

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ,  
МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**В.Г. СПРІНСЯН, Т.Л. БІРЮКОВА**

# **РЕСУРСИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки,  
молоді та спорту України  
як навчальний посібник для студентів  
вищих навчальних закладів*

ОДЕСА  
2012

УДК 659(042.4)  
ББК 65.050.9  
С 74

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки,  
молоді та спорту України  
(лист. №1/11-2271 від20.02.12)*

**Рецензенти:**

директор Інституту державного управління та інформаційної діяльності Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв, доктор історичних наук, професор М.С. Слободяник

декан факультету документознавства та інформаційної діяльності Харківської державної академії культури, доктор педагогічних наук, професор Л. Я. Філіпова

**Спрінсян В.Г., Бірюкова Т.Л.**

С 74 Ресурси та технології інформаційного менеджменту [Текст] : навчальний посібник / В.Г.Спрінсян, Т.Л.Бірюкова. — Одеса : ОНПУ, 2012. — 248 с.  
ISBN 978-966-2601-34-3

У навчальному посібнику висвітлено питання координації інформаційної діяльності у глобальному інформаційному просторі та особливості функціонування інформаційних структур в установах і на підприємствах різних видів та типів з урахуванням сучасних тенденцій до інновацій та спрямування кадрових ресурсів до творчого розвитку. Навчальний посібник призначено для студентів та аспірантів, викладачів вузів, шкіл бізнесу та управління, слухачів системи підвищення кваліфікації, а також для спеціалістів – практиків та ділових людей.

ББК 65.050.9

ISBN 978-966-2601-34-3

© Т.Л. Бірюкова, 2012  
© В.Г. Спрінсян, 2012

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА .....	7
1. ІНФОРМАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ПРЕДМЕТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	11
1.1 Координація інформаційної діяльності у глобальному інформаційному просторі.....	11
1.1.1 Основні поняття інформаційного менеджменту .....	11
1.1.2 Інформація як продукт і ресурс розвитку суспільства.....	23
1.1.3 Діяльність спеціалізованих служб на інформаційному ринку .....	32
1.1.4 Координація інформаційних процесів на міжнародному рівні.....	39
1.1.5 Вплив політики держави на розвиток інформаційної діяльності.....	43
1.2 Особливості функціонування інформаційних структур в установах і на підприємствах різних типів і видів: основи організації та управління .....	50
1.2.1 Інформаційна служба апарату державного управління.....	50
1.2.2 Розвиток інформаційної складової у структурі органів місцевого самоврядування.....	55
1.2.3 Інформаційні заклади: стратегічне управління.....	62
1.2.4 Управління інформаційними процесами в організації (на підприємстві).....	69

---

2.	РЕСУРСИ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	76
2.1	Загальне поняття про ресурси інформаційного менеджменту. Документно-інформаційні ресурси ..	76
2.2	Інтелектуальні ресурси інформаційного менеджменту .....	85
2.3	Технічні ресурси інформаційного менеджменту .....	92
3.	ТЕХНОЛОГІЇ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	104
3.1	Закономірності створення ефективного інформаційного середовища сучасного підприємства.....	104
3.1.1	Взаємодія зовнішнього інформаційного простору з інформаційним середовищем підприємства .....	104
3.1.2	Інформаційна структура організації.....	111
3.1.3	Інформаційна база апарату управління підприємством .....	117
3.1.4	Організація роботи спеціалізованих відділів інформації на підприємстві .....	125
3.1.5	Корпоративні інформаційні системи та створення корпоративних банків знань.....	134
3.1.6	Помилки у комунікаціях, втрата інформації та інформаційна безпека підприємства. Стандарти ISO .....	139
3.2	Інформаційний менеджмент як інноваційний вид діяльності .....	145
3.2.1	Нові технології в інформаційному менеджменті ...	145
3.2.2	Інформаційні проблеми сучасних підприємств .....	150
3.2.3	Система інформаційного моніторингу інноваційної діяльності підприємства – вагомий крок на шляху до здійснення футурологічної концепції інформаційного суспільства.....	155

---

3.2.4	Інноваційний розвиток інформаційної системи підприємства.....	159
3.2.5	Інформаційний консалтинг і брокерські послуги.....	163
3.2.6	Розвиток творчих кадрових ресурсів як неодмінна складова інформаційного менеджменту. Побудова мотивації до інновацій у працівників інформаційних служб підприємства .....	168
3.2.7	Інформаційний менеджмент та PR: управління базовою документацією з паблік рилейшнз на підприємстві .....	178
3.2.8	Рекламна складова інформаційного управління .....	183
3.2.9	Документація та інформаційне наповнення web-сайту організації як фактори формування її іміджу.....	189
4.	ПРИКЛАДИ ПРАКТИЧНИХ ТА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ. ТЕСТИ .....	192
	СПИСОК НАУКОВИХ ДЖЕРЕЛ.....	223
	ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК .....	235
	ДОДАТКИ	
	ДОДАТОК 1. Трансформація та інтеграція поняття «менеджмент». ....	240
	ДОДАТОК 2. Структура зовнішніх документно-інформаційних зв'язків районної адміністрації міської ради .....	243
	ДОДАТОК 3. Інтелект-карта у стадії розробки.....	244
	ДОДАТОК 4. Структура плану маркетингового дослідження .....	244
	БІБЛІОГРАФІЧНИЙ ПОКАЖЧИК .....	245
	ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК .....	246

## ПЕРЕДМОВА

Навчальний посібник «Ресурси та технології інформаційного менеджменту» створено з метою підготовки менеджерів, професійна діяльність яких полягає в управлінні інформаційними ресурсами й інформаційними системами установ, основний вид функціонування яких — надання інформаційних послуг і продуктів, а також у керівництві інформаційними службами організацій і підприємств, з метою розвитку їх ефективності та конкурентних переваг.

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.

Посібник рекомендується для підготовки керівників установ різних типів, фахівців інформаційних служб державного апарату управління, компаній, банків, консалтингових фірм та інших підприємств та організацій.

Даний навчальний посібник націлено саме на інформаційну діяльність (інформаційно-аналітичну, документно-інформаційну), в якій відчувається дефіцит україномовних навчальних видань, на відміну від сфер пов'язаних із менеджментом, економікою й інформаційними технологіями.

Загальновідомо, що уявлення про організацію пов'язано зі ступенем кваліфікації персоналу, рівнем технологій та інновацій. Відповідно до цього, менеджер інформаційної сфери повинен мати навички стратегічного і оперативного управління інформаційними ресурсами підприємства, орієнтуватися у сучасному інноваційному середовищі, умі-

ти раціонально організувати розробку і реалізацію інформаційних проектів, вирішувати завдання, пов'язані з кадровим забезпеченням інформаційної діяльності на підприємстві. Фахівці у галузі інформаційного менеджменту здійснюють організаційні, планово-економічні, аналітико — діагностичні, проектно-дослідницькі та консультаційні види професійної діяльності.

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

Теоретичні та практичні основи «Інформаційного менеджменту» опираються на наукові зв'язки з дисциплінами документно-інформаційного циклу, такими як: «Документознавство», «Аналітико-синтетична обробка документів», «Інформаційно-аналітична діяльність», «Документаційне забезпечення управління», загальнопрофесійними дисциплінами: «Інноваційний менеджмент», «Управління персоналом», а також дисциплінами соціального та економічного циклів.

На думку авторів навчального посібника, необхідність подальшого дослідження інформаційної сфери організації, вивчення набутого досвіду є актуальним у світлі наявності багатьох проблем, пов'язаних із використанням інформації та втіленням засад інформаційного управління.

У даний час більшість дослідників у сфері інформаційної діяльності прийшли до висновку, що використання жорстких схем в управлінні інформаційною діяльністю

є малоефективним, у зв'язку зі складністю її формалізації, тому в практиці організацій з'явилася необхідність у задоволенні реальної потреби, яка полягає у вживанні гнучких інформаційно-управлінських технологій функціонального призначення (у фінансовому менеджменті, управлінні персоналом, управлінні інноваціями тощо).

Нові інформаційно-управлінські технології передбачають здобуття інформації про функціонування і динаміку об'єкту управління у режимі постійного спостереження (моніторингу), що дозволяє ефективно реагувати на результати окремих управлінських рішень і піддавати їх коректуванню, при необхідності.

У ході розробки даного навчального посібника, нами було враховано те, що не дивлячись на загальну тенденцію до інноваційності у сучасних організаціях та зростання ролі інноваційного менеджменту в інформаційній сфері діяльності, найменш розробленим є інформаційне забезпечення управління інноваціями. Підвищення впливу інформаційного середовища на функціонування організацій, складність у формуванні результатів переробки інформації, зростання ролі інтуїції та досвіду інформаційного менеджера в управлінні інформаційними інноваціями ставлять питання про створення гнучкої системи інформаційно-аналітичної підтримки інноваційних процесів з метою оцінки інноваційного потенціалу, виявлення реальних і потенційних погроз, розробки і реалізації нововведень.

Навчальний посібник складається з чотирьох розділів. Перший розділ присвячено питанням координації інформаційної діяльності у глобальному інформаційному просторі та особливостям функціонування інформаційних структур в установах і на підприємствах різних типів та видів. Технологічні та організаційні аспекти створення й використання інформаційної системи підприємства, з ура-



хуванням сучасних тенденцій до інновацій та спрямування кадрових ресурсів до творчого розвитку, розкриваються у другому розділі.

Для кращого засвоєння навчального матеріалу, у посібнику розміщені приклади практичних та семінарських занять, тестові та творчі завдання, контрольні питання, схеми, таблиці, словник термінів, довідковий апарат та додатки.



# **1. ІНФОРМАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ПРЕДМЕТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

## **1.1 Координація інформаційної діяльності у глобальному інформаційному просторі**

### **1.1.1 Основні поняття інформаційного менеджменту**

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 та-

кож 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.

У сучасному суспільстві слово «менеджмент», яке має англійське походження (management — управління, керування, організація), відоме майже кожній освіченій людині. *Менеджмент* – це управління виробництвом, сукупність знань, принципів, засобів та форм в умовах ринкової економіки.

В історії менеджменту видокремлюють три основні школи теорії управління:

- 1) Класична школа (представники — Ф. Тейлор та Л. Гілбретт, А. Файоль та М. Вебер);
- 2) Школа людських відносин (М.Фоллетт, Е. Мейо, О. Шелдон);
- 3) Школа науки управління (Ч. Барнард. та ін.).

Ці школи виникли у різні історичні періоди. Всі вони спочатку були орієнтовані тільки на виробничо-господарську сферу діяльності, їх відкриття використовувалися у поточній управлінській практиці. Але сьогодні принципи наукового управління застосовують далеко за межами виробництва. Отже, відбулася трансформація та інтеграція поняття «менеджмент» (див. Додаток 1).

Зміст поняття «менеджмент» трансформується відносно до його загального, функціонального та більш конкретного розуміння, що відображено у таблиці 1.1 (с. 14).

Таблиця 1.1

## Зміст поняття «менеджмент»

У загальному розумінні	У функціональному розумінні	У конкретному розумінні
<i>Менеджмент</i> — це уміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки людей	<i>Менеджмент</i> — це особливий вид діяльності, спрямований на ефективне керівництво людьми в різноманітних організаціях, а також певна сфера людського знання, що допомагає реалізувати цю функцію	<i>Менеджмент</i> — це управління в соціально-економічних системах: сукупність сучасних принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою поліпшення його ефективності та збільшення прибутку

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.

*Завдання інформаційного менеджменту:*

- 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 — 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 розроб-

кою, 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. 1.1).



Рис. 1.1. 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 оброб-



кою 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 таб.1.2

*Таблиця 1.2.*

**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 документної 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

*Продовження таблиці 1.2.*

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 загальноуправлінської 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 із тим, 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.

Сучасне розуміння інформаційного менеджменту складається з декількох базових парадигм, які виникли завдяки створенню механізму інтеграційних процесів інституційованої інформаційної діяльності: бібліотечної, бібліографічної і науково-інформаційної. Найбільш істотний внесок до аналізу цієї проблематики вклав А. В. Соколов та його послідовники.

Не менш важливими чинниками стали результати методологічних досліджень у межах інформаційного підходу, а також школа О. П. Коршунова, що сприяла обґрунтуванню основоположних установок теорії документної комунікації.

Треба також відмітити суттєвий внесок у розвиток інформаційного менеджменту вітчизняних дослідників, зокрема О.В.Матвієнко, С.В.Знахур, М.Н. Цивіна та інших.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Які наукові концепції покладено до основи поняття «інформаційний менеджмент»?
2. Які сфери суспільної діяльності сприяли розвитку інформаційного менеджменту?
3. Визначить роль інформації у загальному комплексі ресурсів організації.
4. Як розвивався інформаційний менеджмент в історичному контексті?
5. Які Вам відомі школи інформаційного менеджменту та як простежується їх зв'язок із видовою відмінністю інформаційної діяльності?

### **Список рекомендованих джерел:**

1. Про інформацію : Закон України від 2 жовтня 1992 р.: №2657-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. — 1992. — №48. — С. 650.
2. Знахур, С. В. Інформаційний менеджмент та маркетинг [Текст] : конспект лекцій / Знахур С. В.; Харк. нац. екон. ун-т. — Х. : Вид-во ХНЕУ, 2009. — 132 с.
3. Основы менеджмента [Текст] = Management : [учебник] : пер.с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; общ. ред., вступ. ст. Л. И. Евенко. — 2-е изд. — М. : Дело, 2004. — 799 с.

### 1.1.2 Інформація як продукт і ресурс розвитку суспільства

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 невідповідною. Накопичення цінної інформації в одних місцях і недостатність її в інших призвело до виникнення певного взаємообміну. 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 також 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, 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 сфе-

ри 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 роз-



витку обчислювальної техніки і зв'язку, називають *інформаційним потенціалом*.

Структури, що працюють на інформаційному ринку, надають споживачам такі види *послуг*:

- 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.

*Постачальники інформації* на інформаційному ринку це:

- комерційні структури,
- державні громадські організації,
- приватні особи.

Зазвичай вони офіційно іменуються:

- інформаційні корпорації,
- інформаційні агентства,
- інформаційні служби,
- інформаційні центри.

Інформація є основою прийняття рішень у всіх сферах людської діяльності. Вона сприяє підвищенню ефективності праці у різних галузях. Таку ситуацію визначає відомий факт, що споживачами (користувачами) інформаційних продуктів та послуг виступають фахівці, які працюють практично у всіх сферах виробництва.

*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 передання 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 передання 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. 1.2, стор. 28):



Рис. 1.2. 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 співробітни-

ків, 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 дослідженнях 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:

- загальногосподарчі акти (цивільне, арбітражне, податкове право);

- акти, що регламентують окремі види діяльності (наприклад, зовнішньоекономічну, торгову, 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](http://www.liga.net) Української мережі ділової інформації «ЛІГА Бізнес Інформ»;
- перше електронне щоденне ділове видання «СЕЙ-ЧАС» 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 (

chamber.org.ua/) та світу, сайтах інформаційно-аналітичних агенцій (Гроші та Світ, Інформаційно-аналітична агенція <http://www.groshitasvit.com>; «Статінформконсалтинг» <http://www.statinform.com/>), з періодичних видань («Ділова панорама», «Огляд цін українського та світового товарних ринків», «Обзор украинского рынка», «Мир денег» тощо), з каталогів (наприклад, «Каталог інвестиційних та інноваційних пропозицій наукових підприємств»).

### **Питання для самоконтролю:**

1. Розкрийте зміст поняття «ринок інформаційних послуг».
2. Що є товаром на ринку інформаційних послуг?
3. Які Вам відомі властивості інформації як товару?
4. За якими критеріями можна класифікувати користувачів на ринку інформаційних послуг?
5. На які основні сектори ділиться інформаційний ринок за характером даних?

### **Список рекомендованих джерел:**

1. Справочник информационного работника [Текст] / науч. ред. Р.С. Гиляревский, В.А. Минкина. — СПб.: Профессия, 2005. — 552 с.
2. Хорошилов, А.В. Селетков С.Н. Мировые информационные ресурсы [Текст] : уч. пос. /А.В.Хорошилов, С.Н.Селетков. — СПб.: Питер, 2003. — 176с.
3. Терминологический словарь библиотекаря по социально-экономической тематике [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.nlr.ru/cat/edict/EcoDict/index1.html?mainwin=http%3A//www.nlr.ru/cat/edict/EcoDict/10.htm>

### 1.1.3 Діяльність спеціалізованих служб на інформаційному ринку

Становлення ринку інформації супроводжувалося спеціалізацією (розподілом праці) організацій, що займаються інформаційним обслуговуванням.

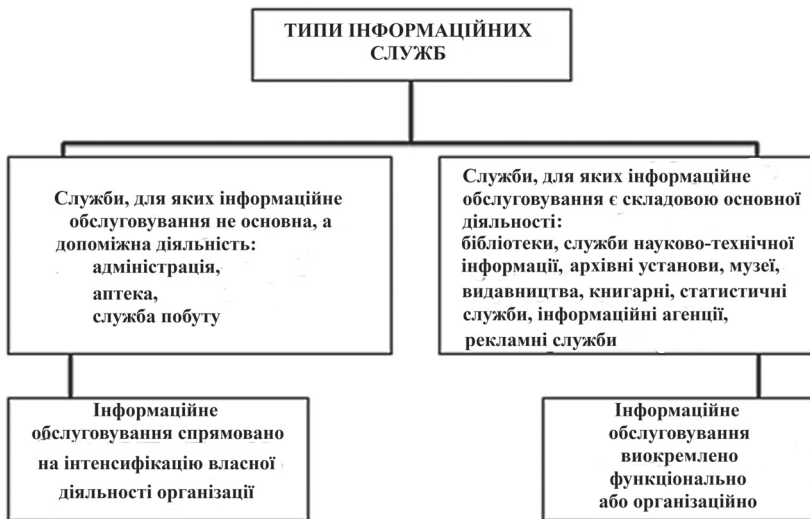


Рис. 1.3. *Типи інформаційних служб.*

З розширенням ринку електронної інформації спостерігається зменшення долі державних служб на інформаційному ринку.

Взагалі сформувалися три групи інформаційних служб:

— 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 озацікавлення спрямовано на інформацію, яка відноситься до



сфер бізнесу, торгівлі та промисловості. Попит також виявляється до патентної і правової інформації.

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 пропонувані 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 тен-

денціях 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, важкодоступністю 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.

Авторами даного навчального посібника проведено дослідження «ВИЗНАЧЕННЯ ЯКОСТІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ ТА ПОСЛУГ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ МЕТОДУ ЕКСПЕРТНИХ ОЦІНОК», до якого у якості експертів інформаційних продуктів і послуг було залучено вибіркочку кількість споживачів, основну масу яких склали науковці та викладачі.

У результаті дослідження визначені основні критерії оцінювання якості інформаційних продуктів і послуг, розроблено десятибальну «ШКАЛУ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ» та «ШКАЛУ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОСЛУГ», кожна з яких вміщує по 10 аспектів окремо для продуктів і послуг (рис. 1.4 – 1.5, стор. 37).

На нашу думку, запропонований набір аспектів дозволяє:

- продемонструвати унікальність інформаційної продукції, її відмінність від продукції конкурентів;
- визначати якість і трудомісткість підготовки інформаційної продукції, обґрунтовувати її вартість у разі надання платних послуг;

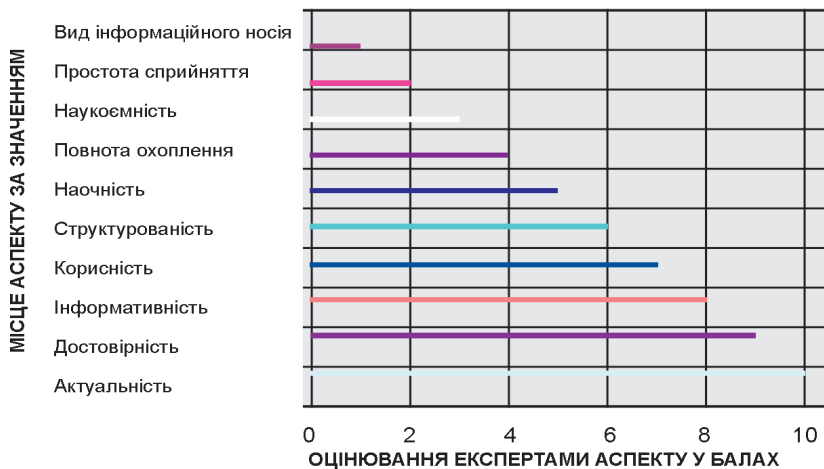


Рис. 1.4. Шкала для оцінювання якості інформаційних продуктів

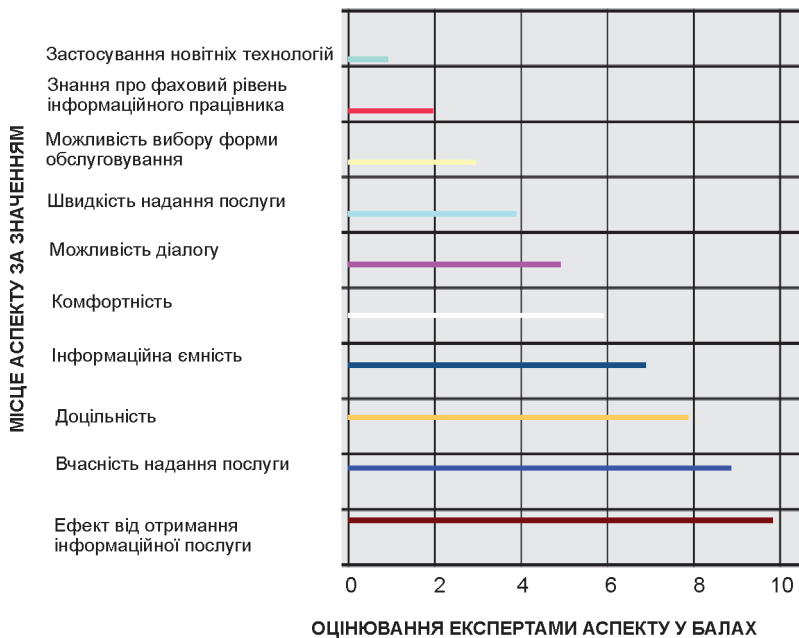


Рис. 1.5. Шкала для оцінювання якості інформаційних послуг

— пропонувати користувачам опис інформаційної продукції, що дає уявлення про її можливості у плані задоволення інформаційних потреб; гарантувати користувачам відповідність інформаційній продукції заявленій назві (передбачуваному призначенню);

— створювати документи, що регламентують підготовку різних видів інформаційної продукції.

Запропонований набір аспектів є відкритим і легко коректується у разі змін, які мають місце в інформаційній діяльності, зумовлених розвитком інформаційних технологій.

Практичне призначення даної шкали – використання її як підґрунтя прийняття рішення про випуск нового інформаційного продукту, або втілення нової інформаційної послуги, а також для перегляду наявних інформаційних продуктів послуг на предмет підвищення якості.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Розподіліть інформаційні служби за суспільними функціями.

2. Яким повинно бути інформаційне наповнення професійних баз даних?

3. Які форми матеріальних носіїв інформації використовують для обробки, збереження та надання інформаційних ресурсів у професійних базах даних?

### **Список рекомендованих джерел:**

1. Слободяник, М.С. Міжнародна інформація [Текст] : навч. посіб. / М.С. Слободяник, М.Б. Проценко. — К. : ДАКККіМ, 2007. — 107 с.

2. Хорошилов, А.В. Мировые информационные ресурсы [Текст] : уч. пос / А.В. Хорошилов, С.Н. Селетков. — СПб. : Питер, 2003. — 176 с.

### 1.1.4 Координація інформаційних процесів на міжнародному рівні

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** — 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:

- 1) забезпечення права на інформацію;
- 2) забезпечення вільного доступу до інформації, яка є суспільним надбанням;

3) забезпечення повноти і достовірності інформації;

4) 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.

### **Питання для самоконтролю:**

1. У чому полягає міждержавний обмін інформацією?

2. У якому офіційному документі було дано визначення «інформаційного суспільства»?

3. Яка мета створення єдиного інформаційного простору?

4. Розкрийте поняття «міжнародний інформаційний обмін».

5. На основі яких документів здійснюється міждержавна інформаційна діяльність?

6. Які базові правові принципи регламентації міждержавних відносин в єдиному інформаційному просторі?

7. Охарактеризуйте принципи зафіксовані у Декларації прийнятої у 2003 році на Женевській зустрічі.



### Список рекомендованих джерел:

1. Решение Совета глав правительств Содружества Независимых Государств от 18 октября 1996 г. «О Концепции формирования информационного пространства Содружества Независимых Государств» [Текст] // Содружество (Информационный рограмм Совета глав государств и Совета глав правительств СНГ). — 1996. — № 4 (24)
2. Окинавская хартия глобального информационного общества [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=998\\_163](http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=998_163)
3. Підсумкові документи Всесвітнього саміту з питань інформаційного суспільства (Женева 2003 — Туніс 2005) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://apitu.org.ua/wsis>
4. Программа ЮНЕСКО «Информация для всех» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.nbu.gov.ua/law/00\\_uiv.html](http://www.nbu.gov.ua/law/00_uiv.html)
5. Слободяник, М.С. Міжнародна інформація [Текст] : навч. посіб. / М.С.Слободяник, М.Б.Проценко. — К. : ДАКККіМ, 2007. — 107с.



### **1.1.5 Вплив політики держави на розвиток інформаційної діяльності**

Інформаційні ресурси кожного окремо взятого підприємства (організації) держави, що функціонує на території, є частиною інформаційних ресурсів даної держави. Їх формування, обробка, зберігання, надання регулюється законодавством.

Управління інформацією на загальнодержавному рівні включає такі *функції*:

1. 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;
2. 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;
3. 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;

4. 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.

*Державна інформаційна політика* — це сукупність основних напрямів і способів впливу держави на процеси отримання, використання, розповсюдження та зберігання інформації.

Головні напрями і способи здійснення державної інформаційної політики:

- 1) забезпечення доступу громадян до інформації;
- 2) створення національних систем і мереж інформації;
- 3) зміцнення матеріально-технічних, фінансових, організаційних, правових і наукових основ інформаційної діяльності;
- 4) забезпечення ефективного використання інформації; сприяння постійному оновленню, збагаченню і зберіганню національних інформаційних ресурсів; створення загальної системи охорони інформації;
- 5) сприяння міжнародної співпраці у галузі інформації і гарантування інформаційного суверенітету України.

*Правові принципи* державної інформаційної політики:

- 1) *на вищому державному рівні* на основі політичних рішень, законодавчих, нормативно правових актів створюються правові принципи єдиної державної інформаційної політики щодо формування, розповсюдження, використання та захисту інформаційних ресурсів;
- 2) *на організаційному рівні* державної виконавчої влади розробляється та впроваджується міжгалузєва, відомча нормативно методична база, технологічні аспекти щодо оперативного управління формуванням, використанням і захистом інформаційних ресурсів;
- 3) *на виконавчому рівні* в апаратах державних органів, на підприємствах, в установах і організаціях забезпечу-

ється 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.

Президентом України приймаються активні заходи щодо вдосконалення системи управління інформаційною сферою. Діяльність у галузі інформації регламентує ряд законів. До таких Законів можна віднести: «Про інформацію» (1992), «Про внесення змін до Закону України «Про інформацію»» ( 2011), «Про друковані засоби масової інформації (преси) в Україні» (1993) (зі змінами відвід 13.01.2011, ВВР, 2011, N 32, ст.313), «Про телебачення і радіомовлення»(1993), «Про державну таємницю»(1994), «Про рекламу» (1996), «Про внесення змін до Закону України «Про рекламу»(2004), «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» (1997) ( зі змінами, внесеними згідно до Закону N 133-XIV від 30.09.98, ВВР, 1998, N 45, ст.271 N 207-IV від 24.10.2002, ВВР, 2002, N 48, ст.361 N 3199-IV від 15.12.2005, ВВР, 2006, N 13, ст.109 N 2938-VI від 13.01.2011, ВВР, 2011, N 32, ст.313), «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007 – 2015“ роки та інші.

Важливе політико-правове значення мають Укази Президента України. На різних етапах створення державної інформаційної політики прикладом таких нормативних документів слугують: “Про деякі заходи щодо захисту держави в інформаційній сфері ” (у 22.04.98 р.); “Про вдосконалення

державного управління інформаційною сферою ” (у 16.09.98 р.); “Про вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення Президента України і органів державної влади ” (у 14.07.2000 р.); “Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Internet і забезпечення широкого доступу до цієї мережі ” (у 31.07.2000 р.) тощо.

Для прискорення темпів інформатизації в Україні вирішується ряд першочергових пріоритетних проблем:

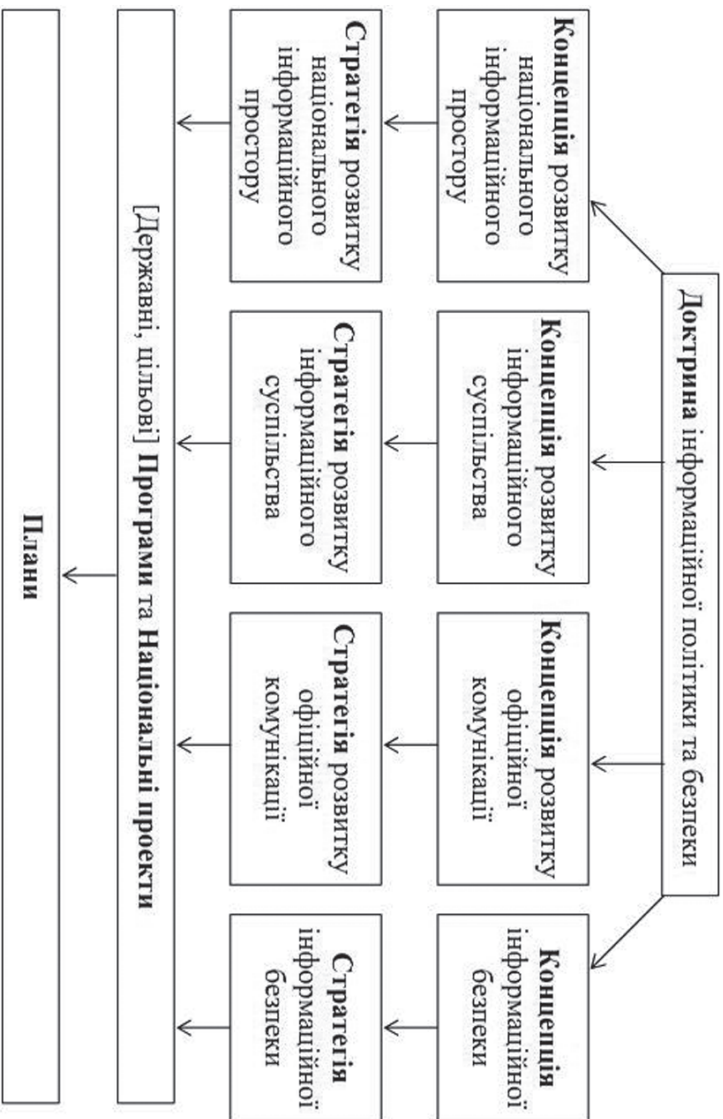
1. Виробляється комплексний план сумісних дій уряду, регіонів, міністерств, відомств, фондів, суспільних та інших організацій з усунення головних недоліків у розвитку процесів інформатизації в Україні.

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.

Національним інститутом стратегічних досліджень при Президентові України у 2011 році визначено такі керівні документи, що потребують негайної розробки на державному рівні для регулювання інформаційної сфери України (рис. 1.6, стор. 48):



*Рис. 1.6. Керівні документи, що потребують негайної розробки на державному рівні для регулювання інформаційної сфери України*

### **Питання для самоконтролю:**

1. Які функції виконує інформаційний менеджмент на державному рівні?
2. Якими законодавчими актами підтримується кожна з цих функцій?
3. У яких напрямках розвивається державна інформаційна політика у сучасній українській державі?

### **Список рекомендованих джерел:**

1. Про інформацію [Текст] : Закон України від 2 жовтня 1992 р.: №2657-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. — 1992. — № 48. — С. 650.
2. Про науково-технічну інформацію [Текст] : Закон України // Відомості Верховної Ради України. — 1993. — №33. — Ст. 345.
3. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007 – 2015 роки [Текст] : Закон України // Відомості Верховної Ради України . — 2007. — N 12. — Ст. 102.
4. Про внесення змін до Закону України «Про інформацію» [Текст] : Закон України // Відомості Верховної Ради України . — 2011. — № 32. — Ст. 313.
5. Баровська, А.В. Оптимізація структури керівних документів державної політики (на прикладі інформаційної сфери)» [Електронний ресурс] : аналітична доповідь / А.В. Баровська. — Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/663/>



## **1.2 Особливості функціонування інформаційних структур в установах і на підприємствах різних типів і видів: основи організації та управління**

### **1.2.1 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 Адміністрації 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 НБУВ.

У структурі *Адміністрації Президента України* аналітичні матеріали переважно готують:

— Управління внутрішньої політики та зв'язків з громадськістю (відділ суспільно-політичного аналізу, відділ політичного менеджменту, відділ інформаційного забезпечення);

— Управління економічної і соціальної політики (відділ макроекономічного аналізу);

— Управління організаційної роботи і кадрової політики (відділ правового і інформаційного забезпечення).

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 щокварталу Адміністрацією Президента здаються 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.

У складі *Кабінету Міністрів України* функціонують:

1. Департамент інформації та комунікацій з громадськістю.
2. Департамент забезпечення документообігу, контролю та роботи із зверненнями громадян.
3. До складу означених департаментів входять:

— Відділ аналізу і прогнозування соціально-економічного розвитку (сектор аналізу і прогнозування, сектор підготовки інформаційно-аналітичних матеріалів);

— Управління по питаннях місцевих державних адміністрацій і органів самоврядування (відділ по питаннях підготовки нормативних документів і інформаційно-аналітичної роботи);

— Управління взаємодії з комітетами Верховної Ради України і громадськими політичними організаціями (відділ

взаємодій із суспільно-політичними організаціями – сектор інформації, аналізу і прогнозу).

Тематика матеріалів визначається поточними питаннями, які розглядає уряд, а також постійними запитами, обумовленими потребою ґрунтовної орієнтації в економічному, суспільному, політичному, духовному середовищі України.

Науково-аналітичне управління Верховної Ради України є дослідницьким підрозділом Секретаріату Верховної Ради, який функціонує з 1996 р. Управління здійснює самостійні системні дослідження на основі річних планів науково дослідницьких робіт, виконує оперативні завдання, зумовлені запитами комітетів Верховної Ради та окремих народних депутатів, пов'язаними з процесом створення держави.

Відділи аналізу економічної, галузевої і регіональної політики; аналізу бюджету, фінансів і грошово-кредитної політики; аналізу соціальних процесів і гуманітарної політики забезпечують виконання дослідницьких робіт за такими напрямками:

— 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 Адміністрації Президента, Кабміну, Верховної Ради, 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.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Розкрийте поняття «державне управління».
2. Які служби у структурі Адміністрації Президента України готують інформаційно-аналітичні матеріали?
3. Які інформаційно-аналітичні служби функціонують у складі Кабінету Міністрів України?
4. Охарактеризуйте основні напрями інформаційно-дослідницьких робіт які існують у роботі інформаційних відділів що забезпечують Верховну Раду України.
5. Яке призначення Служби інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади (СІАЗ) і Фонду Президентів України?

### Список рекомендованих джерел:

1. Про Національну програму інформатизації [Текст] : Закон України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1086.74.2&nobreak=1>
2. Кулицький, С. П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління [Текст] : навч. посіб. / С.П.Кулицький. — К. : МАУП, 2002. — 224 с.
3. Медведєва, В. Сучасна бібліотека: новий спосіб діяльності [Текст] / В. Медведєва // Бібл. вісн. : наук.-теорет. та практ. журн. — 2008. — № 6. — С. 46-50.
4. «СІАЗ» как элемент информационной структуры новой Украины [Текст] / В.Н. Горовой // Б-ки Нац. акад. наук: Проблемы функционирования, тенденции развития: Науч.-практ. и теорет. сб. — К., 2000. — Вып. 1. — С. 68-75.



### **1.2.2 Розвиток інформаційної складової у структурі органів місцевого самоврядування**

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 супідрядності (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 (ураховуючи 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 1.7, стор. 58 (більш розширена схема подана у Додатку 2).

З а к о н У к р а ї н и «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки» встановлює: «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, послідов-



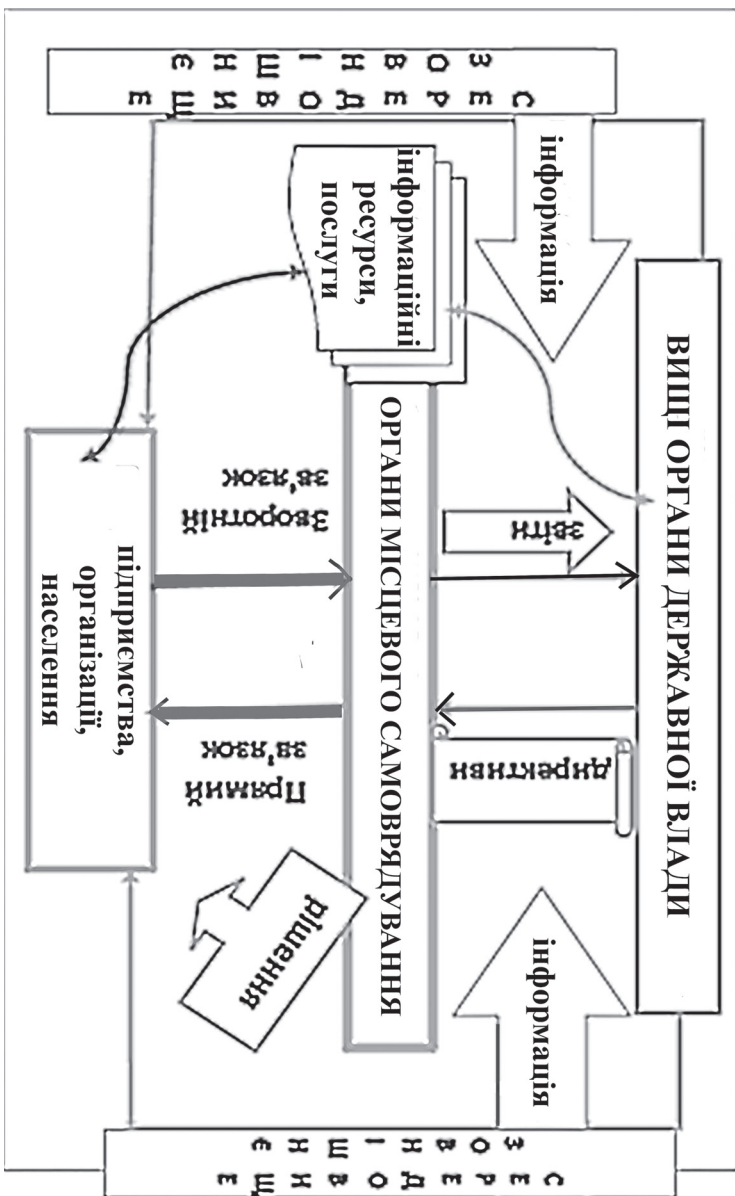


Рис. 1.7 Схеми інформаційних зв'язків органів місцевого самоврядування у зовнішньому середовищі

ністю, 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 інформа-

ційного 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, поновлюваність 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. 1.8.



Рис. 1.8. *Схема перетворення інформації на знання для інформаційної підтримки діяльності ОМС*

### **Питання для самоконтролю:**

1. Як функціональна структура місцевого самоврядування пов'язана з інформаційною структурою?
2. Яким чином процес проходження етапів перетворення інформації на знання сприяє підвищенню дієвості ОМС?

### **Список рекомендованих джерел:**

1. Кислюк, К.В. Спеціальне документознавство [Текст] : модульний курс / К.В. Кислюк. — К. : Кондор, 2011. — 192с.
2. Білорусов, С.Г., Попов, С.А. Модель інформаційно-аналітичного супроводу діяльності регіональних органів державного управління [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/14.NTP\\_2007/Gosupravlenie/21558.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14.NTP_2007/Gosupravlenie/21558.doc.htm)



### **1.2.3 Інформаційні заклади: стратегічне управління**

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 XIX—XX 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 користуються 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* — 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 роботі 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.

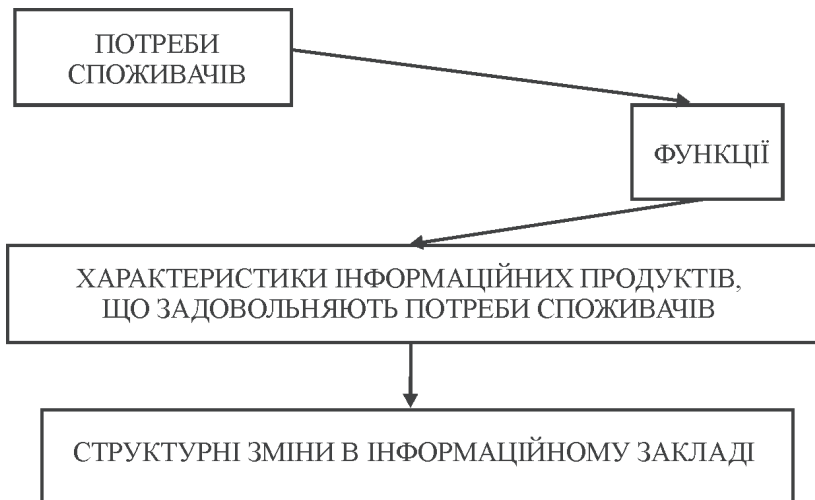


Рис.1.9 *Схема розвитку інформаційного закладу як функціональної системи*

*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 аналізі внутрішніх нормативних документів та встановленні строгих нормативів з найважливіших параметрів функціонування інформаційного закладу і його підрозділів, а також за якістю, ресурсоемністю та іншим показникам продуктів і послуг, що виробляються.



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 заклад у цілому та 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.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Який зміст має поняття «стратегія» в інформаційному менеджменті?
2. Які Вам відомі підходи, що застосовують при розробці стратегій?
3. На які методологічні принципи інформаційний менеджер спирається під час вибору стратегій?

### **Список рекомендованих джерел:**

1. Ахмадова, Ю. А. Система менеджмента качества библиотеки [Текст] : учеб.-практ. пособие / Ю. А. Ахмадова ; В. В. Брежнева. — СПб. : Профессия, 2007. — 264 с.
2. Дмитренко, Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций [Текст] / Г. Дмитренко. — К. : МАУП, 2002. — 192 с.
3. Медведєва, В.М., Міщенко Г.Г. Інформаційний бізнес у сфері освіти, культури і мистецтва[Текст] : навч. пос. / В.М. Медведєва, Г.Г. Міщенко. — К., 2000. — 94 с. (Також режим доступу з web-сайту:<http://migg.kiev.ua/index.php?option=content&task=view&id=4>)

### **1.2.4 Управління інформаційними процесами в організації (на підприємстві)**

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 що до документно-інформаційного забезпечення управління підприємством за певними цільовими критеріями для під-

тримки узгоджених організаційно-інформаційних дій членів організації з таких напрямків:

- планування,
- керівництва,
- контролю,
- організації.

*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;

- організувати 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 розви-



ток 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.*

### **Питання для самоконтролю:**

1. Що є головним завданням інформаційного менеджменту?
2. Якими навиками і вміннями повинен оволодіти інформаційний менеджер?
3. Які Вам відомі ключові завдання діяльності інформаційних менеджерів?
4. Для чого в практичній діяльності інформаційному менеджеру потрібно враховувати психологічні аспекти мотивації трудової діяльності окремої особи або групи людей?

### **Список рекомендованих джерел:**

1. Дмитренко, Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций [Текст] / Г. А. Дмитренко. — К. : МАУП, 2002. — 192 с.

2. Матвієнко, О.В. Психологічні аспекти взаємодії в ме-тасистемі «люди-об'єкти-середовище» при здійсненні інформаційної діяльності [Текст] / О.В.Матвієнко // Управління сучасним містом. — 2001. — №4-6(2). — С.60-66.
3. Матвієнко, О.В. Психолого-професійні особливості діяльності менеджера інформаційних систем [Текст] / О.В.Матвієнко // Теоретичні питання освіти та виховання. — 2001. — №15. — С.55-58.



## 2. РЕСУРСИ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### 2.1 Загальне поняття про ресурси інформаційного менеджменту. Документно-інформаційні ресурси

*Ресурси інформаційного менеджменту* — це сукупність матеріальних і нематеріальних об'єктів і засобів, складових його потенціалу.

Матеріальні об'єкти зазвичай характеризуються внутрішньою впорядкованістю і системною організацією. Впорядкованість виявляється в закономірному русі і взаємодії всіх елементів матерії, завдяки якому вони об'єднуються в системи. Системна організація полягає у наявності системи — внутрішньо впорядкованої безлічі взаємозв'язаних елементів. Зв'язок між елементами у самій системі є міцнішим, істотнішим і внутрішньо необхіднішим, ніж зв'язок кожного елемента з довкіллям, з елементами інших систем.

Зміст поняття «ресурси інформаційного менеджменту», виходячи з практичного досвіду інформаційного управління, на нашу думку, складається з:

- 1) *інформаційних ресурсів* у вигляді:
  - 1) систематизованих документних масивів і фондів;
  - 2) баз і банків даних, що функціонують в інформаційних системах традиційних і новітніх типів;
- 2) *інтелектуальних ресурсів*, що 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, з високою трудовою мотивацією — діяльної творчої складової;
- 3) *технічних ресурсів виробництва, збереження і поширення інформації, які містять:*
- 1) технічні засоби документування, збереження, поширення інформації (у тому числі копіювання і тиражування);
  - 2) спеціалізоване програмне забезпечення;

В інформаційному менеджменті також використовують інші види ресурсів (наприклад, фінансово-економічні), які, на наш погляд, і через їх безперечну включеність у всі процеси, мають право бути розглянутими, але вже як складова, притаманна будь-якому виду людської діяльності.

Виходячи з того, що кожен матеріальний об'єкт володіє невичерпним різноманіттям структурних зв'язків, ми не можемо його розглядати у відриві від них.

Отже, ресурси інформаційного менеджменту, це, у першу чергу, інформація, зафіксована на носіях (документи), інтелектуальні ресурси, необхідні для її обробки, а також технічні засоби і програмне забезпечення (рис.2.1, стор. 78).

Інформаційні ресурси є об'єктами відносин фізичних, юридичних осіб, держави. Вони складають інформаційні ресурси України і захищаються законом так само, як інші ре-

сурси. Отже, діяльність зі збору, збереження і використання інформаційних ресурсів опирається на необхідність знання законів України, які регулюють інформаційну сферу діяльності.

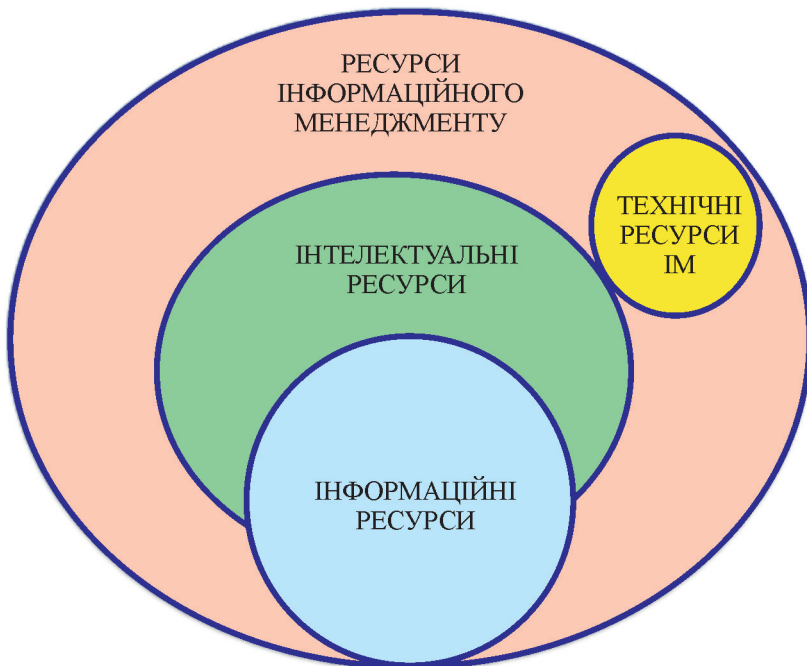


Рис. 2.1 Ресурси інформаційного менеджменту

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 інформатизаційної 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, що 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, що репрезентована юридичними особами, незалежно від їх організаційно-правової форми та форми власності, а також громадянами, документована інформація, формує інформаційні ресурси, які знаходяться у спільній власності держави та суб'єктів, що представляють цю інформацію.

Інформаційні ресурси, які є власністю організації, носяться 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 раніш, 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, встановлюєть-

ся 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.

Кожен матеріальний об'єкт здатний до набуття внутрішніх змін, перетворенням в якісно інші форми. Отже, вивчаючи документно-інформаційні ресурси та їх цінність, необхідно враховувати також здатність до змін, властиву цьому виду ресурсів більшою мірою, що є однією з відмінних рис, яка залежить від різних чинників (рис. 2.2, стор. 83).

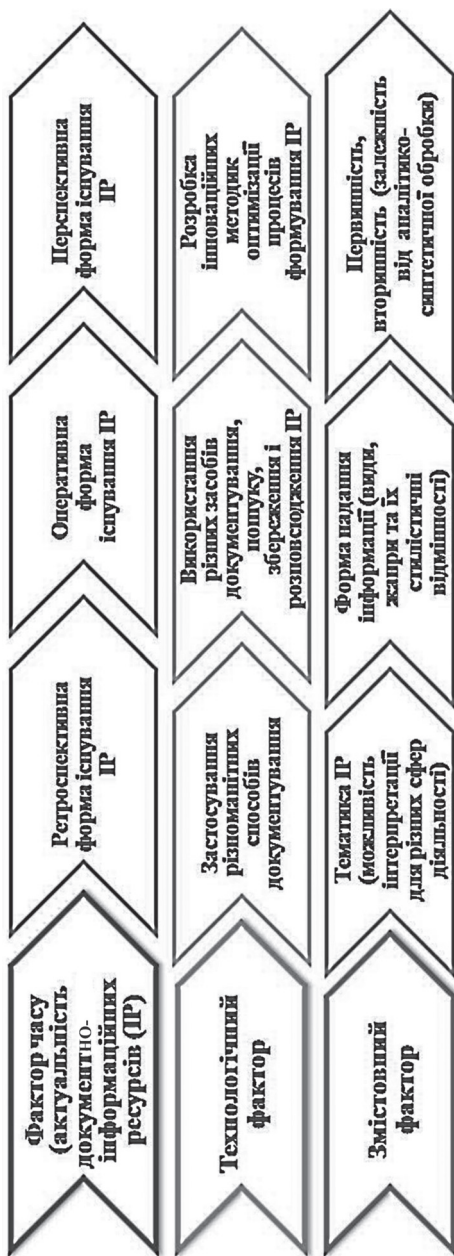


Рис. 2.2 Чинники що впливають на мінливість інформаційних ресурсів

**Питання для самоконтролю:**

1. Які складові утворюють ресурси інформаційного менеджменту?
2. Що розуміють під факторами мінливості інформаційних ресурсів?
3. Які відомі Вам законодавчі акти є правовою основою функціонування інформаційних ресурсів в Україні?

**Список рекомендованих джерел:**

1. Про інформацію : Закон України [Текст] // Відомості Верховної Ради України . — 1992. — N 48. — Ст. 650
2. Основы информационной безопасности: уч. пос. для вузов [Текст] / Е.Б. Белов, В.П. Лось, Р.В. Мещеряков, А.А. Шелупанов. — М. : Горячая линия — Телеком, 2006. — 544 с.



## 2.2 Інтелектуальні ресурси інформаційного менеджменту

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, визначають 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'єктивувалися 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.

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 двох тісно взаємодіючих частин: продуктивних активів та інтелектуальної власності (рис. 2.3, стор. 87).

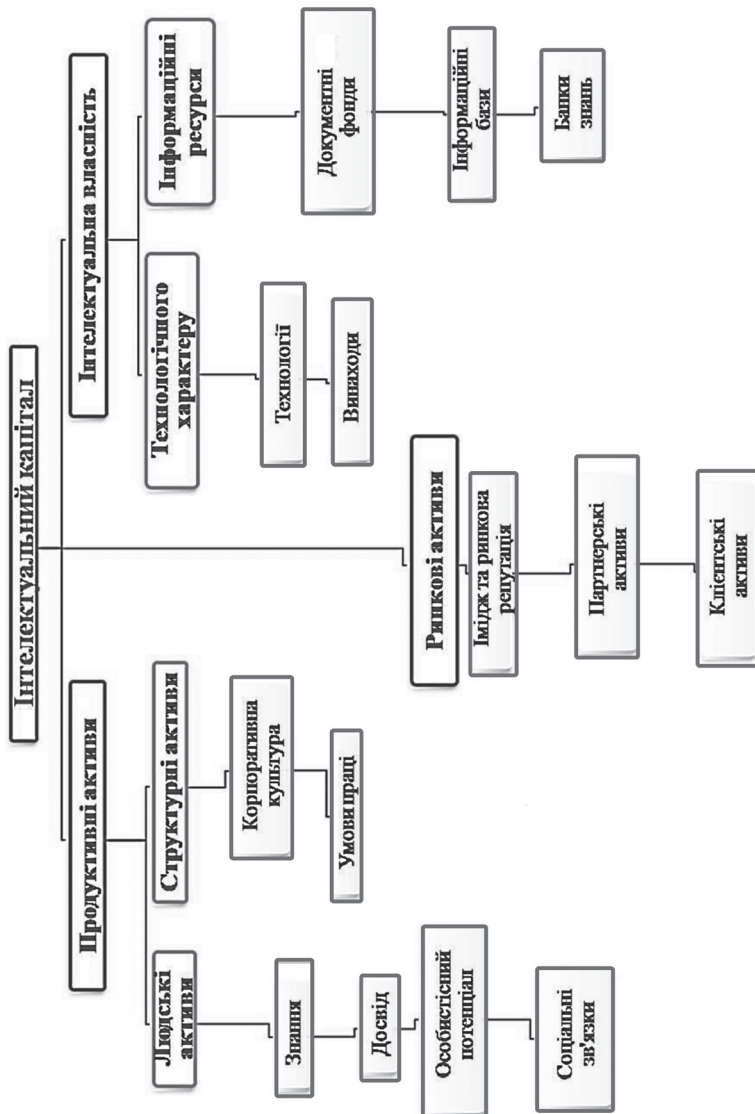


Рис. 2.3. Розгорнута структура інтелектуального капіталу

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

Розглянемо 3 стадії перетворення інтелектуального капіталу у процесі відтворення, які вже описані в науковій літературі з деякими нашими доопрацюваннями, заснованими на результаті власних досліджень (рис. 2.4, стор. 90).

Перша стадія. Перетворення грошової форми на інтелектуальні елементи продуктивного капіталу:

- 1) здійснюється наймання робочої сили, спеціалістів з управлінської, інженерної, наукової, інформаційно-аналітичної та інших видів інтелектуальної діяльності, зі знаннями, досвідом і навиками використання цих знань;
- 2) розробляються інноваційні ідеї з використанням знань і навиків фахівців, створюються продукти інтелектуальної праці — об'єкти інтелектуальної власності;
- 3) проводиться розробка шляхів примноження інтелектуального потенціалу організації за такими напрямками:
  - 1) навчання та перепідготовка фахівців, внаслідок чого збільшується обсяг їх знань, підвищується якість цих знань, удосконалюються навики;
  - 2) підвищення корпоративної культури організації, поліпшення технологій колективної роботи;
  - 3) мотивація інтелектуальної праці, підвищення творчої активності, практичної значущості інтелектуальної продукції, що створюється;

- 4) здійснюється запозичення об'єктів інтелектуальної власності сторонніх організацій з придбанням часткових або повних прав на їх використання.

Друга стадія. Матеріалізація інтелектуального капіталу у продукції.

Відбувається на всіх технологічних етапах її створення і виробництва:

- 1) у матеріалах, з яких виробляється продукція;
- 2) у верстатах і оснащенні, які використовуються у виробничому циклі;
- 3) в упаковці і так далі

Матеріалізований інтелектуальний капітал створює додаткову вартість, яка прямопропорційна рівню досягнутої якості продукції.

Третя стадія. Матеріалізація маркетингових інтелектуальних активів:

- 1) продукція стає товаром, в якому матеріалізуються маркетингові інтелектуальні активи, що підвищує споживчу цінність товару;
- 2) товар перетворюється на гроші, частина яких, пропорційна інтелектуальній складовій ринкової вартості продукції, є результатом завершення перетворень інтелектуального капіталу;
- 3) на виручені гроші здійснюється примноження інтелектуального капіталу з переходом знов на першу стадію перетворення.





Рис. 2.4 *Схема перетворення інтелектуального капіталу у процесі відтворення*

Надані вище схеми свідчать про те, що інтелектуальний капітал взаємодіє практично зі всіма елементами діяльності організації, висуваючи на перший план питання управління інтелектуальними ресурсами організації.

Внаслідок цього стає актуальним виокремлення 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.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Які складові містить поняття «ресурси інформаційного менеджменту»?
2. У чому полягає роль інформаційних ресурсів у структурі інформаційного менеджменту?
3. Які елементи складають поняття «інтелектуальний капітал»? Розкрийте зміст кожного з них.

### **Список рекомендованих джерел:**

1. Нонака, И. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах [Текст] / И. Нонака, Х. Такеучи. — М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 361 с.
2. Багов, В.П. Управление интеллектуальным капиталом [Текст] : учеб. пособие / В.П. Багов, Е.Н. Селезнёв, В.С. Ступаков. — М. : ИД «Камерон», 2006. — 248 с.
3. Брукинг, Э.Н. Интеллектуальный капитал. Ключ к успеху в новом тысячелетии [Текст] / Э.Н. Брукинг. — СПб. : Питер, 2001. — 288 с.

## 2.3 Технічні ресурси інформаційного менеджменту

До технічних ресурсів виробництва, збереження і поширення інформації відносять технічні засоби та їх програмне забезпечення.

Організаційна техніка складає матеріальну базу прогресивних систем управління. Слабке використання оргтехніки в управлінні призводить до зниження продуктивності праці і ефективності роботи управлінського персоналу, до неприпустимих затримок при вирішенні оперативних питань, а часто і до невірних їх рішень зважаючи на відсутність необхідної інформації, і до інших негативних наслідків.

Засоби оргтехніки для офісу фірми можуть включати до свого складу, наприклад, такі пристрої й устаткування: персональний комп'ютер, телефонні і радіотелефонні апарати, МІНІ-АТС, директорський комутатор, гучномовний телефонний переговорний пристрій, пейджингову систему, факсимільний апарат, копіювальний апарат, диктофони, проєкційну апаратуру, адресувальну машину, маркірувальну машину, ламінатор, штемпелювальний апарат, машину для знищення документів, тощо. Розглянемо основні технічні засоби документування, збереження, поширення інформації.

**1. Засоби складання і виготовлення документів** потребують розгляду таких складових, як:

**1.1 Персональні комп'ютери та їх можливі конфігурації.**

Сьогодні надійність техніки, вартість експлуатації, технічного обслуговування і витратних матеріалів робить істотний вплив на бізнес.

Вибір комп'ютера для офісу передбачає наявність таких параметрів:

1. *Процесор з частотою не нижче 600 Мгц і не менше 128 Мб оперативної пам'яті.*

2. *Жорсткий диск об'ємом не менше 20Гб, що підтримує інтерфейс АТА/66.*

3. *Графічний адаптер, що підтримує 3D-акселерацію і оснащений не менше чим 8 Мб пам'яті.*

4. *Дисковод DVD або CD-RW.*

5. *Колонки за бажанням.*

6. *Два порти USB.*

7. *Реплікатор порту для підключення зовнішніх джерел: клавіатури, миші і монітора.*

Під час вибору ПК для офісу треба брати до уваги його необхідні можливості. Наприклад, для набору тексту, роботи з таблицями, роботи в Інтернеті, ведення бухгалтерії абсолютно не обов'язково купувати потужний сучасний комп'ютер.

У цих випадках для роботи буде сповна досить комп'ютера з 256 мегабайтами оперативної пам'яті, жорстким диском невеликого об'єму і простою відеокартою, як правило, інтегрованою в материнську плату.

Конфігурація системного блоку комп'ютера в цьому випадку виглядає таким чином:

Intel Celeron D 2.66Ghz /512Mb /80Gb /FDD /CDRW / Video /Sound /Lan /ATX 350W або

AMD Sempron 2800+ /512Mb /80Gb /FDD /CDRW / Video /Sound /Lan /ATX 350W

Якщо на комп'ютері передбачається працювати з великими об'ємами важливої інформації, то не обійтися без її резервного копіювання. Найпростіше це робити, систематично копіюючи важливі дані на CD-R або CD-RW диски,

для чого комп'ютер має бути обладнаний CDROMом, що пише (CD-RW).

Конфігурація системного блоку комп'ютера у цьому випадку виглядає таким чином:

Intel Pentium 4 E2180 /512Mb /160Gb /DVD+CDRW /  
Video /Sound /Lan /ATX 400W або

AMD Athlon 64 3000+ /512Mb /160Gb /DVD+CDRW /  
Video /Sound /Lan /ATX 400W

У ряді випадків на комп'ютері не потрібний дисковод і CDROM (наприклад, на комп'ютері, призначеному для роботи в локальній обчислювальній мережі якої-небудь організації). Жорсткий диск може бути мінімального об'єму.

Тоді типова конфігурація комп'ютера спрощується до наступної:

Intel Celeron D 2.66Ghz /512Mb /80Gb /Video /Sound /  
Lan /ATX 350W або

AMD Sempron 2800+ /512Mb /80Gb /Video /Sound /  
Lan /ATX 350W

При цьому, треба врахувати такі особливості процесу підбору комп'ютерної офісної техніки:

- Для фірми середньої величини, якщо необхідно провести планову заміну оргтехніки, необхідно дати завдання інженерові скласти повний кошторис заміни комп'ютерного устаткування, з обов'язковою вказівкою місць покупки ПК й оргтехніки, цінами, вартістю обслуговування, знижками, термінами гарантії і розрахунком очікуваної економії.

Доречне проведення тендеру на постачання комп'ютерів серед торговельних підприємств вашого регіону прописавши у тендері необхідні вам вимоги до технічної і економічної сторони операції.

У розрахунках повинна вказуватися вартість володіння обраною комп'ютерною технікою (аби прорахувати

витрати на її експлуатацію і вибрати найбільш вигідний варіант).

Можна провести таку заміну в 2-3 етапи, а для мотивації персоналу — спочатку кращим співробітникам. Ефект настане вже на етапі складання плану, завдяки чому можна добитися істотного зростання продуктивності праці всього колективу.

- Коли отримується 1000 комп'ютерів для крупного холдингу, необхідно дати завдання відділу автоматизації пропрацювати технічне завдання на закупівлю (характеристики ПК, моніторів, серверів, периферійного устаткування (принтерів і копіювальної техніки) для мінімізації подальших витрат і зусиль з підтримки їх у працездатному стані. Складаються техніко-економічні обґрунтування і плани технічного обслуговування. Аналізуються пропозиції постачальників і рекомендації фірм-виробників.

### ***1.2 Принтери різних типів***

Принтери класифікують за п'ятьма основними позиціями: принципом роботи друкуючого механізму, максимальному формату аркуша паперу, використанню кольорового друку, наявності або відсутності апаратної підтримки мови PostScript, а також за місячним навантаженням, що рекомендується, яке, як правило, корелюється зі швидкістю друку.

За принципом друку розрізняються матричні, струменеві і лазерні (сторінкові) принтери.

Параметр, що визначає якість друку лазерних принтерів — роздільна здатність.

Найбільш поширені моделі формату А3 і Legal (тобто розраховані на аркуш паперу ледве більший, ніж А4). Моделі, що працюють з папером формату А3, дещо дорожчі.

За гамою відтворних кольорів принтери розділяються на чорно-білі, чорно-білі з опцією кольорового друку (такі моделі є серед матричних і струменевих) і кольорові.

За швидкістю друку можна виокремити чотири групи: матричні принтери без автоподавання; принтери, що забезпечують швидкість друку до 4 стор./хв. і призначені для індивідуального вживання; принтери зі швидкістю друку до 12 стор./хв. що обслуговують робочі групи; потужні мережеві принтери з продуктивністю більше 12 стор./хв. Продуктивність принтера — істотний чинник для організацій, де одним принтером користуються відразу декілька працівників.

## ***2. Засоби копіювання і розмноження документів містять такі складові, як:***

### ***2.1. Копіювальна техніка***

Необхідно підкреслити основні переваги електрографічного копіювання:

- висока оперативність, продуктивність і якість копіювання;
- можливість масштабування і редагування документа при копіюванні;
- отримання копій з листових і зброшурованих документів;
- отримання копій з різних штрихових, півтонових, одно- і багатоколірних оригіналів;
- отримання копій на звичайному папері, кальці, пластиковій плівці, алюмінієвій фользі;
- порівняно невисока вартість апаратів і витратних матеріалів, легкість обслуговування.

*Термографічне копіювання* є самим оперативним способом копіювання, що дозволяє отримувати копію на спеціальному досить дорогому термореактивному папері або на

звичайному папері, але через термокопіювальний папір. Недоліки термокопіювання: невисока якість, недовгий термін зберігання копій, дорогий папір.

*Фотографічне копіювання* — найдавніший спосіб копіювання. Він забезпечує найвищу якість, але вимагає дорогих витратних матеріалів. Поширений різновид фотографічного копіювання — мікрофотокопіювання, засноване на мікрофільмуванні документів.

*Електронно-графічне копіювання* засноване на оптичному зчитуванні документів (фотодіоди перетворюють проєктоване на них зображення документа в електричні сигнали) і електроіскрової реєстрації інформації на спеціальному носії копії. Копії найчастіше отримують на електрофотоплівці і на термореактивному папері. Копії на електрофотоплівці слугують основою для подальшого тиражування документів засобами трафаретного друку, і в аспекті підготовки високоякісних трафаретних друкарських форм електронно-графічне копіювання вельми ефективно і широко використовується.

## ***2.2. Засоби оперативної поліграфії***

Оперативна поліграфія забезпечує швидке здобуття якісної поліграфічної продукції в значних накладах в умовах звичайної установи, офісу.

Існує багато різних способів друку в поліграфії: високий, глибокий, трафаретний, гектографічний, офсетний. Високий і глибокий друк — найдосконаліші способи друку для масового тиражування книг, брошур при цьому використовуються об'ємні друкарські форми, опуклі при високому друці і поглиблені при глибокому. В оперативній поліграфії застосовуються, як правило, плоскі друкарські форми.



*Гектографічний друк.* Принцип його заснований на виготовленні друкарської форми з великим запасом фарби, яка поступово розчиняється спиртом і помалу витрачається на копії.

Друкарська форма виготовляється на крейдованому папері шляхом перенесення на неї за допомогою спеціального копіювального паперу дзеркального зображення документа. Друк виконується на гектографах шляхом зволоження паперу спиртом і контактного перенесення тонкого шару фарби з друкарської форми на цей папір. З однієї друкарської форми можна отримати 100 — 200 відтисків. Гектографічний друк застосовується при невеликому тиражуванні 25 — 250 прим.

Переваги цього друку: можливість багатоколірного друку, низька вартість витратних матеріалів, недоліки: низька якість копій та їх вицвітання з часом.

*Офсетний друк* виконується з плоскої форми, обробленої так, щоб ділянки, відповідні зображенню, що наноситься, утримували фарбу на масляній основі і відштовхували воду, а остання поверхня утримувала воду і відштовхувала фарбу.

Друкарська форма виготовляється на фользі або гідрофільній паперовій пластині шляхом друкування на принтері або електрографічним або термографічним копіюванням документа, але з обов'язковим використанням жирового фарбника. При друці на ротапринтах на пластину накочується фарба, що налипає на жирні місця, а потім контактним способом через офсетний барабан фарба переноситься на папір для здобуття копії.

Переваги:

- висока якість друку;
- можливість великого тиражування — 5 тис, відтисків з металевої форми та 400 — 1500 з паперової;

- простота редагування друкарської форми (спеціальною офсетною гумкою або знежирюючим засобом);
- можливість повторного використання (до 5-7 раз) пластини з фольги;
- можливість багатоколірного друку.

Недоліки:

- складність виготовлення друкарської форми і процесу копіювання;
- висока вартість устаткування.

*Трафаретний друк.* Друкарська форма — трафарет, виготовляється на аркуші вощаного, желатинового, колоїдного паперу або на плівці шляхом пробиття у ній мікроотворів на спеціальних автоматах, або методом електронно-графічного копіювання. Процес друку полягає у продавлюванні фарби через трафарет на машинах, званих ротаторами.

Переваги:

- хороша якість друку;
- тиражування — 400–1500 відтисків з однієї форми;
- простота виготовлення друкарських форм.
- Недоліки:
- неможливість редагування друкарських форм;
- необхідність декількох трафаретів при багатоколірному друці.

*Електронно-трафаретний друк* — найефективніший і перспективніший варіант оперативної поліграфії на різнографіях, з використанням останніх досягнень цифрової електроніки, що істотно поліпшує всі характеристики трафаретного друку.

Процес копіювання складається з двох етапів:

- підготовка робочої матриці (займає 15 — 20 хв.);
- копіювання з матриці (за 10 — 20 хв. можна отримати декілька тисяч якісних відтисків.

При підготовці матриці тиражованого оригінала документ розміщують на вбудований сканер. Сканер зчитує інформацію, кодує її і створює відповідний цифровий файл. Після обробки спеціальної багатошарової майстер-плівки термоголівкою, керованою цим цифровим файлом, створюється робоча матриця, що містить копійоване зображення або текст у вигляді мікроотворів в зовнішньому шарі плівки. Потім робоча матриця просочується спеціальним фарбником, внутрішнім шаром плівки, що поглинається, і використовується як трафарет для тиражування документа. З однієї робочої матриці можна отримати не менше 4000 відтисків хорошої якості. Всі названі процедури виконуються автоматично.

Переваги різографу;

- використання для копіювання паперу будь-якого типу і якості;
- висока продуктивність: перша копія виходить через 20 — 30 хв., подальший процес копіювання йде із швидкістю 60 — 130 відтисків на хвилину;
- висока якість копіювання: у текстовому режимі роздільна здатність до 16 точок/мм, у фоторежимі відображення 256 відтінків і градацій яскравості;
- можливість копіювання кольорових документів за декілька прогонів;
- можливість збільшення або зменшення копій у 2 рази;
- висока економічність при великому тиражуванні;
- можливість спільної роботи з ПК і, зокрема, використання ПК для створення і редагування документів;
- автоматизація всіх процесів, зручність управління, наявність дисплею.

**3. Засоби обробки документів** складаються з таких видів:

Адресувальні машини широко використовуються для вдрукування у документи локальних фрагментів текстів, найчастіше стандартних: адрес клієнтів, заголовків рахунків, заяв, оповіщень, платіжних документів. Адресувальна машина копіює на документи або на етикетки для подальшої наклейки фрагмент тексту, оперативно вибраний з великої кількості текстів, що зберігаються або у пам'яті машини, або у вигляді друкарських форм в картотечі штемпелів шаблонів, вставлених для зручності ручного вибору у різноколірні стандартні рамки. В адресувальних машинах використовуються спеціальні форми для плоского, а інколи і високому друку. Тексти для роздрукування можуть бути також отримані з комп'ютера.

Маркірувальні машини (франкірувальні машини) замість марок на конвертах друкують поштові штампи з вказівкою дати поштового відправлення і суми оплати. При друкуванні на лічильнику франкірувальної машини накопичуються суми платежів, що підлягають виконанню. Такий поштовий штамп може містити коротке рекламне оголошення, найменування організації, її адресу, телефони.

Штемпелювальні пристрої служать для друкування на документах коротких цифрових повідомлень: номерів, індексів, дати.

Ламінатори — машини для захисту документів від вологи, пилу, масла і від недбалого зберігання шляхом нанесення на поверхню документа захисного покриття.

Машинні пристрої для виконання різних видів фальцювання (згинання) паперів за заданим форматом і акуратного складання.

Машини для знищення секретних і конфіденційних документів шляхом їх найдрібнішого розрізання і мікропобрігнення.

4. Сучасні *засоби зв'язку* також є складовою частиною технічних ресурсів інформаційного менеджменту. Це:

- 4.1. Системи передачі інформації і канали зв'язку
- 4.2. Телефонний та стільниковий зв'язок
- 4.3. Інтернет

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,
- диспетчеризації та моніторингу документообігу підприємства,
- координація дій підрозділів,
- оптимізація адміністративно-господарської діяльності, роботи з кадрами,
- надання оперативної та довідкової інформації.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Які технічні засоби документування необхідні для ефективного функціонування сучасного підприємства?
2. На які основні параметри треба звертати увагу під час вибору комп'ютерної техніки для підприємства?
3. У чому полягає роль спеціалізованого програмного забезпечення офісної техніки?

**Список рекомендованих джерел:**

1. Гуреева, Н. Ю. Копировальная техника: история и современность [Текст] / Н.Ю. Гуреева, О.Л. Седова // Секретарское дело. — № 3. — 2000. — С. 121—130.
2. Ксадопуло, Г. Н. Технические средства офисной деятельности [Текст] / Г.Н.Ксадопуло // Делопроизводство. — №8. — 2003. — С. 30.
3. Палеха, Ю. І. Організаційна техніка [Текст] : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів / Ю. І. Палеха. — Київ : Ліра-К, 2008. — 193 с.



## 3 ТЕХНОЛОГІЇ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### 3.1 Закономірності створення ефективного інформаційного середовища сучасного підприємства

#### 3.1.1 Взаємодія зовнішнього інформаційного простору з інформаційним середовищем підприємства

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

*Організаційні заходи* — 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 різ-

них 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 такі найважливіші *напрями* функціонування інформаційного простору підприємства (рис. 3.1):

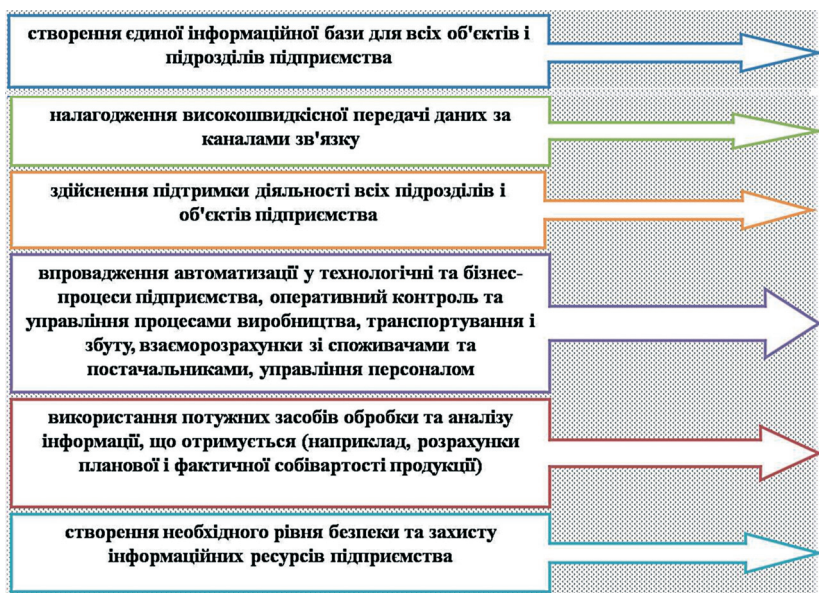


Рис.3.1 Основні напрями функціонування інформаційного простору підприємства

Серед найбільш важливих видів джерел інформації для підприємства можна виокремити відображені на рис. 3.2, стор. 106:



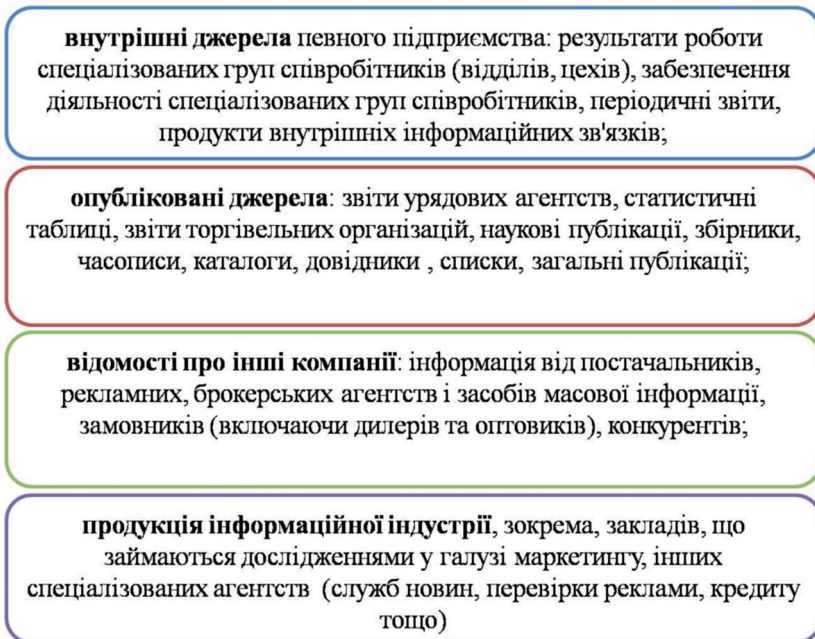


Рис. 3.2 Види джерел інформації для інформаційної підтримки функціонування підприємства

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.

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, прагнучи 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 замовникові 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 ввижається 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, прибуткових і витратних рахунків. Керівництво підприємства звільняє працівників і наймає нових, що відбувається 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*: самоспостереження, інформаційний взаємообмін, збір даних та аналіз.

*Самоспостереження* 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.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Які складові поєднує у собі поняття «інформаційний простір управління»?
2. Функціонування яких процесів є необхідною умовою для успішної діяльності будь-якої складної системи?
3. Пов'яжіть способи отримання інформації з конкретними ситуаціями.

### **Список рекомендованих джерел:**

1. Василенко, В.О. Теорія та практика розробки управлінських рішень [Текст] : навчальний посібник / В.О. Василенко. — Київ: ЦУЛ, 2002. — 420 с.
2. Орлов, А.И. Экспертные оценки [Текст] : учебное пособие / А.И. Орлов. — М. : 2002. — 31 с.



### 3.1.2 Інформаційна структура організації

*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.

У таблиці 3.1 відображена класифікація інформаційних потоків на підприємстві.

Таблиця 3.1

#### Класифікація інформаційних потоків

<b>ОЗНАКА КЛАСИФІКАЦІЇ</b>	<b>ВИД І П</b>
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.

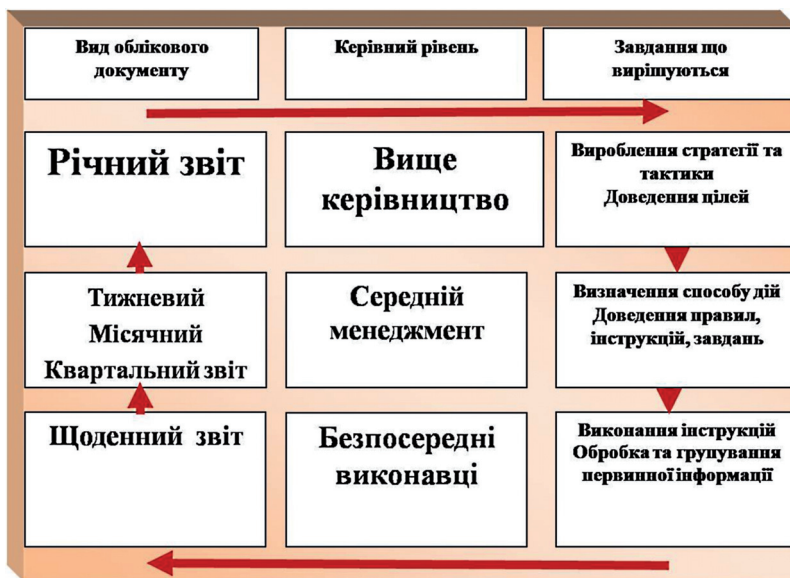


Рис. 3.3 Горизонтальні та вертикальні потоки обліково-аналітичної інформації

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 перекивати витрати на її отримання);
- 5) повноті (не повинно бути упущень);
- 6) зрозумілості (інформація не повинна потребувати розшифровки);
- 7) регулярності надходження.



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 — виявлення моментів дублювання, надлишку і недоліків інформації, причин її збоїв і затримок.

Найбільш поширений та найпрактичніший метод аналізу інформаційних потоків — *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 закупівель, 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 окреплюють 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 таб.3.2.

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

*Таблиця 3.2.*

### **Графік інформаційних потоків**

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

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

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.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Визначте роль інформаційних потоків на підприємстві.
2. Чим обумовлена структура інформаційних потоків?
3. Для чого потрібна маршрутизація інформаційних потоків?

### **Список рекомендованих джерел:**

1. Харина, Е.В. Развитие и совершенствование информационного комплекса предприятия [Текст] / Е.В.Харина // Науковий економічний журнал. Актуальні проблеми економіки. – Київ : Вид-во НАУ. — 2003. — №7 (25). — С. 131-138.

### 3.1.3 Інформаційна база апарату управління підприємством

Успішність роботи лінійних і функціональних керівників, так само як і фахівців, до яких належать бухгалтери, аудитори, 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;
- нормативно-регулюючі.

Блок внутрішньої інформації зазвичай представляє 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 регулятивно-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 регулятивів 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: регулятиви загальноправового характеру, бухгалтерське законодавство, інші регулятиви (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 реалізуватися 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. 3.4 (стор. 120) блоків по-своєму важливий.

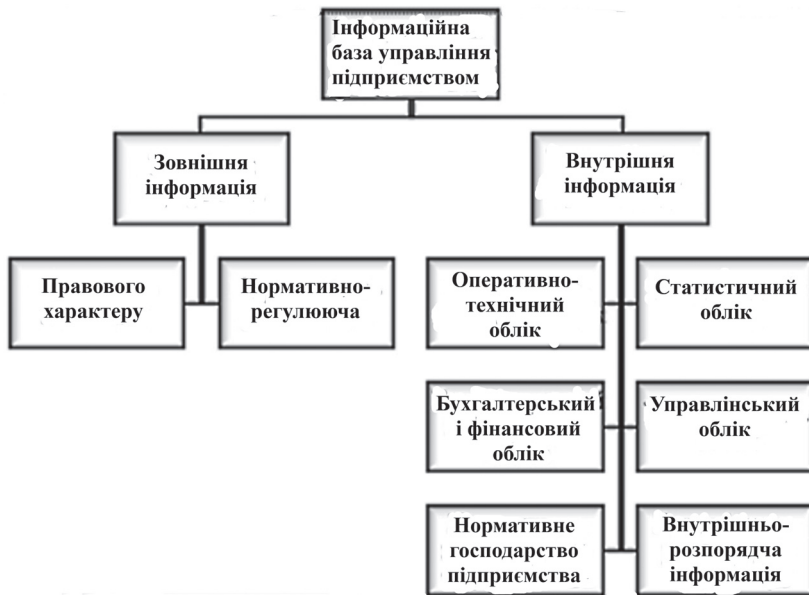


Рис. 3.4. Структура інформаційної бази управління підприємством

Процес управління підприємством також забезпечує облікову 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, використаної 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 методику. 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 про зовнішні зміни, майбутні можливі події.

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





Рис. 3.5. *Потоки інформації спрямовані до бухгалтерії підприємства*

Як ми бачимо з рисунку 3.5, 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. 3.6, стор. 123).

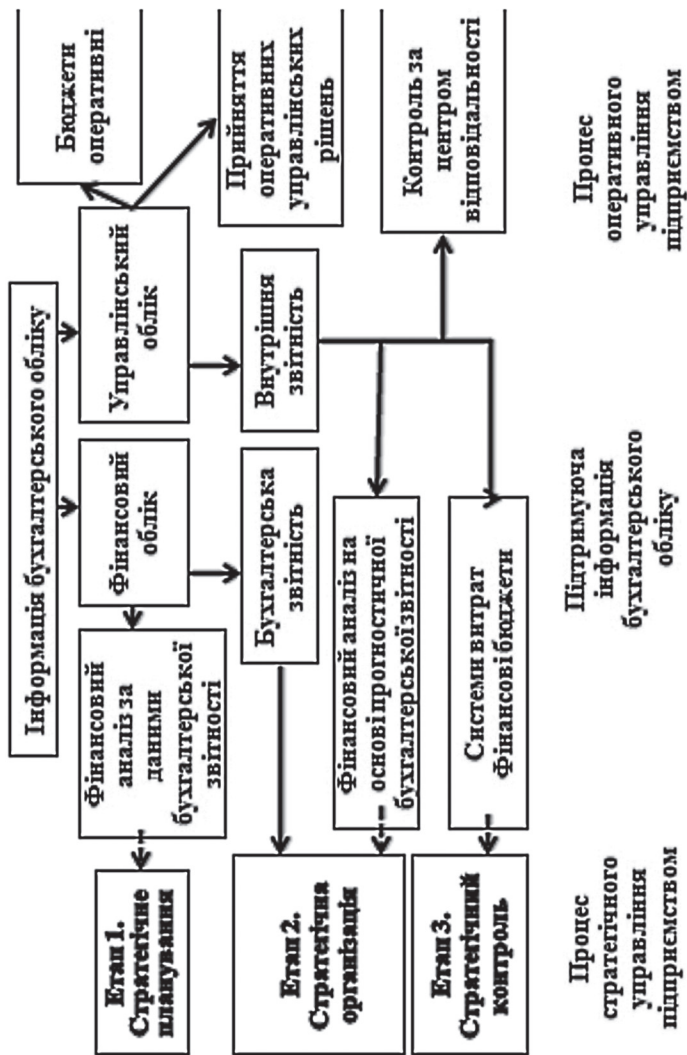


Рис. 3.6. Облікова інформація, що забезпечує процес стратегічного управління підприємством

**Питання для самоконтролю:**

1. Визначте основні складові інформаційної структури організації.
2. Охарактеризуйте систему інформаційних потоків на підприємстві.
3. Яким вимогам повинна відповідати інформація для її ефективного використання на підприємстві?
4. Розподіліть на умовні блоки ресурси інформаційної бази підприємства.
5. Охарактеризуйте особливості облікової інформації та її ролі на підприємстві.

**Список рекомендованих джерел:**

1. Годин, В.В. Управление информационными ресурсами / В.В.Годин, И.К., Корнеев. — М. : Инфра-М, 2000. — 352 с.
2. Тарасюк, Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства [Текст] : навчальний посібник / Г.М.Тарасюк, Л.І. Шваб. — К. : Каравела, 2003. — 432 с. (Підрозділ 2.1. Характеристика, форми відображення та джерела формування інформації для планування [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://buklib.net/component/option,com\\_jbook/task,view/Itemid,99999999/catid,89/id,977/](http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,99999999/catid,89/id,977/) )



### **3.1.4 Організація роботи спеціалізованих відділів інформації на підприємстві**

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 навчальному посібнику нами висвітлюються структура та функції спеціалізованих інформаційних відділів, що є найбільш актуальними для сучасного підприємства.

#### *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 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 під-

приємства 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 упроваджені на підприємстві іновачій для затвердження їх в установленому порядку в центральних галузевих та інших органах науково-технічної інформації.

## 2. Організація роботи відділу 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 оцінці 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) консультаційному 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:

— сектор досліджень маркетингу;

— сектор дизайну;

— сектор реклами;

— сектор психоаналізу.

Всі роботи відділу маркетингової інформації виконуються за затвердженим планом-графіком, а разові (позапланові) роботи виконуються відповідно до розпоряджень директора підприємств 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:

— документи, які фіксують об'єми продажу і виручку;

— договори, заявки клієнтів;

— рахунки;

— претензії клієнтів і документи на повернення товарів;

— фінансові звіти;

— спілкування з працівниками збуту;

— дані попередніх досліджень.

Зовнішні:

— 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.

Основні форми отримання маркетингової інформації:

— 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 – 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. Загальна структура плану маркетингового



дослідження (див. Додаток 4) містить 3 основні частини, які деталізуються в залежності від його специфіки.

### 1. 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 рекламно-інформаційний відділ дає головним чином вищому керівництву підприємства, але, в деяких випадках, і керівництву окремих підрозділів. Схема рекламно-інформаційного менеджменту у вигляді сукупності процесів показана на рис. 3.7.



Рис. 3.7 Роль рекламно-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 організовують 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, чати, на популярних новинних сайтах, дошках оголошень; організація системи обміну текстовими посиланнями.

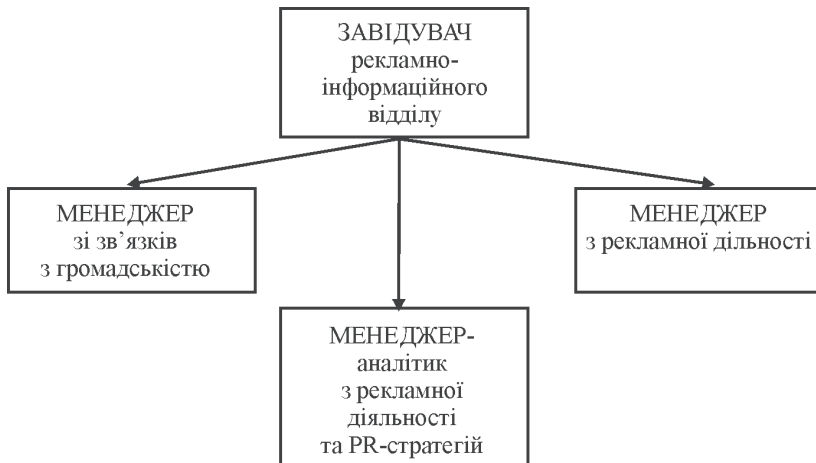


Рис. 3.8. Організаційна структура рекламно-інформаційного відділу у складі підприємства

### Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає роль відділу науково-технічної інформації на підприємстві
2. Вкажіть основні завдання відділу маркетингової інформації.
3. Охарактеризуйте особливості роботи рекламно-інформаційного відділу на підприємстві.

**Список рекомендованих джерел:**

1. Про рекламу : З а к о н У к р а ї н и [Текст] //Відомості Верховної Ради України . — 1996. — № 39. — Ст.181.
2. Про внесення змін до Закону України «Про рекламу» [Текст] : Закон України Відомості Верховної Ради України. — 2004. — № 8. — Ст.62.
3. Єжова, Л. Ф. Інформаційний маркетинг [Текст]: навч. посібник/ Л.Ф. Єжова. — К. : КНЕУ, 2002. — 560 с.
4. Нижегородцев, Р.М Научно-техническая информация и рынок: основы информационной экономики [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [http://www.dofa.ru/Dumnaja/2\\_IR/Nigegorodcev.doc](http://www.dofa.ru/Dumnaja/2_IR/Nigegorodcev.doc).



### **3.1.5 Корпоративні інформаційні системи та створення корпоративних банків знань**

Сучасна інформаційна система у масштабі корпорації – це комбінація, тісне сплетіння різних інформаційних технологій, пропонувананих 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 сьогоденні 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:

- 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 погрішностей 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 на колективну пам'ять та знання.

Загальна схема корпоративної інформаційної системи підприємства може виглядати таким чином (рис.3.9, стор. 136).

У розвинутих країнах світу, для виявлення та звернення на користь наявної інформації, досвіду та кваліфікації співробітників, застосовують систему управління знаннями. Застосування методик управління знаннями уможливило 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.

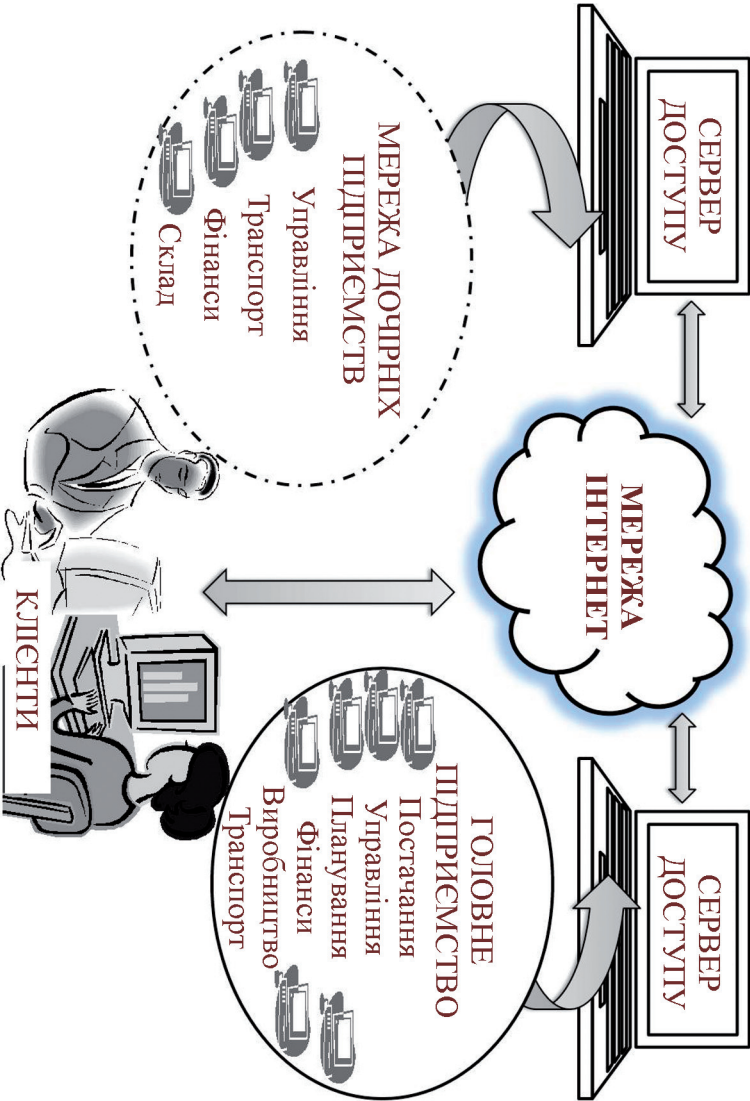


Рис. 3.9. Загальна схема функціонування корпоративної системи

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.

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, поновлюваність технічного забезпечення, використання новітніх інформаційних технологій покликані забезпечувати вчасне використання знань, від чого залежить дієвість функціонування сучасного підприємства.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Розкрийте зміст поняття «корпоративна інформаційна система».
2. Які завдання покликана вирішувати корпоративна інформаційна система?
3. З якою метою на сучасних підприємствах почали використовувати методики управління знаннями?



4. Дайте характеристику основним етапам побудови та використання інформаційного банку знань на сучасному підприємстві.

### Список рекомендованих джерел:

1. Татарчук, М. Корпоративні інформаційні системи [Текст] : навч. посібник / М.Татарчук. — К. : КНЕУ, 2005. — 291с.
2. Райков, А.Н. Менеджмент и корпоративная информационная система — две стороны одной медали [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://emag.iis.ru/arc/infosoc/emag.nsf/BPA/45f44ce078b88111c325690400283aff>



### **3.1.6 Помилки у комунікаціях, втрата інформації та інформаційна безпека підприємства. Стандарти ISO**

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:

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

2) передавання 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.

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.
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, яки 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 розкрит-

тя інформації (просочування інформації), модифікації даних або програмного забезпечення (ПЗ), а також шахрайських дій у мережі.

Все це є ризиками, що вимагають уведення заходів безпеки. 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 вхідного контролю, інженерні засоби захисту);
- 2) заходи захисту від технічних засобів шпигунства (шифрування деяких видів інформації, екранування приміщень, заземлення, звукоізоляція);
- 3) заходи захисту інформаційної системи тп баз даних (впровадження політики безпеки, захист устаткування (комп'ютерів), антивірусний захист, створення систем розмежування доступу до ресурсів, аутенти-

- фікація 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» ПЗ).

### **Питання для самоконтролю:**

1. Які комунікаційні помилки найчастіше спричиняють втрату інформації?
2. Які Вам відомі стандарти з інформаційної безпеки?
3. Назвіть відомі Вам заходи щодо захисту інформації на підприємстві.

### **Список рекомендованих джерел:**

1. Гавловський, В. Інформаційна безпека: захист інформації в автоматизованих системах (організаційно-правовий аспект) [Текст] // Правове, нормативне та метрологічне забезпечення системи захисту інформації в Україні. — К., 2000. — С.50—52.
2. Голубєв, В.О., Гавловський В.Д., Цимбалюк В.С. Інформаційна безпека: проблеми боротьби зі злочинами у сфері використання комп'ютерних технологій [Текст] : монографія / за заг. ред. докт. юрид. наук Р.А. Калюжного. — Запоріжжя : Просвіта, 2001. — 252 с.

## **3.2 Інформаційний менеджмент як інноваційний вид діяльності**

### **3.2.1 Нові технології в інформаційному менеджменті**

Протягом останніх десятиріч 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, 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.

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 документних потоків у межах структури управління внутрішньою інформацією фірми (головною метою даної структури є створення ефективної системи інформаційного забезпечення процесів управління), функціонування інформаційних систем і мереж.

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).

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

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

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

- з відсилання і отримання електронної пошти;
- 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. АІСМ дозволяють використовувати децентралізовану систему управління, яка забезпечує найбільшу гнучкість під час ухвалення рішень. Це досягається за рахунок поєднання АІСМ 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 АІСМ 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 АІСМ, обізнаність персоналу щодо користування нею, напрями політики фірми та технічних характеристик комп'ютера, на основі якого розробляється АІСМ.

Наступним кроком після визначення цілей створення інформаційної системи є чітке визначення цілей використання інформації. Конкретні цілі залежать від менеджера, що цією інформацією користуватиметься. 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 та 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 використовуватиметься. Оскільки для вирішення одного завдання теоретично можна розробити безліч різних систем, то необхідно також врахувати 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 будуть мати усі користувачі мережі згідно з правами доступу, це забезпечить миттєву доставку необхідну для роботи. Потужність сервера має бути достатньою для обслуговуван-

ня 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.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Які технічні засоби документування та комунікації застосовують на підприємстві?
2. Визначте головну мету створення АІСМ.
3. Охарактеризуйте етапи створення АІСМ.

### **Список рекомендованих джерел:**

1. Гордієнко, І. В. Інформаційні системи в менеджменті [Текст] : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц / І.В. Гордієнко. — К: КНЕУ, 1999. — 128 с.
2. Новак, В.О. Інформаційні системи в менеджменті [Текст] : підручник / В. О. Новак, Ю. Г. Симоненко, В. П. Бондар, В. В. Матвеев. — К. : Каравела, 2008. — 616 с.

### 3.2.2 Інформаційні проблеми сучасних підприємств

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 усунуто 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, нерациональне 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 компетенції.

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:

1) принцип єдності (єдиний довідково-інформаційний фонд);

2) принцип органічного зв'язку інформаційної і виробничої діяльності;

3) принцип розвитку (поява нових цілей і завдань);

4) принцип сумісності (з інформаційними системами інших рівнів);

5) принцип динамізму (гнучкість інформування залежно від зміни зовнішнього середовища та цілей управління);

6) принцип оперативності (максимальне скорочення часу в інтервалі «інформаційна потреба – отримання даних»);

7) принцип сполучення (централізованого і децентралізованого зберігання фондів);

8) принцип введення первинних (не дубльованих) документів;

9) інтегральний принцип (одноразової обробки даних для багаточільового використання);

10) 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.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Охарактеризуйте типові недоліки у системі інформаційних потоків на підприємстві.

2. Визначте проблеми, пов'язані зі збором інформації.

3. Яким чином інформаційні проблеми підприємств впливають на виробництво?



**Список рекомендованих джерел:**

1. Матвієнко, О.В. Концепція менеджменту інформаційних систем в контексті загальних проблем інформатизації суспільства [Текст] / О.В.Матвієнко // Вісник Книжкової палати. — 2002. — №10. — С. 17-20.
2. Харина, Е.В. Развитие и совершенствование информационного комплекса предприятия [Текст] / Е.В.Харина // Науковий економічний журнал. Актуальні проблеми економіки. – Київ : Вид-во НАУ. – 2003. — №7 (25). — С. 131-138.



### **3.2.3 Система інформаційного моніторингу інноваційної діяльності підприємства – вагомий крок на шляху до здійснення футурологічної концепції інформаційного суспільства**

Інформаційне суспільство – соціологічна і футурологічна концепція, заснована на визначенні головним чинником суспільного розвитку *виробництва 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* – 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,
- прогностичну,
- 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.

*Прогностична функція* полягає у тому, що моніторинг не лише фіксує поточний стан інноваційного процесу, але та сприяє прогнозуванню подальших тенденцій його розвитку і внесенню відповідних коректив.

*Діагностична функція* моніторингу виявляється у вигляді перевірки рівня ефективності результатів втілення ін-

новації, 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 використанням *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 буде породжувати знання, а інновації породжуватимуть інновації.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Які Вам відомі чинники, що визначають інформаційне підґрунтя інноваційної діяльності?
2. У чому полягає ціль інформаційного моніторингу?
3. З якою метою використовуються інформаційні карти інноваційного досвіду?

**Список рекомендованих джерел:**

1. Варфоломієва, В.О. Інформаційне забезпечення управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств малого бізнесу [Текст] / В.О. Вафоломієва // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 7. — С.165 – 171.
2. Гриньов, А. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства [Текст] / А.В. Гриньов // Проблеми науки. — 2003. — №12. — С. 12—17.

### 3.2.4 Інноваційний розвиток інформаційної системи підприємства

Підґрунтям інноваційного розвитку інформаційної системи підприємства слугує методика проектування.

*Проект* — це тимчасові дії, здійснені з метою створення унікального продукту або послуги.

*Методика реалізації проекту* — 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, збе-

рігання, передачі та модифікації інформації. Якщо передбачається використання комп'ютера, 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 проектована 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 боязкість 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, — 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 пертинентності та прискорення процесу її накопичення.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Які етапи проектування інформаційної системи управління підприємством Вам відомі?
2. Які проблеми пов'язані з використанням нових технологій в інформаційних системах?

### **Список рекомендованих джерел:**

1. Костров, А.В. Основы информационного менеджмента [Текст] / А.В.Костров. — М. : ФиС, 2001. — 336 с.
2. Кригер, А.Б. Информационный менеджмент [Текст] : учебное пособие / А.Б.Кригер. — Владивосток : ТИДОТ ДВГУ, 2004. — 126 с.
3. Бобров, Л.К. Завдання інформаційного забезпечення діяльності в галузі системної інтеграції [Електронний ресурс] / Л.К. Бобров, Н.С. Терьохіна, Г.Л. Боброва. — Режим доступу : <http://www.gpntb.ru/win/inter-events/crimea2001/tom/sec2b/Doc15.HTML>
4. Кельдер, Т. Л. Етапи розробки і впровадження систем [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://web.znu.edu.ua/lab/mathdep/mme/V/IS\\_TE/12.html#30](http://web.znu.edu.ua/lab/mathdep/mme/V/IS_TE/12.html#30)

### 3.2.5 Інформаційний консалтинг і брокерські послуги

Керівники сучасних підприємств через різні обставини ухвалюють рішення щодо користування інформаційними послугами ззовні.

*Інформаційний брокер* – 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 і за допомогою експертів готують і видають інформаційно-аналітичні видання.

*Інформаційний консалтинг* — 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 XXI ст. у сфері інформаційних послуг високими темпами зростає кількість фахівців з нових професій, пов'язаних із інжиніринговими і консультаційними послугами.

До 80-х років XX 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. Це цінна властивість додає інформаційному консалтингу цілісний, самостійний характер, відкриває широкі перспективи його подальшого розвитку.

Останнім часом вийшли немало наукових праць, присвячених аналізу і оцінці інформаційної і консалтингової діяльності (Ю.П. Посадник, О.К. Єлмашев, В.А. Гончарук, В.І. Алешнікова, В.В. Годін, І.К. Корнеєв, В.А. Машурцев, Є.Г. Ойхман, Є.В. Попов, Ю.М. Черкасов, А.М. Кармінський, П.В. Нестеров, Ю.А. Петров, Е.Л. Шлімовіч, Ю.В. Ірюпін, Є.Л. Богданова). Вивченню інформаційно-консультаційного обслуговування присвятили свої праці вчені В.В. Текучев, Н.В. Нерсесян та інші. На книжковому ринку представлені і перекладні видання (С. Бісвас и Д. Твітчел, М. Кубр, М. Хаммер, Д. Чампі).

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 підприємства;
- 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 моніторингові 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.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Надайте характеристику діяльності інформаційного брокера.
2. В чому полягає роль інформаційного консалтингу для сучасного підприємства?

### **Список рекомендованих джерел:**

1. Информационно брокерство [Текст] : лекции / Димитър Христов, Стоян Денчев. — София, 2004. — 201 с.
2. Бисвас, С. Руководство по управленческому консалтингу [Текст] : пер. с англ. / Сугата Бисвас, Дэрил Твитчелл. — 2-е изд. — М. : Диалектика, 2004. — 273 с.



### **3.2.6 Розвиток творчих кадрових ресурсів як неодмінна складова інформаційного менеджменту. Побудова мотивації до інновацій у працівників інформаційних служб підприємства**

Творча складова інформаційного менеджменту ґрунтується в основному на *інтелектуальному ресурсі* – спеціалістах, професійний рівень яких відповідає всім необхідним критеріям для здійснення інформаційних процесів на підприємстві.

Визначити ці критерії можна за таблицею 3.3, стор. 169.

Розглянемо, як при цьому розкривається творча складова, що передбачає наявність знань, умінь і здатність застосовувати їх у професійній діяльності.

Розвиток творчого кадрового потенціалу передбачає:

1. 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.

2. Використання механізму попереднього відбору кадрів для включення до резерву із залученням центрів оцінювання персоналу.

3. Сприяння адаптації молодих службовців, планування їх кар'єри, розв'язання соціальних проблем.

4. Створення гнучкої системи організації тренінгового навчання працівників із метою набуття ними практичних навичок, необхідних для виконання службових обов'язків.

5. Створення умов для періодичного стажування та навчання персоналу у відповідних органах та устано-

Таблиця 3.3  
**Критерії професійної спрямованості працівників інформаційних відділів підприємства**

Критерії аналітичних здібностей	Критерії комунікативних здібностей	Критерії визначення професійних знань	Критерії визначення управлінських здібностей
Здатність до інформаційного пошуку	Опанування мистецтва налагодження інформаційних зв'язків	Наявність професійних знань та вміння керуватися законодавчими актами, інструкціями, правилами	Наявність знань з теорії та практики управління
Вміння перетворювати факти в інформацію	Наявність ораторських здібностей і уміння висловлювати думки	Прагнення до широкого спектру знань	Здатність до створення позитивної організаційної культури
Спроможність перетворювати інформацію у знання	Уміння слухати та чути, навіть не сказане вголос, наявність інтуїції	Здатність до самооцінки власної діяльності	Уміння ефективно управляти ресурсами
Використання можливостей інформаційних мереж	Використання криптики тільки заради справи	Прагнення підвищувати кваліфікацію	Спроможність бути стратегом



Спроможність акумулювати інформацію	Здатність уникати крайнощів у судженнях та оцінках	Уміння використовувати сучасні інформаційні технології, засоби комунікації і зв'язку	Здатність до оцінювання здібностей співробітників
Вміння орієнтуватися в інформаційних масивах у ретроспективі та перспективі	Вміння бути доброзичливим	Висока професійна інформованість	Здатність супроводжувати організаційні проекти до логічного закінчення
Здатність до вивчення й аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища	Здатність до об'єктивності суджень	Додержання етики, норм моралі у професійній діяльності та повсякденні	Вміння керувати людськими ресурсами
Наявність широкого інтелектуального кругозору	Майстерність уважно добирати слова	Наявність почуття обов'язку	Здатність до бачення перспективи розвитку
Вміння виявляти цінність інформації та її багатоаспектність	Дотримання неупередженості суджень	Здатність займатися самоосвітою	Вміння переконувати підлеглих
Здатність аналізувати помилки	Здатність до чуйності	Вивчення та використання у роботі інноваційних методик	Здатність виявляти ініціативу
Дотримання логічного мислення під час письмового або усного викладення інформації	Уміння бути спостережливим	Дотримання точності й акуратності під час виконання професійних обов'язків	Усвідомлення відповідальності

Таблиця 3.4  
**Зміст творчої складової професійної компетентності працівника інформаційного відділу підприємства**

<b>Складова</b>	<b>Зміст складової</b>
Визначення (ідентифікація)	<p>Уміння точно інтерпретувати питання</p> <p>Уміння деталізувати питання</p> <p>Знаходження у тексті потрібної інформації, яка задана в явному чи неявному вигляді</p> <p>Ідентифікація термінів і понять</p> <p>Обґрунтування зробленого запиту</p>
Доступ (пошук)	<p>Вибір термінів пошуку з урахуванням рівня деталізації</p> <p>Відповідність результату пошуку запрошуваним термінам (спосіб оцінки)</p> <p>Формування стратегії пошуку</p>
Управління	<p>Створення схеми класифікації для структуризації інформації</p> <p>Використання запропонованих схем класифікації для структуризації інформації</p>
Інтеграція	<p>Уміння порівнювати і співставляти інформацію декількох джерел</p> <p>Уміння виокремлювати невідповідну і неістотну інформацію</p> <p>Уміння стисло і логічно грамотно викласти узагальнену інформацію</p>

Оцінка	<p>Вироблення критеріїв для відбору інформації відповідно до потреби</p> <p>Вибір ресурсів згідно виробленим або вказаним критеріям</p> <p>Уміння зупинити пошук</p>
Створення	<p>Уміння виробляти рекомендації за рішенням конкретної проблеми на підставі отриманої інформації, зокрема суперечливої</p> <p>Уміння зробити висновок про наявність наявної інформації на вирішення конкретної проблеми</p> <p>Уміння обґрунтувати висновки</p> <p>Уміння збалансовано висвітлити питання за наявності суперечливої інформації</p> <p>Структуризація створеної інформації з метою підвищення переконливості висновків</p>
Передача	<p>Уміння адаптувати інформацію для конкретної аудиторії</p> <p>Уміння грамотно цитувати джерела.</p> <p>Забезпечення у разі потреби конфіденційності інформації</p> <p>Знання всіх вимог що відносяться до стилю конкретного спілкування</p>

вах 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, ризику та проблеми якості.

Проектна команда може складатися з людських ресурсів одного або різних функціональних підрозділів орга-

нізації. 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 проектною 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 з них поширені: 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 урахувати 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.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Який ресурс підприємства є підґрунтям творчої складової інформаційного менеджменту?
2. Яким чином формується та вдосконалюється творчій ресурс підприємства?

3. Як система мотивації впливає на підвищення кваліфікації персоналу?

4. Які Вам відомі особливості мотивації роботи команди, створеної для виконання певного обсягу робіт?

### **Список рекомендованих джерел:**

1. Бірюкова, Т.Л. Наявність мотивації до інновацій як необхідна умова успіху роботи тимчасової команди інформаційно–бібліотечного закладу [Текст] / Т.Л. Бірюкова // Документознавство. Бібліотекознавство. Інформаційна діяльність: проблеми науки, освіти, практики : зб. матеріалів IV міжнародної наук. – практ. конф. — К., 2007. — 356с.
2. Формування команди проекту [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://bookz.com.ua/4/index.htm>





### **3.2.7 Інформаційний менеджмент та PR: управління базовою документацією з паблік рилейшнз на підприємстві**

Інформаційний менеджмент покликаний вирішувати багато питань, пов'язаних із функціонуванням підприємства у зовнішньому середовищі. Позиціонуванню підприємства у суспільстві сприяють багаточисленні інформаційні зв'язки, у тому числі зі 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 ефективної взаємодії із різноманітними соціальними групами, а саме:

- 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 використовується формула семи пунктів (Seven-point formula). Формула написання новинного релізу, у вигляді акроніму,

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 5 «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 (для публікації 24.08.09). 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, окрім перерахованих матеріалів може включати:

- програму заходу
- список почесних гостей
- заява 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.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Які PR-документи використовуються у практиці сучасного підприємства?
2. Які основні відмінності прес-релізу та бекграундери?
3. З яких документів складається прес-кіт?

**Список рекомендованих джерел:**

1. Балабанова, Л.В. Зв'язки з громадськістю [Текст] : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, К.В. Савельєва. — Донецьк : ДонДУЕТ, 2007. — 394 с.
2. Джефкінс, Ф.; Ядин, Д. Паблік рилейшнз [Текст] : учеб. пособие / Фрэнк Джефкинс, Дэниэл Ядин; Под ред. Б.Л. Еремина. — М. : Юнити-Дана, 2003. — 400 с.
3. Карпухин, О.И. «Паблік рилейшнз» как інформаційний менеджмент [Текст] / О.И.Карпухин // Социально-политический журнал. — 1998. — №4. — С.139-150.



### 3.2.8 Рекламна складова інформаційного управління

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. 3.10.

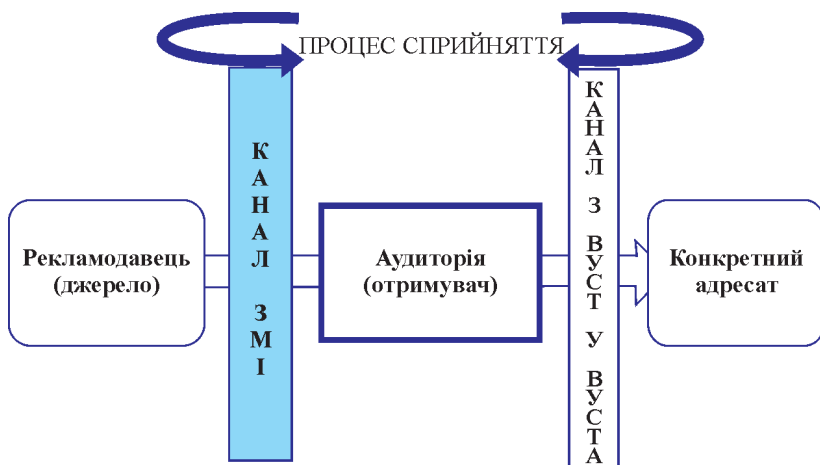


Рис. 3.10 Модель системи рекламної комунікації.

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, послуга.

Рекламна діяльність в Україні регулюється Законом України «Про рекламу», Типовими правилами розміщення зовнішньої реклами, затверджених 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 унікальними;

— необхідно створювати певний стереотип для потенційних клієнтів, шляхом виокремлення 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 пізнавального інтересу 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 безпосередньо залежить від якості інформації, що подається, залежно 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.3.11).

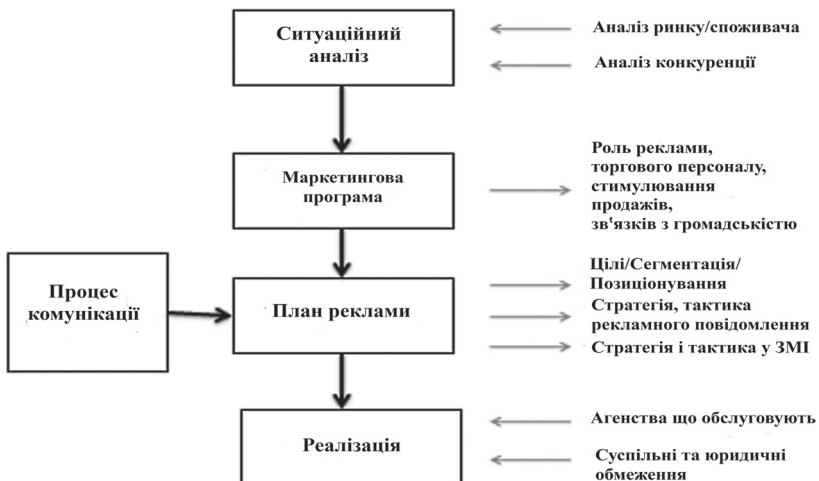


Рис. 3.11 Структура планування реклами та прийняття рішень

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 здатності 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 відмір 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 прийнятніший 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.

**Питання для самоконтролю:**

1. Дайте визначення поняття «реклама».
2. У чому полягає ефективність реклами підприємства?
3. Якій документ відображає загальну стратегію рекламної кампанії підприємства?

**Список рекомендованих джерел:**

1. Джефкінс, Ф. Реклама [Текст] : практич. посібник: пер. з 4-го англ. вид. / Доповнення і редакція Д. Ядіна. — К. : Знання; КОО, 2001. — 456 с.
2. Єжова, Л. Ф. Інформаційний маркетинг [Текст] : навч. посібник / Л.Ф. Єжова. — К. : КНЕУ, 2002. — 560 с.



### **3.2.9 Документація та інформаційне наповнення web-сайту організації як фактори формування її іміджу**

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, її діяльності та 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 ефективніший спосіб розповісти світу про свою організацію,

продукцію, дізнатися про реакцію споживача та здійснити бізнес-операції безпосередньо у Інтернеті.

У даний час Web-сайти розвиваються в умовах все більш зростаючого об'єму контенту. Увага Web-користувачів набуває великої цінності. Хоча число користувачів і зростає нестримно, 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 інтерактивний сайт вказує на імідж організації, що за допомогою Інтернету підшукує собі співробітників. Більш технічно розвинений і «сприятливий» по відношенню до користувачів веб-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;
- цитованість 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 понов-

люватись. 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, пропонованих на сайті. Грамотна розробка семантичного ядра дозволяє підвищити відсоток залучення на сайт цільової аудиторії.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Яким чином пов'язані Web-сайт організації та її імідж?
2. На що звертає увагу відвідувач Web-сайту?
3. Як впливає контент сайту на сприйняття організації, яку він репрезентує в Інтернеті?

### **Список рекомендованих джерел:**

1. Филипова, Л. Я. Создание контента (содержания) библиотечных веб-сайтов учебных заведений [Текст] : (Из зарубежного опыта) / Л.Я. Филипова // Научные и технические библиотеки : Ежемесячный сборник по вопросам теории и практики библиотечного дела. — 2002. — №2. — С. 55-58.
2. Зазыкин, В.Г. Имидж организации: структура и психологические факторы эффективности [Электронный ресурс] : по материалам семинара: «Практические аспекты связей с общественностью» / В.Г. Зазыкин // Тандем-форум. — Режим доступа : <http://tandem-forum.ru/articles/info/article23.html>
3. Соммерсби, С. Рост значимости имиджа в деятельности организаций [Электронный ресурс] / Стенли Соммерсби // Корпоративная культура. — Режим доступа : <http://c-culture.ru/go/248>.

## 4. ПРИКЛАДИ ПРАКТИЧНИХ ТА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ. ТЕСТИ

**Практичне заняття № 1. Інформаційний менеджмент — діяльність, спрямована на підвищення якості управління підприємством.**

Мета: Закріпити знання про основні поняття, структуру, завдання, мету вивчення інформаційного менеджменту.

Питання до обговорення:

1. Яким чином сформувалось поняття «інформаційний менеджмент»?
2. Що зумовило розвиток інформаційного менеджменту?
3. Що розуміється під «сферою інформаційного менеджменту»?
4. Як розвивався інформаційний менеджмент в історичному контексті?
5. Які Вам відомі школи інформаційного менеджменту та як простежується їх зв'язок з видовою відмінністю інформаційної діяльності?

Тестові завдання:

*1. Виберіть правильні варіанти. Які підходи об'єднує сучасна концепція інформаційного менеджменту?*

- A. економічний.
- B. філософський.
- B. системний.

2. *Виберіть правильні варіанти. У чому полягає широке поняття терміну «менеджмент»?*

А. уміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки людей.

Б. управління у соціально-економічних системах.

В. певна сфера людського знання, що допомагає реалізувати функцію управління.

3. *Виберіть правильні твердження. Які основні компоненти на підприємстві інформація пов'язує в єдине ціле?*

А. прогрес.

Б. бізнес.

В. технології.

4. *Доповніть список. Значний науковий внесок до теорії інформаційного менеджменту додали:*

А. Матвієнко О.В.

Б. Коршунов О.П.

В. *Ваша відповідь.*

### **Список наукових джерел для підготовки до практичного заняття:**

1. Про інформацію : Закон України від 2 жовтня 1992 р.: №2657-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. - 1992. - № 48. - С. 650.
2. Знахур, С. В. Інформаційний менеджмент та маркетинг [Текст] : конспект лекцій / Знахур С. В.; Харк. нац. екон. ун-т. — Х. : Вид-во ХНЕУ, 2009. — 132 с.
3. Костров, А.В. Основы информационного менеджмента [Текст] / А.В.Костров- М. : ФиС, 2001. – 336 с.
4. Кригер, А.Б. Информационный менеджмент [Текст] : учебное пособие / А.Б.Кригер. — Владивосток : ТИ-ДОТ ДВГУ, 2004. — 126 с.



5. Основы менеджмента [Текст] = Management : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; общ. ред, вступ. ст. Л. И. Евенко. — 2-е изд. — М. : Дело, 2004. — 799 с.
6. Нестеренко, А.В. Информационный менеджмент – значение и задачи [Текст] / А.В. Нестеренко // Информатизация та нові технології. – 1996. – №3. – С.20-23.
7. Справочник информационного работника [Текст] / Р.С. Гиляревский, В.А. Минкина. — СПб.: Профессия, 2005. — 552 с.
8. Яновский, А. Информационный менеджмент – необходимый ресурс руководства предприятием [Текст] /А.Яновский //Персонал. — 1995. — № 4. — С. 129-135.

## **Практичне заняття № 2. Світове виробництво і споживання інформаційних продуктів і послуг.**

Мета: Сформувати поняття про інформаційні продукти і ресурси. Визначити роль інформаційних служб у світовому просторі. Відпрацювати навички орієнтації у професійних базах даних.

### Питання до обговорення:

1. Які Вам відомі види інформаційних служб?
2. Що відображає зміст професійних баз даних?
3. Як за формою сприймання розділяються інформаційні ресурси у професійних базах даних?
4. В яких регіонах світу інформаційна індустрія найбільш розвинена?

### Тестові завдання:

1. *Вилучить невірні варіанти. Основні групи інформаційних служб:*

- А. центри – генератори.
- Б. інформаційні бази.
- В. центри – постачальники.

2. *Продовжить список. Які Вам відомі послуги, що здійснюються у межах інформаційного ринку?*

- А. консультації фахівців в галузі інформаційних ресурсів.
- Б. навчання доступу до світових інформаційних ресурсів.

В. *Ваша відповідь*

Творче завдання:

1. Згрупувати інформацію, знайдену самостійно у доступних джерелах (Інтернет, періодика) за 5 секторами. Визначити ступінь наповненості кожного сектора.
2. Проглянути сайти інформаційних служб, представлені у Інтернет і виокремити найбільш змістовну інформацію про продукти і послуги.

### **Список наукових джерел для підготовки до практичного заняття**

1. Знахур, С. В. Інформаційний менеджмент та маркетинг [Текст] : конспект лекцій / Знахур С. В.; Харк. нац. екон. ун-т. — Х. : Вид-во ХНЕУ, 2009. — 132 с.
2. Лозикова А.Н., Чучко Н.А., Дубницький В.И. Информационный менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Донецкий экономико-гуманитарный ин-т. Кафедра международной экономики. — Донецк : Юго-Восток, 2006. — 145с.
3. Хорошилов, А.В. Селетков С.Н. Мировые информационные ресурсы [Текст] : уч. пос /А.В.Хорошилов, С.Н.Селетков. — СПб. : Питер, 2003. — 176с.

### **Практичне заняття № 3. Міжнародна співпраця і державна політика у сфері інформації як основа розвитку інформаційної діяльності.**

Мета: Сформувати поняття про види і способи державного і світового впливу на інформаційну сферу, якгалузь функціонування інформаційних систем.

#### Питання до обговорення:

1. Які функції забезпечує управління інформацією на державному рівні?
2. У чому полягає культурозбережна функція?
3. У чому полягає сутність соціоорганізаційної функції?
4. Які особливості виконання соціопедагогічної функції?
5. Назвіть відомі Вам напрями державної інформаційної політики.
6. Які правові принципи державної інформаційної політики застосовуються в Україні?
7. Які законодавчі акти регулюють інформаційну сферу діяльності в Україні?

#### Тестові завдання:

1. *Який пункт не відповідає дійсності? На які принципи спирається міжнародна інформаційна політика?*
  - A. забезпечення права на інформацію.
  - Б. забезпечення обов'язкової безкоштовності інформаційного обміну.
  - В. забезпечення культурного і мовного різноманіття.
2. *Який пункт не відповідає дійсності? Виконання яких функцій є необхідною умовою для управління інформацією на державному рівні?*
  - A. культурозбережної
  - Б. соціопедагогічної.
  - В. технологічної.

Творче завдання:

1. Вивчити міжнародні правові акти, що стосуються інформаційної сфери, виокремити основні положення.
2. Проаналізувати законодавчі документи, прийняті в Україні.
3. Розглянути міждержавні, державні програми у сфері інформації та інформаційних процесів, виокремити основні напрями регулювання.

**Список наукових джерел для підготовки до практичного заняття:**

1. Про інформацію [Текст] : Закон України від 2 жовтня 1992 р.: №2657-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. — 1992. — №48. — С.650.
2. Програма ЮНЕСКО «Інформація для всіх» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/law/00\\_uiv.html](http://www.nbuv.gov.ua/law/00_uiv.html)
3. Решение Совета глав правительств Содружества Независимых Государств от 18 октября 1996 г. «О Концепции формирования информационного пространства Содружества Независимых Государств» [Текст] // Содружество (Информационный бюллетень Совета глав государств и Совета глав правительств СНГ). — 1996. — № 4 (24)

**Практичне заняття 4. Інформаційна служба та інформаційний заклад як активне середовище діяльності інформаційного менеджера.**

Мета: Продовжити розвиток професійних знань про середовище виконання функціональних обов'язків інформаційного менеджера.

Питання до обговорення:

1. Як визначається поняття «стратегія» в інформаційному менеджменті?
2. Назвіть відомі Вам базові методологічні підходи розробки стратегій інформаційної діяльності.
3. У чому особливості
  - 1) системного підходу
  - 2) комплексного підходу
  - 3) динамічного підходу
  - 4) функціонального підходу
  - 5) маркетингового підходу
  - 6) відтворювального підходу
  - 7) ситуаційного підходу
  - 8) кількісного підходу
  - 9) модельного підходу
  - 10) нормативного підходу при розробці стратегій?
4. Які існують методологічні принципи вибору стратегій інформаційної діяльності?

Тестові завдання:

1. *Залиште відповіді, вірні на Вашу думку. Які особливості характеризують системний підхід до розробки стратегії інформаційної діяльності на інформаційному ринку?*

А. локальні стратегії не є суперечними одна одній та глобальній стратегії.

Б. глобальна стратегічна установка розглядається як єдина система, що містить набір окремих стратегій.

В. зміст глобальної та локальної стратегії має протилежне проблемне навантаження.

2. *Відзначте перелік, вірний на Вашу думку. Базові методологічні підходи до розробки стратегії інформаційної діяльності складаються з:*

- А. системного, динамічного, функціонального.
- Б. статистичного, маркетингового, ситуаційного.
- В. комплексного, технологічного, нормативного.

3. *Залиште вірну відповідь. Які особливості характеризують динамічний підхід до розробки стратегії інформаційної діяльності на інформаційному ринку?*

- А. аналіз можливих змін ситуації у часі.
- Б. прогнозування майбутнього становища.
- В. аналіз ситуації, що склалася.

4. *Яке твердження невірне? Під час розробки стратегій необхідно:*

- А. дотримуватися принципу безперервності їх розвитку.
- Б. використовувати принципи моделювання реальних ситуацій і підходів.
- В. орієнтуватися тільки на потреби наявних споживачів.

Творче завдання:

1. Скласти посадову інструкцію менеджера інформаційного відділу, що функціонує у структурі органу виконавчої влади.

2. Розглянути та визначити основні стратегічні напрями роботи інформаційної служби органу місцевого самоврядування.

### **Список наукових джерел для підготовки до практичного заняття:**

1. Ахмадова, Ю. А. Система менеджмента качества библиотеки [Текст] : учеб.-практ. пособие / Ю. А. Ахмадова ; В. В. Брежнева. — СПб. : Профессия, 2007. — 264 с.

2. Дмитренко, Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций [Текст] / Г. Дмитренко. — К .: МАУП, 2002. — 192 с.
3. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации программ [Текст]. —М. : Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
4. Медведєва, В.М., Міщенко Г.Г. Інформаційний бізнес у сфері освіти, культури і мистецтва [Текст] : навч. пос. / В.М.Медведєва, Г.Г.Міщенко. — К., 2000. — 94 с.  
(Також режим доступу з web-сайту: <http://migg.kiev.ua/index.php?option=content&task=view&id=4> )



## СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ

**Тема: Визначення інформаційних потреб підприємств різних типів і видів та вивчення методик стимулювання творчої активності кадрових ресурсів.**

1. У чому полягає складність інформування колективу підприємства?
2. Розкрийте поняття «інформаційний простір управління».
3. Охарактеризуйте види джерел інформації на підприємстві..
4. Виконання яких інформаційних процесів забезпечує функціонування складних систем?
5. Визначте інформаційні потреби підприємства.
6. Які Вам відомі способи отримання інформації?
7. Розкрийте основні складові методики «мозковий штурм» та обґрунтуйте напрямки його застосування для виконання завдань інформаційного менеджменту.

### Творче завдання:

1. Скласти схему надходження джерел інформації, що використовуються в інформаційній системі конкретного підприємства.
2. Провести «мозковий штурм» за методикою «дерево рішень» (рис. 4.1, стор. 202), розглянути методикою «інтелект – карта» (Mind Map) (див. Додаток 3) та програми її побудови (завдання для самостійної підготовки).



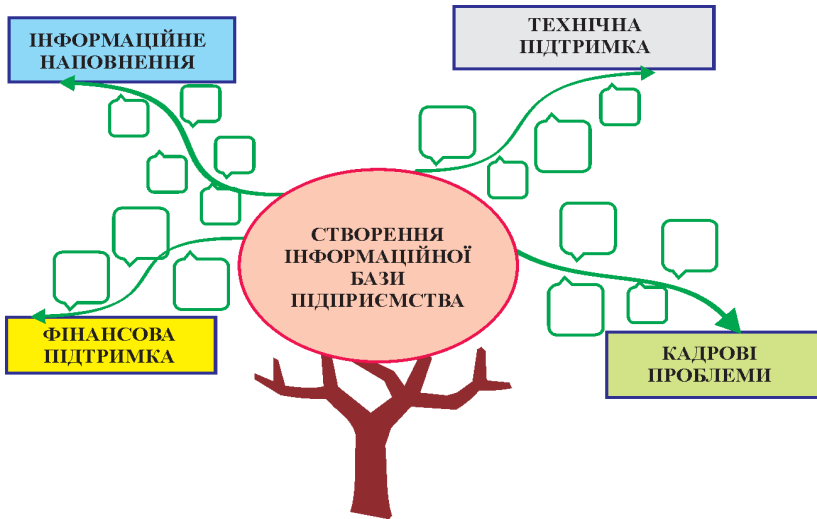


Рис. 4.1 Побудова «дерева рішень»

### Список наукових джерел для підготовки до семінарського заняття:

1. Василенко, В.О. Теорія та практика розробки управлінських рішень [Текст] : навчальний посібник / В.О. Василенко. — Київ: ЦУЛ, 2002. — 420 с.
2. Матвієнко, О.В. Психологічні аспекти взаємодії в метасистемі «люди-об'єкти-середовище» при здійсненні інформаційної діяльності [Текст] / О.В.Матвієнко // Управління сучасним містом. — 2001. — №4-6(2). — С.60-66.
3. Матвієнко, О.В. Психолого-професійні особливості діяльності менеджера інформаційних систем [Текст] / О.В.Матвієнко // Теоретичні питання освіти та виховання. — 2001. — №15. — С.55-58.
4. Хижняк, Л. Інформація в житті фірми [Текст] / Л.Хижняк // Бизнес информ. — 1996. — № 3. — С.53-55.

### **Практичне заняття № 5. Організація та управління інформаційними потоками підприємства.**

Мета: Отримати навички роботи з інформаційними потоками, їх структуризацією, обробкою, використанням.

#### Питання до обговорення:

1. З чого складається інформаційна структура організації?

2. Дайте визначення поняттю «інформаційні потоки».

3. Охарактеризуйте систему інформаційних потоків.

4. Яким вимогам повинна відповідати інформація, яка накопичується у інформаційній системі підприємства для обробки і аналізу?

5. Які Вам відомі ознаки інформаційних потоків?

6. Для чого застосовуються графіки інформаційних потоків?

7. У чому полягає інформаційне забезпечення системи управління підприємством?

8. На які блоки можна розподілити ресурси інформаційної бази підприємства?

9. Яке місце в інформаційній базі займає облікова інформація?

#### Тестові завдання:

1. *Яке твердження невірне? Мета аналізу інформаційних потоків це:*

А. виявлення точок дублювання, надлишку та недолику інформації причин її збоїв і затримок

Б. виявлення причин збоїв і затримок інформації

В. створення графіку інформаційних потоків

2. *Виберіть правильні варіанти. Для створення системи інформаційних потоків необхідно:*

А. визначити структуру інформації, яку необхідно надавати

Б. внести зміни у функції відділів

В. проаналізувати документообіг, що існує на підприємстві

3. Продовжте перелік. Інформаційний потік характеризується

А. виникненням

Б. напрямом

В. *Ваша відповідь*

4. Виберіть найбільш точне твердження. Система інформаційних потоків підприємства це:

А. фізичне переміщення інформації від одного співробітника підприємства до іншого або від одного підрозділу до іншого.

Б. це сума потоків інформації, яка дозволяє вести підприємству фінансово-господарську діяльність.

В. сукупність фізичних переміщень інформації, що надає можливість здійснити який-небудь процес, реалізувати яке-небудь рішення.

*Творче завдання:*

1. Скласти схему інформаційних потоків конкретного підприємства.

2. Розглянути можливості спеціалізованої інформаційної системи «Консультант Плюс» та ЛІГА ЗАКОН.

### **Список наукових джерел для підготовки до практичного заняття**

1. Годин, В.В., Корнеев И.К. Управление информационными ресурсами. — М. : Инфра-М, 2000. — 352 с.
2. Тарасюк, Г.М. Планування діяльності підприємства [Текст] / Г.М.Тарасюк, Л.І. Шваб : навчальний посібник. — К. : Каравела, 2003. — 432 с.

**Практичне заняття 6. Спеціалізовані відділи інформації: організація роботи, складання документації що регламентує роботу відділу.**

Мета: Навчання роботі по складанню документів що регламентують роботу спеціалізованого інформаційного відділу. Розробка плану маркетингового дослідження.

Питання до обговорення:

1. Які основні функції виконує на підприємстві відділ науково-технічної інформації?
2. Визначите задачі відділу маркетингової інформації.
3. Які Вам відомі функціональні особливості роботи рекламно-інформаційного відділу на підприємстві?

Тестові завдання:

1. *Доповніть перелік тверджень. Основними завданнями функціонування відділу науково – технічної інформації є:*

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

Б. Ваша відповідь

2. *Який пункт не відповідає дійсності? Інформаційний відділ володіє монопольним правом на*

А. використання документів

Б. маршрутизацію документів

В. регуляцію руху документів

3. *Виберіть правильне твердження. До спеціалізованих функцій рекламно-інформаційного відділу відносять:*

А. рекламу продукції корпорації

Б. проведення маркетингової розвідки

В. аналіз PR-стратегії конкурентів

4. Яке твердження невірне? До внутрішніх джерел маркетингової інформації відносять:

- А. спілкування зі споживачами
- Б. публікації у ЗМІ
- В. інформаційний взаємообмін із працівниками збу-

ту

Творче завдання:

1. Скласти положення про спеціалізований інформаційний відділ.
2. Розробити план маркетингового дослідження за конкретною тематикою.

#### **Список наукових джерел для підготовки до практичного заняття:**

1. Про рекламу : З а к о н У к р а ї н и [Текст] // Відомості Верховної Ради України. — 1996. — N 39. — Ст. 181.
2. Єжова, Л. Ф. Інформаційний маркетинг [Текст] : навч. посібник / Л.Ф. Єжова. — К. : КНЕУ, 2002. — 560 с.

#### **Практичне заняття № 7. Інноваційні зміни в інформаційному менеджменті: досягнення і проблеми.**

Мета: Визначити основні інноваційні шляхи розвитку сучасного інформаційного менеджменту і завдання інформаційного менеджера з усунення проблем інформаційного забезпечення.

Питання до обговорення:

1. Що відносять до сучасних технічних засобів автоматизації інформаційно-управлінської діяльності?
2. Охарактеризуйте сучасну інформаційну систему менеджменту.

3. У чому полягає функція інформаційної підтримки менеджменту?

4. Які Вам відомі типові недоліки системи інформаційних потоків підприємств?

5. На які базові положення опираються при організації інформаційного забезпечення на підприємстві?

6. Які організаційно – технологічні принципи покладені до основи функціонування інформаційної системи підприємства?

Тестові завдання:

1. *Доповніть список. До сучасних технічних засобів автоматизації інформаційно — управлінської діяльності відносять:*

А. персональні комп'ютери, об'єднані у мережі

Б. відеоінформаційні системи

В. *Ваша відповідь*

2. *Яке твердження невірне? Серед типових недоліків системи інформаційних потоків підприємств слід назвати:*

А. відсутність однозначного розподілу відповідальності за документи

Б. надання інформації в одному екземплярі

В. невчасність надання інформації

Творче завдання:

1. Розглянути демоверсії ICM.

2. Розробити план можливих шляхів підвищення ефективності інформаційного забезпечення управління конкретного підприємства, щодо змін у формуванні інформаційної бази, системи інформаційних потоків за допомогою удосконалення традиційної структури, залучення новітніх технічних засобів, електронних технологій, підвищення кваліфікації персоналу, налагодженню нових інформаційних зв'язків.

**Список наукових джерел для підготовки  
до практичного заняття:**

1. Про Національну програму інформатизації : Закон України // Відомості Верховної Ради України. — 1998. — № 27-28. — Ст.181.
2. Грабауров, В.А. Информационные технологии для менеджеров [Текст] / В.А. Грабауров. — М. : ФиС, 2001. — 368 с.
3. Дудинска, Э.Управленческие информационные системы [Текст] / Э. Дудинска // Проблемы теории и практики управления. — 1996. — № 2. — С. 114.
4. Костров, А.В. Основы информационного менеджмента [Текст] / А.В.Костров — М. : ФиС, 2001. — 336 с.
5. Матвієнко, О.В. Концепція менеджменту інформаційних систем в контексті загальних проблем інформатизації суспільства [Текст] / О.В.Матвієнко // Вісник Книжкової палати. — 2002. — №10. — С. 17-20.
6. Харина, Е.В. Развитие и совершенствование информационного комплекса предприятия [Текст] / Е.В.Харина // Науковий економічний журнал. Актуальні проблеми економіки. — Київ : Вид-во НАУ. — 2003. — №7 (25). — С. 131-138.



## **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ:**

**1. Виберіть правильні варіанти. Які підходи об'єднує сучасна концепція інформаційного менеджменту?**

- А. економічний.
- Б. філософський.
- В. систематичний.

**2. На Вашу думку, якій варіант є більш доцільним. Яку класифікаційну ознаку споживачів інформаційних продуктів і послуг можна вважати найбільш вирішальною на інформаційному ринку?**

- А. За видами основної діяльності.
- Б. За освітнім рівнем.
- В. За видами інформаційних продуктів та послуг.

**3. Який пункт не відповідає дійсності? На які принципи спирається міжнародна інформаційна політика?**

- А. забезпечення права на інформацію.
- Б. забезпечення обов'язкової безкоштовності інформаційного обміну.
- В. забезпечення культурного і мовного різноманіття.

**4. Залиште відповіді, вірні на Вашу думку. Які особливості характеризують системний підхід до розробки стратегії інформа-**



**ційної діяльності на інформаційному ринку?**

- А. локальні стратегії не є суперечними одна одній і глобальній стратегії.
- Б. глобальна стратегічна установка розглядається як єдина система, що включає набір окремих стратегій.
- В. зміст глобальної та локальної стратегії має протилежне проблемне навантаження.

**5. Розстановка за ступенем значущості. Які професійні риси складають фаховий портрет інформаційного менеджера?**

- А. хист до аналітичної роботи.
- Б. комунікабельність.
- В. спроможність якісного оцінювання та раціонального використання підпорядкованих ресурсів.
- Г. здатність до самовдосконалення.

**6. Виключите невірний варіант. Необхідність виконання яких дій сприяє забезпеченню прийняття управлінських рішень?**

- А. впровадження нових технологій в інформаційну систему.
- Б. постановка завдань відповідних інформаційних зв'язків та цілей інформування.
- В. обробка та систематизація інформації.

**7. Виберіть правильні твердження. Завданнями інформаційного менеджменту є:**

- А. формування інформаційної сфери підприємства.
- Б. управління виробничими процесами на підприємстві.
- В. планування в інформаційному середовищі.

**8. Виберіть найбільш точне твердження. Основними положеннями, що допомагають зрозуміти сутність інформаційного менеджменту:**

- А. інформаційний менеджмент здійснюється у межах окремої організації.
- Б. інформаційний менеджмент здійснюється поза організацією.
- В. інформаційний менеджмент здійснюється у відношенні до інформації.

**9. Доповніть список. Риси притаманні інформації як ресурсу:**

- А. інформацію необхідно планувати.
- Б. розходи на інформацію можна оцінювати з економічної точки зору.
- В. *Ваша відповідь.*

**10. Вилучить невірні варіанти. Основні групи інформаційних служб:**

- А. центри – генератори.
- Б. інформаційні бази.
- В. центри — постачальники.

**11. Продовжте перелік. Найбільш користуються попитом професійні бази даних за тематикою:**

- А. бізнес.
- Б. науково — технічна.
- В. *Ваша відповідь.*

**12. Виберіть правильний варіант. Бізнес — довідка, на відміну від кредитно – аналітичної довідки не містить інформацію про:**

- А. ліквідність фірми.
- Б. організаційну структуру фірми.
- В. фінансовий стан фірми.

**13. Яке твердження невірне? Організована діяльність органів місцевого самоврядування для підвищення інформативності повинна складатися з:**

- А. централізації інформації.
- Б. зберігання й укривання інформації.
- В. встановлення відповідної інформаційної системи.

**14. На Вашу думку, що більш відповідає дійсності. У інформаційному менеджменті під стратегією розуміють:**

- А. розраховану на перспективу внутрішньо не суперечливу систему дій, яка охоплює виробництво і збут всіх видів платної інформаційної продукції і послуг, консолідує інформаційну установу в єдине ціле і спрямовану на досягнення стійкого його розвитку з урахуванням внутрішніх можливостей і поточного стану.
- Б. розраховану на перспективу внутрішньо суперечливу систему дій, яка охоплює виробництво і збут деяких видів інформаційної продукції і послуг, спрямовану на досягнення стійкого його розвитку з урахуванням внутрішніх можливостей, тенденцій розвитку і дій зовнішнього оточення.

**15. Який пункт не відповідає дійсності? Ключовими задачами діяльності інформаційного менеджера є:**

- А. покращення комунікації.
- Б. управління виробничими процесами на підприємстві.
- В. управління вдосконаленими інформаційними ресурсами.

**16. Залиште перелік, вірний на Вашу думку. Базові методологічні підходи до розробки стратегії інформаційної діяльності складаються з:**

- А. системного, динамічного, функціонального.
- Б. статистичного, маркетингового, ситуаційного.
- В. комплексного, технологічного, нормативного.

**17. Продовжить список . Які Вам відомі послуги, що здійснюються у межах інформаційного ринку?**

- А. консультації фахівців в галузі інформаційних ресурсів.
- Б. навчання доступу до світових інформаційних ресурсів.
- В. бази даних на дискетах і компакт-дисках.
- Г. *Ваша відповідь.*

**18. Виберіть правильні варіанти. В чому полягає широке поняття «менеджменту»?**

- А. уміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки людей.
- Б. управління в соціально-економічних системах.

В. певна сфера людського знання, що допомагає реалізувати функцію управління.

**19. Який пункт не відповідає дійсності? Виконання яких функцій є необхідною умовою для управління інформацією на державно-му рівні?**

- А. культуротворчої.
- Б. соціопедагогічної.
- В. технологічної.

**20. Залиште вірну відповідь. Які особливості характеризують динамічний підхід до розробки стратегії інформаційної діяльності на інформаційному ринку?**

- А. аналіз можливих змін ситуації в часі.
- Б. прогнозування майбутнього становища.
- В. аналіз ситуації, що склалася.

**21. Розстановка за ступенем значущості. Які уміння інформаційного менеджера спрямовані на досягнення мети інформаційного управління підприємством?**

- А. орієнтуватися в нових технологіях.
- Б. визначати значення інформації.
- В. сприяти споживачеві.
- Г. оцінювати системи, послуги, персонал.

**22. Виключите невірний варіант. Практична реалізація комунікаційних процесів в апараті управління здійснюється службами інформаційного менеджменту у вигляді:**

- А. організації документообігу.

- Б. керівництво основними організаційними процесами.
- В. функціонування інформаційних систем і мереж.

**23. Виберіть правильні твердження. Які основні компоненти на підприємстві інформація пов'язує в єдине ціле?**

- А. продукт.
- Б. бізнес.
- В. технології.

**24. Яке твердження невірне? Під час розробки стратегій необхідно:**

- А. дотримуватися принципу безперервності їх розвитку.
- Б. використовувати принципи моделювання реальних ситуацій і підходів.
- В. орієнтуватися тільки на потреби наявних споживачів.

**25. Доповніть список. Внесли науковий до робок до теорії інформаційного менеджменту:**

- А. О. Матвієнко.
- Б. В.П. Коршунов.
- В. *Ваша відповідь.*

**26. Виберіть правильний варіант. Головною задачею інформаційного менеджменту в умовах підприємства є:**

- А. вибір раціональних форм комунікацій, техніки, інформаційних технологій
- Б. переробка масового продукту інформаційного ринку на інформацію

В. інформаційна підтримка основної діяльності організації

**27. На Вашу думку, якій варіант більш відповідає дійсності. Інформаційний менеджер повинен вміти:**

- А. створювати ефективні інформаційні системи та виконувати інформаційні перевірки
- Б. діагностувати інформаційні потреби і вносити корективи в систему управління підприємством

**28. Який пункт не відповідає дійсності? Ключовими задачами інформаційного менеджера є :**

- А. удосконалення підготування документів та інформації
- Б. контроль виробничих процесів
- В. розширення інформаційного потоку

**29. Залиште перелік, вірний на Вашу думку. Для забезпечення ефективних комунікацій у системі підприємства необхідно:**

- А. дослідити соціальну психологію організації, виявити важливість інформації для членів колективу
- Б. виявити важливість інформації для членів колективу, виявити фактори інформаційного впливу
- В. забезпечити особисті потреби в інформації кожного працівника, дослідити фактори розуміння

**30. Розподіліть на дві групи: фактори що позитивно впливають на професійні комунікації та негативні фактори:**

- А. розрізненість
- Б. наявність мотивації до інновацій
- В. підтримка психологічного клімату спілкування
- Г. нерозвинута інформаційна культура

**31. Виключите невірний варіант. Основні завдання, вирішувані в результаті функціонування інформаційного простору компанії, включають наступні найважливіші напрями:**

- А. створення єдиної інформаційної бази великого числа віддалених один від одного об'єктів і підрозділів компанії
- Б. підтримку діяльності головних підрозділів і об'єктів компанії
- В. забезпечення необхідного рівня безпеки і захисту інформаційних ресурсів компанії

**32. Виберіть правильні твердження. Серед найбільш важливих видів джерел інформації для підприємства можна виділити:**

- А. джерела усередині самої компанії
- Б. приватні бесіди
- В. опубліковані джерела

**33. Виберіть найбільш точне твердження. Система інформаційних потоків це:**

- А. фізичне переміщення інформації від одного співробітника підприємства до іншого або від одного підрозділу до іншого.
- Б. це сума потоків інформації, яка дозволяє вести підприємству фінансово-господарську діяльність.
- В. сукупність фізичних переміщень інформації, що



дає можливість здійснити який-небудь процес, реалізувати яке-небудь рішення.

**34. Доповніть список. При ухваленні рішень необхідно забезпечити:**

- А. своєчасне отримання необхідного обсягу достовірної інформації
- Б. грамотну мінімізацію витрат, пов'язаних із забезпеченням повноти, достовірності і оперативності інформації
- В. *Ваша відповідь*

**35. Вилучить невірний варіант. Можна виділити такі основні способи вироблення інформації:**

- А. Самоспостереження
- Б. Синтез
- В. Аналіз

**36. Продовжте перелік. Інформаційний потік характеризується**

- А. виникненням
- Б. напрямом
- В. *Ваша відповідь*

**37. Виберіть правильні варіанти. Для створення системи інформаційних потоків необхідно:**

- А. визначити структуру інформації, яку необхідно надавати
- Б. внести зміни в функції відділів
- В. проаналізувати документообіг, що існує на підприємстві

**38. Яке твердження невірне? Мета аналізу інформаційних потоків -**

- А. виявлення точок дублювання, надлишку і недоліку інформації причин її збоїв і затримок
- Б. виявлення причин збоїв і затримок інформації
- В. створення графіку інформаційних потоків

**39. На Вашу думку, що більш відповідає дійсності.**

- А. На підприємстві виділяють два рівні деталізації інформаційних потоків
- Б. На підприємстві виділяють три рівні деталізації інформаційних потоків
- В. На підприємстві виділяють чотири рівні деталізації інформаційних потоків

**40. Який пункт не відповідає дійсності? Інформаційний відділ володіє монопольним правом на**

- А. використання документів
- Б. маршрутизацію документів
- В. регуляцію руху документів

**41. Залиште перелік, вірний на Вашу думку. Блок внутрішньої інформації в інформаційній базі підприємства представляє інформація**

- А. оперативнотехнічного, статистичного, бухгалтерського, фінансового, управлінського обліку; правового характеру
- Б. статистичного, бухгалтерського і фінансового, управлінського обліку; нормативно — господарська

інформація підприємства; нормативно – регулятивна; внутрішня розпорядча інформація

В. оперативно – технічного, статистичного, бухгалтерського і фінансового, управлінського обліку, нормативно — господарська інформація підприємства, внутрішня розпорядча інформація

**42. Розподіліть документи відносно їх причетності до зовнішнього та внутрішнього блоку інформаційної бази підприємства:**

А. закони

Б. стратегічний план підприємства

В. постанови

Г. документи з товарообороту підприємства

**43. Виключить невірний варіант. Облікова інформація що забезпечує процес управління підприємством**

А. фінансовий аналіз бухгалтерського обліку

Б. статистика виробництва

В. інформація з бюджетних витрат

**44. Доповніть перелік тверджень. Основними завданнями функціонування відділу науково – технічної інформації є:**

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

Б. *Ваша відповідь*

**45. Виберіть найбільш точне твердження.**

**Службову таємницю організації складають**

- А. економічні інтереси й інформація про різні сфери виробничо-господарської, управлінської, науково-технічної, фінансової діяльності організації
- Б. відомості про фінанси та бюджетну політику, відомості про організацію внутрішньовиробничої і управлінської діяльності.
- В. документи що містять відомості про фізичну особу і дозволяє цю фізичну особу ідентифікувати

**46. Доповніть список. Можливі типи структурних посягань в інформаційній системі підприємства:**

- А. втручання в технологічний процес опрацювання, зберігання і передачі інформації з метою реалізації злочинного посягання
- Б. *Ваша відповідь*

**47. Продовжите перелік. Мотиви злочинних посягань в інформаційній системі підприємства:**

- А. економічний
- Б. емоційний
- В. *Ваша відповідь*

**48. Доповніть список. До сучасних технічних засобів автоматизації інформаційно — управлінській діяльності відносять:**

- А. персональні комп'ютери, об'єднані у мережі
- Б. відеоінформаційні системи
- В. *Ваша відповідь*

**49. Яке твердження невірне? Серед типових недоліків системи інформаційних потоків підприємств слід назвати:**

- А. відсутність однозначного розподілу відповідальності за документи
- Б. надання інформації в одному екземплярі
- В. невчасність надання інформації

**50. Встановіть вірну послідовність. Процес проектування інформаційної системи управління підприємством складається з таких послідовних етапів:**

- А. аналіз інформаційних вимог
- Б. контроль
- В. проектування процесу обробки інформації



## СПИСОК НАУКОВИХ ДЖЕРЕЛ

### ОСНОВНІ ДЖЕРЕЛА:

1. Про інформацію [Текст] : Закон України від 2 жовтня 1992 р.: №2657-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. — 1992. — №48. — С.650.
2. Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні [Текст] : Закон України // Відомості Верховної Ради України. — 1993. — №1, ст. 1. — (зі змінами відвід 13.01.2011, ВВР, 2011, N 32, ст.313).
3. Про рекламу [Текст] : Закон України // Відомості Верховної Ради України . — 1996. — N 39. — Ст. 181.
4. Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації [Текст] : Закон України // Відомості Верховної Ради України. — 1997. — N 49. — Ст. 299 (зі змінами, внесеними згідно до Закону N 133-ХІV від 30.09.98, ВВР, 1998, N 45, ст.271 N 207-IV від 24.10.2002, ВВР, 2002, N 48, ст.361 N 3199-IV від 15.12.2005, ВВР, 2006, N 13, ст.109 N 2938-VI від 13.01.2011, ВВР, 2011, N 32, ст.313).
5. Про внесення змін до Закону України «Про рекламу»[Текст] : Закон України Відомості Верховної Ради України. — 2004. — N 8. — Ст.62.
6. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007 – 2015 роки [Текст] : Закон України // Відомості Верховної Ради України . — 2007. — N 12. — ст.102.

7. Про внесення змін до Закону України «Про інформацію» [Текст] : Закон України // Відомості Верховної Ради України . — 2011. — № 32. — Ст.313.
8. Розпорядження Президента України «Про поліпшення діяльності місцевих органів виконавчої влади з реалізації внутрішньої політики» від 22.10.2002 р. № 372/2002-рп, [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
9. Решение Совета глав правительств Содружества Независимых Государств от 18 октября 1996 г. «О Концепции формирования информационного пространства Содружества Независимых Государств» [Текст] // Содружество (Информационный вестник Совета глав государств и Совета глав правительств СНГ). — 1996. — № 4 (24)
10. Окинавская хартия глобального информационного общества [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=998\\_163](http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=998_163)
11. Підсумкові документи Всесвітнього саміту з питань інформаційного суспільства (Женева 2003 — Туніс 2005) [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://apitu.org.ua/wsis>
12. Матвієнко, О.В. Інформаційний менеджмент [Текст] : навчальний посібник / О.В. Матвієнко, М.Н. Цивін. — К. : Видавничий Дім „Слово”. — 2007. — 200 с.
13. Костров, А.В. Основы информационного менеджмента [Текст] / А.В.Костров. — М. : ФиС, 2001. — 336 с.

## ДОДАТКОВІ ДЖЕРЕЛА:

1. Ананьева, Т. Н. Информационный менеджмент в системе социологического знания [Текст] / Т.Н. Ананьева. — Москва : МГУС, 2007. — 199 с.
2. Андреевский, И.Л. Информационный менеджмент [Текст] : учебное пособие / И. Л. Андреевский, Р. В. Соколов; Федеральное агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования «Санкт-Петербургский гос. инженерно-экономический ун-т». — Санкт-Петербург : СПбГИЭУ, 2009. — 190 с.
3. Ахмадова, Ю. А. Система менеджмента качества библиотеки [Текст] : учеб.-практ. пособие / Ю. А. Ахмадова ; науч. ред. В. В. Брежнева. — СПб. : Профессия, 2007. — 264 с.
4. Багов, В.П. Управление интеллектуальным капиталом [Текст] : учеб. пособие/В.П.Багов, Е.Н.Селезнёв, В.С.Ступаков . – М.: ИД «Камерон», 2006. – 248с.
5. Балабанова, Л.В. Зв'язки з громадськістю [Текст] : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, К.В. Савельєва. — Донецьк : ДонДУЕТ, 2007. – 394 с.
6. Беличенко А. Г. Менеджмент [Текст] : курс лекций / А.Г. Беличенко, Т.К. Киселева; Запорожская гос. инженерная академия; Запорожский гос. центр научно-технической и экономической информации ; Аналитически-информационный центр «Эко». — Запорожье : ЦНТЕИ, 2003. — 124с.
7. Бисвас, С. Руководство по управленческому консалтингу [Текст] : пер. с англ. / Сугата Бисвас, Дэрил Твитчелл. — 2-е изд. — М. : Диалектика, 2004. — 273 с.
8. Бірюкова, Т.Л. Наявність мотивації до інновацій як необхідна умова успіху роботи тимчасової команди



- інформаційно – бібліотечного закладу [Текст] / Т.Л. Бірюкова //Документознавство. Бібліотекознавство. Інформаційна діяльність: проблеми науки, освіти, практики: Зб. матеріалів IV міжнародної наук. – практ. конф. — К., 2007. — 356с.
9. Бондаренко И. В. Менеджмент — корпоративный, маркетинг, информационный, антикризисный [Текст] : справоч.-информ. пособие для специалистов, науч. работников и предпринимателей / И.В Бондаренко, В.И. Дубницкий; Донецкий экономико-гуманитарный ин-т; Донецкий гос. ун-т управления. — Донецк : ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2004. — 140с.
  10. Брукинг, Э.Н. Интеллектуальный капитал. Ключ к успеху в новом тысячелетии [Текст] / Э.Н. Брукинг. — СПб. : Питер, 2001. — 288с.
  11. Варфоломієва, В.О. Інформаційне забезпечення управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств малого бізнесу [Текст] // Актуальні проблеми економіки. – 2006. — № . – С.165 – 171.
  12. Василенко, В.О. Теорія та практика розробки управлінських рішень [Текст] : навчальний посібник / В.О. Василенко. – Київ : ЦУЛ, 2002. – 420 с.
  13. Воробьев, В.В. Информационный менеджмент и критерии его оценки [Текст] : лекция. – Москва : изд-во РАГС, 2006. — 46 с.
  14. Гавловський, В. Інформаційна безпека: захист інформації в автоматизованих системах (організаційно-правовий аспект) [Текст] // Правове, нормативне та метрологічне забезпечення системи захисту інформації в Україні. — К., 2000. — С.50—52.
  15. Годин, В.В. Управление информационными ресурсами [Текст] / В.В. Годин, И.К. Корнеев . — М. : Инфра-М, 2000. — 352 с.

16. Головки Б.Н. Информационный менеджмент массовой коммуникации [Текст] : учеб. пособие. — М. : Академический Проект; Трикста, 2005. — 285с.
17. Голубев, В.О. Інформаційна безпека: проблеми боротьби зі злочинами у сфері використання комп'ютерних технологій [Текст] : монографія / за заг. ред. докт. юрид. наук Р.А. Калюжного. — Запоріжжя : Просвіта, 2001. — 252 с.
18. Гольдина, О. Информационный менеджмент в деятельности научно-технических библиотек и служб информации предприятий [Текст] : автореферат дис. ... кандидата педагогических наук : 05.25.03 / Гольдина Ольга; [Место защиты: С.-Петерб. гос. ун-т культуры и искусств]. — Санкт-Петербург, 2010. — 20 с.
19. Гордієнко, І. В. Інформаційні системи в менеджменті [Текст] : навч.-метод. посібник для самост. вивч. Дисц / І.В. Гордієнко. — К: КНЕУ, 1999. — 128 с.
20. Грабауров, В.А. Информационные технологии для менеджеров [Текст] / В.А. Грабауров. — М. : ФиС, 2001. — 368 с.
21. Гринберг, А. С. Информационный менеджмент [Текст] : учеб. пособие для студентов вузов / А.С. Гринберг, И.А. Король. — М. : Юнити, 2003. — 415с. — (Профессиональный учебник. Информатика).
22. Гриньов, А. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства [Текст] // Проблеми науки. — 2003. — №12. — С. 12 -17.
23. Гуреева, Н. Ю. Копировальная техника: история и современность [Текст] / Н.Ю. Гуреева, О.Л. Седова // Секретарское дело. — № 3. — 2000. — С. 121- 130.
24. Джефкинс, Ф.; Ядин, Д. Паблик рилейшнз [Текст] : учеб. пособие / Фрэнк Джефкинс, Дэниэл Ядин; под

- ред. Б.Л. Еремина. — М. : Юнити-Дана, 2003. — 400 с
25. Джефкінс, Ф. Реклама [Текст] : практ. посібник: пер. з 4-го англ. вид. / доповнення і редакція Д. Ядіна. — К.: Знання; КОО, 2001. — 456 с.
  26. Дмитренко, Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций [Текст] / Г. Дмитренко. — К. : МАУП, 2002. — 192 с.
  27. Дудинска, Э. Управленческие информационные системы [Текст] / Э. Дудинска // Проблемы теории и практики управления. — 1996. — № 2. — С. 114.
  28. Єжова, Л. Ф. Інформаційний маркетинг [Текст] : навч. посібник / Л.Ф. Єжова. — К. : КНЕУ, 2002. — 560 с.
  29. Зинина, Л. И. Введение в информационный менеджмент [Текст] : учебное пособие / Л. И. Зинина, Т. В. Глухова. — Саранск : Мордовский гос. ун-т, 2009. — 125 с.
  30. Знахур С. В. Інформаційний менеджмент та маркетинг [Текст] : конспект лекцій / Знахур С. В.; Харк. нац. екон. ун-т. — Х. : Вид-во ХНЕУ, 2009. — 132 с.
  31. Иванов, О. Е. Информационный менеджмент [Текст] : учебное пособие. — Йошкар-Ола: МарГТУ. — 2004. — 155 с.
  32. Ивашко, А.Г. Информационный менеджмент [Текст] : учебное пособие / А.Г. Ивашко. — Тюмень: Изд-во Тюменского гос. ун-та. 2008. — 203 с.
  33. Информационный менеджмент [Текст] : учеб. пособие / А.А. Абрамов, С.Б. Афанасьев, Е.Н. Ефимов, Е.В. Ефимова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Нижегород. гос. ун-т им. Н.И. Лобачевского. — Н.Новгород : Изд-во ННГУ, 2004. — 185 с.
  34. Информационный менеджмент [Текст]: учебник / [Абдикеев Нияз Мустякимович и др.] ; под ред. Н. М.

- Абдикеева. — Москва : ИНФРА-М, 2010. — 399 с. — (Высшее образование) (Учебное пособие).
35. Информационный менеджмент [Текст] : учебно-методическое пособие / Восточная экономико-юридическая гуманитарная академия. — Уфа : Вост. ун-т, 2008. — 85с.
36. Исаев, Д.В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент: информационный аспект [Текст] : [монография] / Д. В. Исаев. — Москва : Издательский дом Государственного университета — Высшей школы экономики, 2010. — 218 с.
37. Калинин, Л. В. Информационный менеджмент [Текст] : учебно-методический комплекс .- Ульяновск: УлГУ, 2006. — 129 с.
38. Калитич Г.И., Каныгин Ю.М. Информатика менеджмента за рубежом [Текст] / УкрИНТЭИ.-К.,1992.-40 с. — ( Экономика: Обзор. информ., Сер. Рыночная экономика: зарубежный опыт)
39. Карпухин, О.И. «Паблик рилейшнз» как информационный менеджмент [Текст]/О.И.Карпухин // Социально-политический журнал. — 1998. — №4. — С.139-150.
40. Кислюк, К.В. Специальные документознаводство [Текст] : модульный курс / К.В. Кислюк. — К. : Кондор, 2011. — 192с.
41. Костров, А. В., Соколов, А. Н., Фаткин, А.А. Информационный менеджмент. Оперативное управление производством [Текст] : учеб. пособие. — Владимир: изд-во ВлГУ 2005. — 101 с.
42. Кравченко, Е. А. Информационный менеджмент [Текст] : учебно-практическое пособие / Е. А. Кравченко; Уральский социально-экономический ин-т Акад. труда и социальных отношений, Каф. приклад-

- ной математики. — Челябинск, 2009. — 65 с.
43. Кригер, А.Б. Информационный менеджмент [Текст] : учебное пособие / А.Б.Кригер. — Владивосток: ТИ-ДОТ ДВГУ, 2004. — 126 с.
44. Крупский, А.Ю., Феоктистова, Л.А. Информационный менеджмент [Текст] : учебное пособие. — Москва: Дашков и К°, 2008. — 79 с.
45. Ксадопуло, Г. Н. Технические средства офисной деятельности [Текст] / Г.Н.Ксадопуло // Делопроизводство. — №8. — 2003. — С. 30.
46. Кулицький, С. П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління [Текст] : навч. посіб. / С.П.Кулицький. — К.: МАУП, 2002. — 224 с.
47. Левицкая, Л.П., Ефимова, О.В., Кузьмина, Л.В. Учебное пособие по дисциплине «Информационный менеджмент»: для студентов [Текст]. — М.: МИИТ, 2004. — 130 с.
48. Лозикова А.Н., Чучко Н.А., Дубницкий В.И. Информационный менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Донецкий экономико-гуманитарный ин-т. Кафедра международной экономики. — Донецк : Юго-Восток, 2006. — 145с.
49. Матвієнко, О.В. Концепція менеджменту інформаційних систем в контексті загальних проблем інформатизації суспільства [Текст] / О.В.Матвієнко // Вісник Книжкової палати. — 2002. — №10. — С. 17-20.
50. Матвієнко, О.В. Психологічні аспекти взаємодії в метасистемі «люди-об'єкти-середовище» при здійсненні інформаційної діяльності [Текст] / О.В.Матвієнко // Управління сучасним містом. — 2001. — №4-6(2). — С.60-66.
51. Матвієнко, О.В. Психолого-професійні особливості діяльності менеджера інформаційних систем [Текст]

- / О.В.Матвієнко // Теоретичні питання освіти та виховання. — 2001. -№15. — С.55-58.
52. Медведєва, В. Сучасна бібліотека: новий спосіб діяльності [Текст] / В. Медведєва // Бібл. вісн. : наук.-теорет. та практ. журн. — 2008. — № 6. — С. 46-50.
53. Нестеренко, А.В. Информационный менеджмент — значение и задачи [Текст]/А.В. Нестеренко // Информатизация та нові технології. — 1996. — №3. — С.20-23.
54. Новак, В.О. Інформаційні системи в менеджменті [Текст] : підручник / В. О. Новак, Ю. Г. Симоненко, В. П. Бондар, В. В. Матвєєв. — К. : Каравела, 2008. — 616 с.
55. Нонака, И. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах [Текст] / И. Нонака, Х.Такеучи. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.- 361 с.
56. Орлов, А.И. Экспертные оценки [Текст] : учебное пособие / А.И. Орлов. — М.: 2002. — 31 с.
57. Основы информационной безопасности : уч. пос.для вузов[Текст] / Е.Б. Белов, В.П. Лось, Р.В. Мещеряков, А.А. Шелупанов. — М. : Горячая линия – Телеком, 2006-544 с.
58. Основы менеджмента [Текст] = Management : [учебник] : пер.с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; общ. ред., вступ. ст. Л. И. Евенко. — 2-е изд. — М. : Дело, 2004. — 799 с.
59. Палеха, Ю. І. Організаційна техніка [Текст] : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів / Ю. І. Палеха. — Київ : Ліра-К, 2008. — 193 с.
60. «СІАЗ» как элемент информационной структуры новой Украины [Текст] / В.Н. Горовой // Б-ки Нац. акад. наук: Проблемы функционирования, тенденции раз-

- вितия: Науч.-практ. и теорет. сб. — К., 2000. — Вып. 1. — С. 68-75.
61. Симионов, Ю.Ф., Бормотов, В.В. Информационный менеджмент [Текст]. — Ростов-на-Дону : Феникс, 2006. — 250 с.
62. Слободяник, М.С. Міжнародна інформація [Текст] : навч. посіб. / М.С.Слободяник, М.Б.Проценко. — К. : ДАКККіМ, 2007. — 107с.
63. Сорока П. М., Сорока Б. П. Інформаційний менеджмент [Текст] : навч. посібник для дистанц. навч. для студ. вищих навч. закл. / Відкритий міжнародний ун-т розвитку людини «Україна». — К. : Університет «Україна», 2008. — 535с.
64. Сотников, А. А. Информационный менеджмент [Текст] : учеб. пособие для студентов спец. «Менеджмент организации» / А.А. Сотников к.т.н., доц., В.А. Владимиров, Е.Е.Владимирова ; М-во образования Рос. Федерации, Гос. ун-т упр. Обн. филиал. — М. : ГУУ, 2000. — 120 с.
65. Справочник информационного работника [Текст] / науч. ред. Р.С. Гиляревский, В.А. Минкина. — СПб.: Профессия, 2005. — 552 с.
66. Татарчук, М. Корпоративні інформаційні системи [Текст] : навч. посібник / М.Татарчук. — К. : КНЕУ, 2005. — 291с.
67. Филиппова, Л. Я. Создание контента (содержания) библиотечных веб-сайтов учебных заведений [Текст] : (Из зарубежного опыта) / Л.Я. Филиппова // Научные и технические библиотеки : Ежемесячный сборник по вопросам теории и практики библиотечного дела. — 2002. — №2. — С. 55-58.
68. Харина, Е.В. Развитие и совершенствование информационного комплекса предприятия [Текст] /

- Е.В.Харина // Науковий економічний журнал. Актуальні проблеми економіки. — Київ: Вид-во НАУ. — 2003. — №7 (25). — С. 131-138.
69. Хорошилов, А.В. Селетков С.Н. Мировые информационные ресурсы [Текст] : уч. пос /А.В.Хорошилов, С.Н.Селетков. — СПб.: Питер, 2003.- 176с.
70. Цыганов, В. В. Информационный менеджмент. Механизмы управления и борьбы в бизнесе и политике [Текст] : словарь-справочник / В. В. Цыганов, С. Н. Бухарин. — Москва : Акад. проект, 2009. — 506 с.
71. Шанченко, Н. И. Информационный менеджмент [Текст] : учебное пособие. — Ульяновск: УлГТУ, 2006. — 94 с.
72. Яновский, А. Информационный менеджмент – необходимый ресурс руководства предприятием [Текст] /А.Яновский // Персонал. – 1995. — № 4. — С. 129-135.
73. Баровська, А.В. Оптимізація структури керівних документів державної політики (на прикладі інформаційної сфери)» [Електронний ресурс] : аналітична доповідь / А.В. Баровська. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/663/>
74. Бобров, Л.К. Завдання інформаційного забезпечення діяльності в галузі системної інтеграції [Електронний ресурс] / Л.К. Бобров, Н.С. Терьохіна, Г.Л. Боброва.- Режим доступу: <http://www.gpntb.ru/win/inter-events/crimea2001/tom/sec2b/Doc15.HTML>
75. Зазыкин, В.Г. Имидж организации: структура и психологические факторы эффективности [Электронный ресурс] : по материалам семинара: «Практические аспекты связей с общественностью» / В.Г. Зазыкин // Тандем-форум. – Режим доступа : <http://tandemforum.ru/articles/info/article23.html>



76. Кельдер, Т. Л. Етапи розробки і впровадження систем [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://web.znu.edu.ua/lab/mathdep/mme/V/IS\\_TE/12.html#30](http://web.znu.edu.ua/lab/mathdep/mme/V/IS_TE/12.html#30)
77. Медведєва, В.М., Міщенко Г.Г. Інформаційний бізнес у сфері освіти, культури і мистецтва[Текст] : навч. пос./В.М.Медведєва, Г.Г.Міщенко.-К., 2000.-94 с. (Також режим доступу з web-сайту: <http://migg.kiev.ua/index.php?option=content&task=view&id=4> )
78. Програма ЮНЕСКО «Інформація для всіх» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://www.nbuu.gov.ua/law/00\\_uiv.html](http://www.nbuu.gov.ua/law/00_uiv.html)
79. Райков, А.Н. Менеджмент и корпоративная информационная система — две стороны одной медали [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://emag.iis.ru/arc/infosoc/emag.nsf/BPA/45f44ce078b8811c325690400283aff>
80. Соммерсби, С. Рост значимости имиджа в деятельности организаций [Электронный ресурс] / Стенли Соммерсби // Корпоративная культура. — Режим доступа : <http://c-culture.ru/go/248>.
81. Тарасюк, Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства [Текст] / Г.М.Тарасюк, Л.І. Шваб : навчальний посібник. — К.: Каравела, 2003. — 432 с. (Підрозділ 2.1. Характеристика, форми відображення та джерела формування інформації для планування [Електронний ресурс] . — Режим доступу : [http://buklib.net/component/option,com\\_jbook/task,view/Itemid,99999999/catid,89/id,977/](http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,99999999/catid,89/id,977/) )
82. Терминологический словарь библиотекаря по социально-экономической тематике [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.nlr.ru/cat/edict/EcoDict/index1.html?mainwin=http%3A//www.nlr.ru/cat/edict/EcoDict/10.htm>
83. Формування команди проекту [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://bookz.com.ua/4/index.htm>

## Термінологічний словник

*Агрегація* (лат. *aggregatio* приєднання) — процес поєднання елементів в одну систему.

*Ауθενфікація* (англ. *Authentication*) — перевірка приналежності суб'єктові доступу пред'явленого ним ідентифікатора; підтвердження достовірності.

*Банер* — це невелика (статична або анімована) картинка, клацнувши по якою мишею користувач переходить з поточного сайту на сайт, що рекламується банером. Різновиди банерів та реклами на сайті: прості банери (*banner ad*); банери, що розширюються (*pull-down banner ads*); спливаючі вікна (*pop-up* і *pop-under*); плаваюча реклама (*floating ad*); редирект-реклама (*redirect-реклама*); спонсовані посилання (*sponsored links*).

*Велике підприємство* — підприємство, в якому середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік перевищує тисячу осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму, еквівалентну п'яти мільйонам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

*Державна інформаційна політика* – це сукупність основних напрямів і способів впливу держави на процеси отримання, використання, розповсюдження й зберігання інформації.

*Дифузія* (лат. *diffusio*) — це процес випадкового невпорядкованого переміщення часток під впливом хаотичних сил.

*Доменне ім'я* — це унікальне алфавітно-цифрове ім'я, що ідентифікує конкретний вузол Інтернет.

*Імідж* (от англ. *image* «образ») – образ, схожість, відображення, уявлення про що-небудь.

*Інновація* – процес, головною функцією якого є зміна.

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

*Інформаційна технологія* – технологічний процес, в якому використовується сукупність засобів і методів збору, обробки і передачі даних.

*Інформаційне середовище* — це сукупність інформаційних умов існування суб'єкта (наявність інформаційних ресурсів та їх якість, розвиненість інформаційної інфраструктури).

*Інформаційне суспільство* – це таке суспільство, в якому кожен міг би створювати інформацію і знання, мати до них доступ, користуватися і обмінюватися ними, з тим, щоб дати окремим особам, громадам і народам можливість повною мірою реалізувати свій потенціал, сприяючи своєму стійкому розвитку і підвищуючи якість свого життя.

*Інформаційні ресурси* – це інформація, зафіксована на матеріальних носіях, що зберігається в інформаційних системах (бібліотеках, архівах, фондах, банках даних та інших інформаційних системах).

*Інформаційний продукт* – це переважно документована інформація, підготовлена відповідно до потреб користувачів і надана у формі товару.

*Контент* — (англ. content — вміст) — будь-яке інформаційно значуще наповнення інформаційного ресурсу (наприклад, веб-сайту) — тексти, графіка, мультимедіа — вся інформація, яку користувач може завантажити на диск комп'ютера з дотриманням відповідних законів, як правило, тільки для особистого користування. Весь web-контент (англ. web content) охороняється законом про авторське право, оскільки контент є продуктом інтелектуальної праці і має своїх авторів і власників. Окрім якості контенту, одним з важливих критеріїв є його доступність.

*Концепт* (лат. conceptus — поняття) – зміст поняття, його смислова наповненість у абстрагуванні від конкретно-мовної форми його виразу.

*Концепція* (лат. conceptio — розуміння, єдиний задум, основна думка) система поглядів, що виражає певний спосіб бачення (точку зору), розуміння, трактування яких-небудь предметів, явищ, процесів і презентує провідну ідею або (та) конструктивний принцип, що реалізовує певний задум в тій або іншій теоретичній практиці.

*Концепція іміджу* – головні принципи, мотиви, цінності підприємства.

*Котирування* — це визначення курсів цінних паперів, яке здійснюється шляхом зосередження попиту та пропозиції, співставлення лімітів цін замовлень на купівлю і продаж цінних паперів та встановлення оптимальної ціни (курсу дня), при якій виконується найбільша кількість замовлень, здійснюється найбільший обіг цінних паперів.

*Креативна корпорація* – виробниче об'єднання, в якому людські ресурси, а також знання і інформація, що генеруються ними, визначають його конкурентний потенціал.

*Маршрутизація* (англ. Routing) — процес визначення маршруту проходження інформації у мережах зв'язку.

*Міжнародний інформаційний обмін* – передача і отримання інформаційних продуктів, а також надання інформаційних послуг через державні кордони.

*Мінова вартість* — це кількісна пропорція, в якій один товар обмінюється на другий.

*Моніторинг* (англ.) – відслідкування, відстеження.

*Пертинентність* – вибір з числа документів тих, що відповідають інформаційним потребам споживача.

*Планування* – процес розробки і ухвалення цільових установок кількісного і якісного характеру і визначення шляхів найбільш ефективного їх досягнення.

*PR-технології* — це технології, які дозволяють споживачеві формувати загальну думку про компанію, її про-

дукцію або послуги. За допомогою PR-технологій можна розібрати будь-яку конкретну ситуацію, що склалася на підприємстві й отримати необхідні рекомендації з даного питання.

*Ресурси інформаційного менеджменту* – це сукупність матеріальних і нематеріальних об'єктів і засобів, складових його можливий потенціал.

*Синергетичний ефект* — (від греч. synergos — що разом діє) зростання ефективності діяльності у результаті інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему за рахунок т.з. системного ефекту (емерджентності).

*Споживча вартість* — це здатність товару задовольняти певну потребу того, хто його купує.

*Стратегічне планування ІС* – процес планування, в якому ухвалюються принципи рішення в області ІС підприємства щодо цілей, що діють протягом тривалого терміну, і основних положень (принципів), заходів, ресурсів, а також бюджету і фінансування.

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



## ДОДАТКИ

### ДОДАТОК 1.

#### Трансформація та інтеграція поняття «менеджмент»

#### Трансформація та інтеграція поняття «менеджмент»

ДЖЕРЕЛО	ІНТЕРПРЕТАЦІЯ ПОНЯТТЯ
<p>Мескон, М., Альберт М., Хедуори Ф.            Основы менеджмента            [Текст] / пер. с англ.            — М., 1992. — 702с.</p>	<p>Менеджмент — це вміння досягти поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.<sup>1</sup></p> <p>Менеджмент — це діяльність, яка відповідно до цілей та завдань бізнесу розробляє плани, визначає не лише, що і коли робити, але й як і хто буде виконувати те, що накреслили, формує робочі процедури за всіма стадіями управління та здійснює контроль.</p> <p>Менеджмент — це не управління предметами, а організація і управління роботою людей.</p> <p>Менеджмент — діяльність щодо знаходження найкращих способів досягнення цілей організації.</p> <p>Менеджмент — наука управління; сукупність принципів, методів, засобів та форм управління з метою підвищення ефективної діяльності та збільшення прибутків.</p>

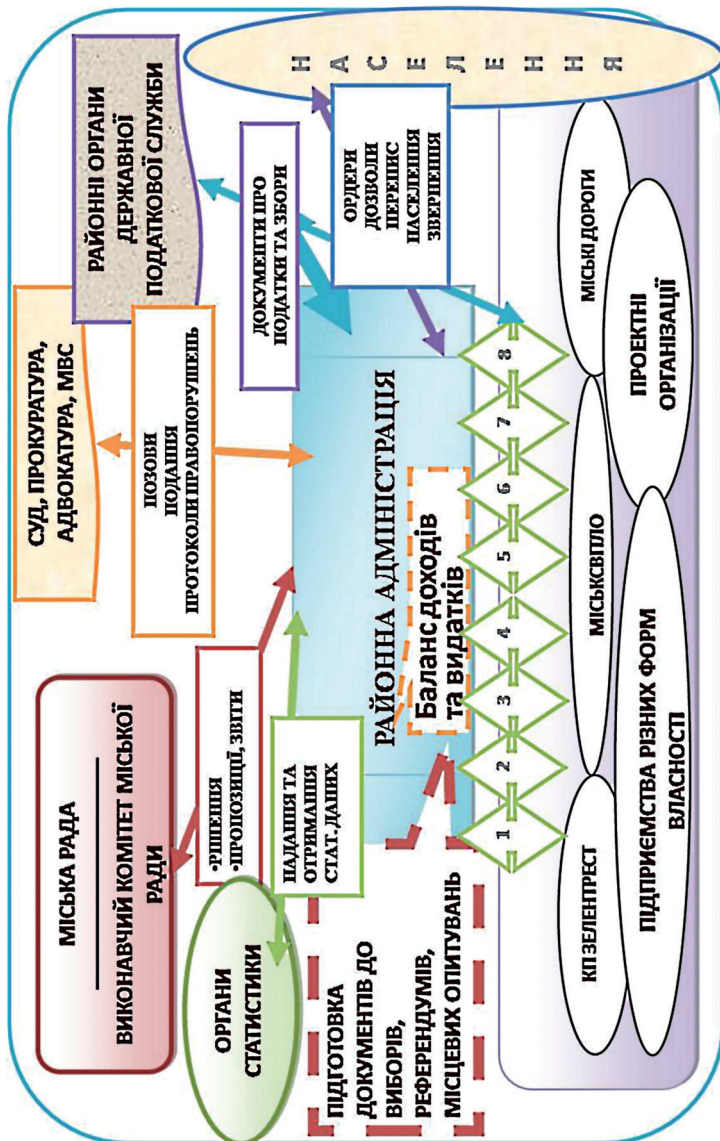
<sup>1</sup> Тут і далі – переклад авторів навчального посібника.

<p>Бизнес – словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <a href="http://lib.deport.ru/slovar/biz.html">http://lib.deport.ru/slovar/biz.html</a></p>	<p>Менеджмент — сукупність принципів, методів, засобів і форм управління економічним суб'єктом для поліпшення ефективності його діяльності, зниження витрат і збільшення прибутку.</p>
<p>Менеджмент [Текст] / под ред. Ж.В. Прокофьевой. — М. : Знание, 2000. — 288 с.</p>	<p>Менеджмент розуміється як вид трудової діяльності. Управління — це розумова праця, в результаті якої здійснюється процес управління. Коротко кажучи, процес управління — це безперервне здійснення послідовних дій від прогнозу майбутньої діяльності, постановки мети і розробки способів її досягнення до аналізу її фактичного результату</p>
<p>Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка [Текст] / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – 4-е изд. – М. : ООО «ИТИ ТЕХНОЛОГИИ», 2008. – 944 с. (визначення надається у перекладі авторів посібника)</p>	<p>Менеджмент-мистецтво управління інтелектуальними, фінансовими, матеріальними ресурсами.</p>

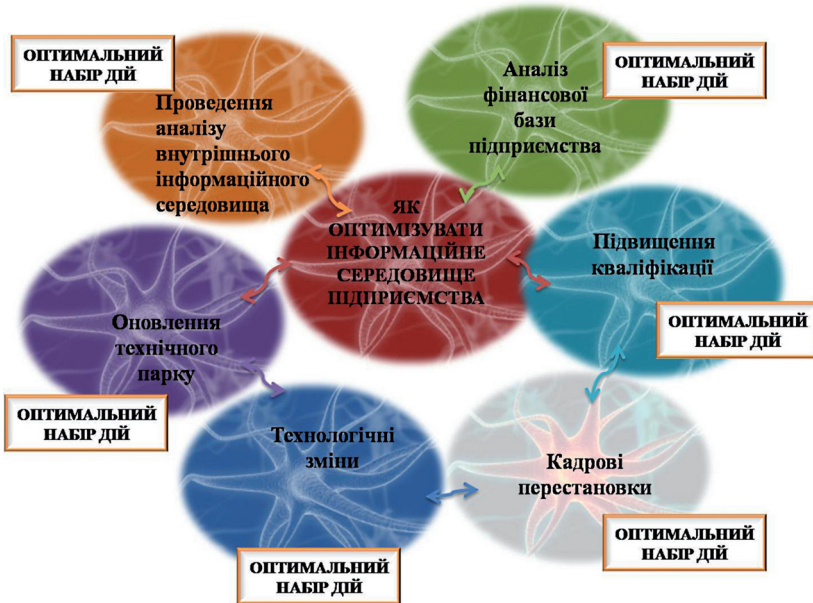


<p>Большой оксфордский толковый словарь английского языка / Oxford School Dictionary: 45 000 слов и выражений [Текст] / А. Делахантис А., Ф. Макдональд : АСТ, 2005. — 807с. (визначення надається у перекладі авторів посібника)</p>	<p>Менеджмент — це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками).</p> <p>Менеджмент — це влада та мистецтво керувати.</p> <p>Менеджмент — це вміння та адміністративні навички організувати роботу апарату управління.</p> <p>Менеджмент — це органи управління, адміністративні одиниці, служби та підрозділи.</p>
<p>Основы менеджмента [Текст] : учебное пособие, изд. 2-е, дополненное и переработанное / Гольдштейн Г.Я. Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2003. — 250 с.</p>	<p>Менеджмент (управління) — дія однієї особи або групи осіб (менеджерів) на інших осіб для спонукування до дій, відповідних досягненню поставлених цілей при покладанні менеджерами на себе відповідальності за результативність дії.</p>

## ДОДАТОК 2. Структура зовнішніх документно-інформаційних зв'язків районної адміністрації міської ради



### ДОДАТОК 3. Інтелект-карта у стадії розробки



### ДОДАТОК 4. Структура плану маркетингового дослідження

1.	Розробка програми дослідження
1.2	Визначення типу необхідної інформації та джерел отримання
1.3	Вибір методів збору інформації
1.4	Розробка форм для збору даних
1.5	Розробка вибіркового плану та визначення об'ємів вибірки
2.	Проведення дослідження
2.1	Збір інформації
2.2	Аналіз інформації
3.	Угрупування висновків та доведення до керівництва

---

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ ПОКАЖЧИК

БАРНАРД Ч.....	13
БІСВАС С.....	165
ВЕБЕР М.....	13
ГІЛБРЕТТ Л.....	13
СОКОЛОВ А.В.....	21
КОРШУНОВ.....	21
МАТВИЄНКО О.В.....	22
МЕЙО Е.....	13
ТЕЙЛОР Ф.....	13
ТВИТЧЕЛ Д.....	165
ФАЙОЛЬ А.....	13
ФОЛЛЕТТ М.....	13
ШЕЛДОН О.....	13

## ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

- PR – діяльність підприємства, 178*
- SOLAADS, 179*
- teamwork, 85*
- Web-сайт, 189*
- А. В. Соколов, 21*
- автоматизовані інформаційні системи менеджменту (AICM), 146*
- Аналіз, 110*
- Бекграундер, 179*
- Вертикальний інформаційний потік, 112*
- Вибір комп'ютера для офісу, 93*
- Визначення якості інформаційних продуктів та послуг, 27*
- Відділ науково-технічної інформації, 125*
- властивості інформації, 24*
- Гектографічний друк, 98*
- Горизонтальний інформаційний потік, 112*
- Державна інформаційна політика, 45*
- Державне управління, 50*
- Динамічний підхід, 64*
- Диспозиційні помилки, 139*
- Дослідження соціально – психологічних аспектів інформаційного управління, 72*
- Електронно-трафаретний друк, 99*
- З а к о н У к р а ї н и «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки, 57*
- Завдання інформаційного менеджменту, 15, 69*
- Загальна модель рекламної комунікації, 183*
- Засоби обробки документів, 101*
- Засоби оргтехніки для офісу, 92*
- Збір даних, 110*
- зовнішня і внутрішня інформація, 118*
- Імідж організації, 189*
- інтелектуальний капітал підприємства, 86*
- Інтелектуальні ресурси, 168*
- Інформаційна продукція, 25*
- інформаційна система, 24*

- Інформаційна структура організації, 111*
- інформаційна сфера, 12*
- інформаційна технологія, 17*
- Інформаційне середовище. 11*
- інформаційне суспільство, 39, 155*
- Інформаційний брокер, 163*
- Інформаційний взаємообмін, 110*
- Інформаційний консалтинг, 164*
- інформаційний менеджмент, 18*
- Інформаційний моніторинг, 156*
- Інформаційний продукт, 25*
- інформаційний простір, 39, 104*
- Інформаційний ринок, 23*
- інформаційні агентства, 33*
- Інформаційні менеджери, 71*
- Інформаційні потоки, 111*
- Інформаційні ресурси, 24*
- Інформаційно-аналітична функція, 156*
- інформаційної індустрії, 25*
- інформація, 23*
- Інформація, 16*
- контент, 190*
- Корпоративна інформаційна система, 134*
- Маркетинговий підхід, 64*
- медіаплан, 185*
- Методика реалізації проекту, 159*
- методологічні принципи вибору стратегій інформаційної діяльності, 66*
- Міждержавна інформаційна діяльність, 40*
- Міжнародний інформаційний обмін, 40*
- Модельний підхід, 65*
- Невербальні перешкоди, 139*
- О. П. Коршунов, 21*
- О.В.Матвієнко, 22*
- Опубліковані джерела, 106*
- органи місцевого самоврядування (ОМС), 59*
- Організаційні заходи, 104*
- Офсетний друк, 98*
- Перцептивно-інтерпретаційні помилки, 139*
- Послуги інформаційних брокерів, 163*
- Постачальники інформації, 26*
- Правові принципи державної інформаційної політики, 45*

- Прес-кіт, 180*
- Принтери, 95*
- принципи ефективної комунікації, 140*
- Принципу першої особи, 66*
- Про інформацію, 78*
- Проектна команда, 174*
- Процес проектування інформаційної системи управління підприємством, 159*
- Рекламно – інформаційний відділ, 130*
- Ресурси інформаційного менеджменту, 76*
- Розвиток творчого кадрового потенціалу, 168*
- Самоспостереження, 109*
- Система інформаційних потоків, 111*
- Системний підхід, 63*
- СІАЗ, 53*
- створення банку знань, 59*
- Сфера інформаційного менеджменту, 15*
- Технології інформаційного менеджменту, 104*
- Графаретний друк, 99*
- Ф. Тейлор, 13*
- Фактична довідка, 180*
- Фірмовий стиль, 189*
- Формування єдиного інформаційного поля, 151*
- Функціональна структура, 55*
- Функціональний підхід, 64*
- Хартія глобального інформаційного суспільства, 41*
- Централізація управління інформаційними потоками, 111*
- центри-генератори, 32*
- Шкала для оцінювання якості інформаційних послуг, 37*
- Шкала для оцінювання якості інформаційних продуктів, 37*