етапів: визначення потреб в інформації, проведення системного аналізу, здійснення системного проектування (дизайну), створення і підготовка програм, упровадження та ефективне використання комп’ютерів.

2. Необхідний для управління обсяг інформації визначають з урахуванням розміру, спеціалізації підприємства, його організаційної структури, характеру розвитку внутрішньовиробничих і зв’язків з іншими підприємствами та організаціями.

3. Під час організації інформаційних процесів доводиться вирішувати сукупність взаємопов’язаних питань, зокрема, яка інформація має надходити в управлінський орган, які структурні підрозділи і з якою періодичністю мають надавати інформацію, які матеріальні носії інформації (люди, оргтехніка), для якої групи управлінських працівників надається інформація і в якому виді.

4. Потрібно правильно вирішити проблему організаційного регламентування діяльності апарату управління, вдосконалення економічних показників, класифікації інформації, її кодування і документування. Слід досягти високої визначеності у розподілі посадових функцій службових осіб і при зміні прав та обов’язків працівників змінювати інформаційне забезпечення їх, коригувати потоки циркулюючої інформації, а також зменшити потоки непотрібної інформації.

**Література**

1. Аверченко Л.К. Психология управления: Курс лекций. Новосибирск: Новосиб. гос. ун-т, 2008. – 256 с.
2. Беклешов В.К., Завлин Г.Н. Нормирование научной организации труда. – М.: Экономика, 2008. – 234 с.
3. Белланже Лионель. Переговоры: Пер. с фр. – СПб.: Нева, 2002. – 128 с.
4. Бройдо В.Л. Офисная техника для делопроизводства и управления. – М.: Филинъ, 2009 – 245 с.
5. Васильченко Ю.Л. Механізми часу. – К.: Наша культура, 2008. – 220 с.
6. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер (для руководителя - практика). – М.: Дело, 1997. – 320 с.
7. Гамаюнов В.Г. Организация труда менеджера. – Харьков: Основа, 2009. – 396 с.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 586 с.
9. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организация: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 662 с.