

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни
“ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ”
(для бакалаврів)**

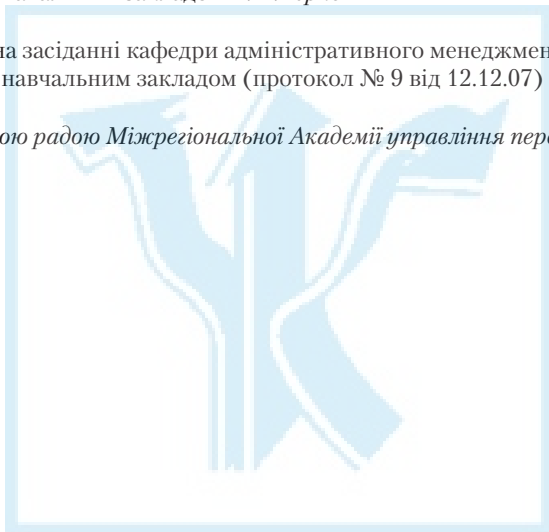
МАУП

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2008

Підготовлено професором кафедри адміністративного менеджменту та управління начальним закладом *В. В. Терно*

Затверджено на засіданні кафедри адміністративного менеджменту та управління навчальним закладом (протокол № 9 від 12.12.07)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом



МАУП

Терно В. В. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Інформаційно-комунікативний менеджмент” (для бакалаврів). — К.: МАУП, 2008. — 64 с.

Методичні рекомендації містять тематичний план, вказівки до самостійного вивчення дисципліни “Інформаційно-комунікативний менеджмент”, питання для самоконтролю, а також список літератури.

- © Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2008
- © ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

У процесі підготовки бакалаврів важливою складовою опанування навчальної дисципліни “Інформаційно-комунікативний менеджмент” є самостійна робота студентів за темами навчальної програми. Поруч з основними видами занять — лекціями, семінарами і практичними заняттями — вона сприяє закріпленню і поглибленню здобутих знань у процесі індивідуальної роботи з рекомендованими джерелами, формуванню навичок самостійного управління інформаційно-комунікативною сферою організації для вирішення завдань, що стоять перед нею. Будучи індивідуальним видом роботи, вона здійснюється відповідно до навчальної і робочої програм дисципліни.

Самостійна робота студента, крім засвоєння методів самостійного вивчення навчального матеріалу, становлення навичок пошуку додаткових знань відповідно до особистих здібностей кожного студента, дає йому змогу вільно орієнтуватися в інформаційному потоці за предметом вивчення дисципліни, розвивати незалежність мислення та формувати власну точку зору на питання, що вивчаються.

Самостійна робота з дисципліни “Інформаційно-комунікативний менеджмент” починається після вступної лекції, на якій викладач дає основні рекомендації щодо методики самостійного опанування курсу.

Готуючись до самостійної роботи, студент має обов’язково ознайомитися з відповідною темою курсу на основі конспекту лекцій, щоб мати загальне уявлення про досліджувану проблему, конкретне питання, підібрати рекомендовані джерела навчальної літератури. Тобто основними формами самостійної роботи з дисципліни “Інформаційно-комунікативний менеджмент” є робота з підручниками і посібниками; з науковою літературою; самостійне вивчення окремих тем і питань до семінарських і практичних занять на основі навчальної літератури і періодичних видань; підготовка реферату; підготовка до консультацій з викладачем; підготовка до заліку.

Особливо ретельно слід опрацьовувати джерела навчальної літератури. Варто працювати одночасно з декількома з них. До кожної теми подано список основної і рекомендованої літератури. Працюючи з джерелами, доцільно занотовувати найбільш цікаві факти, судження й висновки. При цьому обов’язково слід фіксувати посилення на автора.

За наявності незрозумілої термінології, дефініції, категорії, визначення потрібно звертатися до відповідних словників, енциклопедій чи за консультацією до викладача.

Участь у семінарському занятті, виконання практичних завдань, написання рефератів певною мірою є результатом самостійної роботи студента з дисципліни. Їх якість враховується при оцінюванні знань, є фактором для успішного підсумкового контролю знань під час заліку.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
“ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

№ пор.	Назва змістового модуля і теми	Лекції	Семінарські заняття	Практичні заняття	Самостійна робота студента
1	2	3	4	5	6
	Змістовий модуль I. Інформаційно-комунікативний менеджмент як вид менеджменту та його основні категорії				
1	Інформаційно-комунікативний менеджмент (ІКМ) як вид менеджменту та напрям інформаційно-управлінської діяльності (ІУД)	2			2
2	Джерела та засади інформаційно-комунікативного менеджменту	2	2	2	
3	Інформація як категорія інформаційно-комунікативного менеджменту	2			2
4	Комунікація як категорія інформаційно-комунікативного менеджменту	2			2
5	Документ як категорія інформаційно-комунікативного менеджменту	2			2

1	2	3	4	5	6
	Змістовий модуль II. Основні функції та особливості інформаційно-комунікативного менеджменту				
6	Основні функції інформаційно-комунікативного менеджменту в системі інформаційно-управлінської діяльності	2	2	2	
7	Особливості інформаційно-аналітичної функції ІКМ	2		2	2
8	Інформаційні системи та інформаційні технології як засоби ІКМ	2			2
9	Інформаційні продукти і послуги організації в структурі ІКМ	2		2	
	Змістовий модуль III. Планування та правове регулювання діяльності в сфері інформаційно-комунікативного менеджменту				
10	Планування діяльності в сфері інформаційно-комунікативного менеджменту в організації	2			2
11	Менеджер як суб'єкт управлінської діяльності в інформаційно-комунікативному процесі	2			2
12	Правове регулювання інформаційних відносин в інформаційній сфері	2	2		
Разом годин: 54		24	6	8	16

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ
дисципліни
“ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

**Змістовий модуль I. Інформаційно-комунікативний
менеджмент як вид менеджменту
та його основні категорії**

1. Інформаційно-комунікативний менеджмент як вид менеджменту та напрям інформаційно-управлінської діяльності (ІУД).
2. Інформація як категорія інформаційно-комунікативного менеджменту.
3. Комунікація як категорія інформаційно-комунікативного менеджменту.
4. Документ як категорія інформаційно-комунікативного менеджменту.

Питання 1. Опрацьовуючи перше питання, слід усвідомити, що інформаційно-комунікативний менеджмент є не тільки видом менеджменту. Його технології, що реалізуються через інформаційні системи, це елементи (складові) процесу управління організації, формування й активного використання її інформаційних ресурсів. Він здійснюється на основі комплексного використання усіх видів наявної інформації. В цьому аспекті — це особлива форма впливу на співробітників організації та суб'єктів зовнішнього середовища. Причому останнє найчастіше реалізується в рамках інформаційно-комунікаційної сфери суспільства і називається інформаційно-комунікаційним менеджментом.

Нині існують різні інтерпретації поняття “інформаційно-комунікативний менеджмент”.

Іноді в ньому вбачають синонім внутріфінансового управління обробкою даних. Його також порівнюють з комунікаційними процесами на підприємстві. Останній підхід близький розумінню менеджменту, коли основна увага фокусується на вивченні, структуризації і використанні ресурсів (у цьому випадку інформації) або специфічного для фірми потенціалу. Іншими словами, інформаційно-комунікативний менеджмент є сукупністю правил, технічних засобів і систем, що визначають інформаційну, комунікаційну структуру підприємства.

Термін “інформаційно-комунікативний менеджмент” можна поширити на проблему управління будь-якою структурою — від малого підприємства до держави і світової спільноти.

На конкретному підприємстві організація інформаційно-комунікативного менеджменту здійснюється шляхом вирішення стратегічних, адміністративних та оперативних завдань. Це насамперед розробка інформаційної інфраструктури, управління технологіями, управління даними і системною концепцією організації.

Інформаційна інфраструктура включає устаткування, засоби і заходи, що створюють умови для одержання інформації і встановлення зв'язку. В основі такої інфраструктури лежить концептуальна розробка всієї системи збирання, обробки, збереження і передачі інформації. В галузі технічних засобів розробляється стратегія застосування персональних комп'ютерів (ПК), оргтехніки і засобів комунікації (зв'язку). У галузі прикладних систем визначається ступінь автоматизації підприємства. Приймаються також рішення у сфері кадрової політики, продуктивності праці, ефективності діяльності підприємства та ін.

В управлінні технологіями виконуються роботи зі створення нових технологій, орієнтованих на ринок і таких, що виробляють конкурентоспроможну продукцію в сучасних ринкових відносинах.

Управління даними передбачає їх опис і моделювання, розробку концепції баз даних, проектування їх захисту, надійності.

У системній концепції організації виникає безліч завдань, тому що інформатизація впливає і на структуру підприємства, і на характер виробництва, і на зв'язок з навколишнім середовищем. З точки зору системного підходу інформаційно-комунікативний менеджмент повинен охоплювати систематичне планування, організацію, координацію і контроль інформаційної діяльності і процесів, а також комунікації на підприємстві з метою поліпшення його роботи. При цьому передбачається цілеспрямоване використання інформації як ресурсу.

Якщо розглядати інформацію як ресурс, то варто виділити три фази її руху — пошук, обробку і розподіл інформації, які повинні бути орієнтовані на конкретні потреби. Ці конкретні процеси залежно від обсягу, зберігання, якості інформації-ресурсу реалізуються на оперативному, тактичному і стратегічному рівнях.

Адміністративні та оперативні завдання інформаційно-комунікативного менеджменту лежать практично в тих же сферах, що й

стратегічні. У такий спосіб інформаційно-комунікативний менеджмент забезпечує опрацювання інформації, діловодство, юридичну і соціальну практику, зв'язок, розвиток технологій, консалтинг, підвищення фахового рівня кадрів.

Поряд із проблемою аналітичного опрацювання масового обсягу інформації виникає необхідність геополітичного, соціального та економічного моніторингу, що підтримує процеси прийняття рішень з комплексних проблем у різноманітних сферах діяльності з метою підвищення національних інтересів і національної безпеки, забезпечення підвищення добробуту народу та ін. При цьому проблема ситуаційного управління, що базується на прогнозуванні та оцінюванні ризику на етапі прийняття рішення, стає найбільш значущою.

У загальному випадку завдання інформаційно-комунікативного менеджменту полягає у визначенні, яку саме інформацію варто шукати, в якій формі її опрацювати, кому вона потрібна на підприємстві і чи існує взагалі реальна можливість ефективного інформаційного забезпечення.

Стосовно організації завдання інформаційно-комунікативного менеджменту можна розділити на зовнішні та внутрішні (рис. 1).

На зовнішньому рівні електронні комунікації забезпечують найбільш тісні контакти з навколишнім середовищем. Пошук нових джерел інформації забезпечує ефективність функціонування організації, розвиток технологічних процесів, консалтинг.

На внутрішньому рівні необхідно насамперед організувати творчий обмін інформацією між співробітниками, забезпечити інформаційну взаємодію різноманітних підрозділів, тому що вирішення завдань, які систематично постають перед управлінським персоналом, у 30 % випадків не потребує спеціального пошуку інформації, у 50 % — інформація може бути отримана при інформаційній взаємодії підрозділів і тільки в 20 % випадків необхідно звертатись до зовнішніх джерел інформації.

Важливим завданням як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях є боротьба з дезінформацією і чутками, що знижують ефективність управлінських рішень.

Завдання інформаційно-комунікативного менеджменту на рівні державного управління і частково у сфері соціальних комунікацій можна класифікувати так само, як і на рівні підприємства, проте тут вони набувають іншого ступеня деталізації і потребують переробки незрівнянно більшого обсягу інформації. Впровадження на цьому рів-



Рис. 1. Завдання інформаційно-комунікативного менеджменту

ні сучасних інформаційних технологій і програмно-технічних засобів базується на завданнях і функціях засобів масової комунікації. Проте воно може привести до ефективного їх використання тільки поряд із розробкою і реалізацією системної концепції організації управління в інформаційно-комунікаційній сфері суспільства на основі форм, методів, технологій політичного, правового, економічного менеджменту і маркетингу. Складність розробки автоматизованих процедур управління тут полягає в тому, що, на відміну від рівня підприємства, об'єкт управління не має чітких меж, а функції управління найчастіше суворо не визначені. У зв'язку з цим інформаційне моделювання дає можливість вирішувати завдання не стільки формалізації структури

об'єкта, скільки його проектування, визначення критеріїв управління і необхідних засобів для їх досягнення.

Розглянуті два рівні управління ілюструють діапазон проблем, що існують у сучасному суспільстві і можуть бути вирішені з використанням ідей інформаційно-комунікативного менеджменту.

Таким чином, інформаційно-комунікативний менеджмент — це вид менеджменту, спрямований на пошук ефективних способів організації інформаційної діяльності, на створення матеріальних передумов доступу до інформації і забезпечення інформаційно-комунікативних процесів організації (підприємства, установи) на основі використання її інформаційних ресурсів, забезпечення інформаційних потоків та інформаційних процесів.

З'ясуємо і розкриємо сутність та особливості інформаційно-комунікативного менеджменту. Слід усвідомити, що для інформаційно-комунікативного менеджменту характерна багатоаспектність, зумовлена загальним розумінням менеджменту та предметами його вивчення і використання, а саме його категорій.

У наш час слово “менеджмент”, яке має англійське походження, відоме майже кожній освіченій людині. В загальному розумінні менеджмент — це вміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки людей. Водночас менеджмент (відповідним терміном в українській мові є “управління”) означає функцію — особливий вид діяльності, спрямований на ефективне керівництво людьми у різноманітних організаціях, а також певну сферу людського знання, яке допомагає реалізовувати цю функцію. У більш конкретному розумінні менеджмент — це управління в соціально-економічних системах: сукупність сучасних принципів, методів, засобів та форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності та збільшення прибутку.

Історично склалося так, що з самого початку інформаційно-комунікативний менеджмент сприймався як менеджмент створення систем, пов'язаних із розробкою, рекламою, торгівлею та експлуатацією комп'ютерних мереж, які обслуговують різноманітні інформаційні потреби сучасних промислових підприємств, банків, комерційних організацій, навчальних закладів тощо. Нині майже кожна велика фірма прагне мати таку систему (її ще також називають корпоративною інформаційною системою або “інформаційною платформою”). Звичайно, така система пов'язана із зовнішнім світом (Інтернет, електронна пошта тощо). З часом таке поняття інформаційно-комунікативного

менеджменту дещо видозмінилося і розширилося. Вважається, що інформаційно-комунікативний менеджмент — це те, що також загалом відповідає за управління процесом взаємодії бізнесу та інформаційних технологій. (Згідно з означенням, прийнятим ЮНЕСКО, інформаційна технологія — це комплекс взаємопов'язаних наукових, технологічних, інженерних дисциплін, що вивчають методи ефективної організації праці людей, які займаються обробкою та зберіганням інформації; обчислювальну техніку та методи організації і взаємодії як з людьми, так і з промисловим обладнанням, їх практичні додатки, а також пов'язані з цим соціальні, економічні та культурні проблеми.)

Таким чином, ІКМ є невід'ємною складовою процесу управління організацією та необхідним процесом для збільшення ефективності бізнес-процесів у сучасних економічних умовах. Звичайно, цей процес мають підтримувати та контролювати кваліфіковані фахівці.

Питання 2. Під час опрацювання другого питання слід засвоїти природу інформації та еволюцію поглядів на цю категорію, розкрити її загальні і специфічні властивості, відстежити зв'язок між інформацією та управлінням, проаналізувати її типологію і знати основні класифікаційні оцінки. Студент має знати її визначення в широкому, вузькому та правовому аспектах, мати розуміння формування оптимальних інформаційних потоків на базі знання їх основних характеристик.

Термін “інформація” походить від лат. *informatio*, що означає “відомості, роз'яснення, виклад”.

Інформація — це настільки загальне і глибоке поняття, що його не можна пояснити однією фразою. У це слово вкладається різний сенс у техніці, науці і в життєвих ситуаціях. У кібернетичі інформація визначається як повідомлення, яке усуває існуючу до його отримання невизначеність в оцінюванні ситуації чи події. Інформація — не будь-які дані, а лише ті, які зрозумілі і оцінені як корисні для вирішення певних завдань. Дані стають інформацією з моменту залучення їх до процесу управління і використання їх для досягнення поставленої мети.

В ужитку інформацією називають будь-які дані або відомості, які когось цікавлять, наприклад, повідомлення про якісь події, про чийсь діяльність тощо. “Інформувати” в цьому сенсі означає “повідомити щось, невідоме раніше”.

Інформація — відомості про об'єкти і явища навколишнього середовища, їх параметри, властивості і стан, які сприймають інформаційні системи (живі організми, керуючі машини тощо) в процесі життєдіяльності і роботи.

Інформація може існувати у вигляді: текстів, рисунків, креслень, фотографій; світлових або звукових сигналів; радіохвиль; електричних і нервових імпульсів; магнітних записів; жестів і міміки; запахів і смакових відчуттів; хромосом, за допомогою яких успадковуються ознаки і властивості організмів тощо.

Що можна робити з інформацією

створювати	приймати	комбінувати	зберігати
передавати	копіювати	обробляти	шукати
сприймати	формалізувати	ділити на частини	вимірювати
використовувати	поширювати	спрощувати	руйнувати
запам'ятовувати	перетворювати	збирати	та ін.

Всі наведені процеси, пов'язані з певними операціями над інформацією, називаються **інформаційними процесами**. Інформація має такі властивості: достовірність, повноту, точність, цінність, своєчасність, зрозумілість, доступність, стислість та ін.

Інформація **достовірна**, якщо вона відображає справжній стан справ. Недостовірна інформація може призвести до неправильного розуміння або прийняття неправильних рішень. Достовірна інформація з часом може стати **недостовірною**, оскільки вона має властивість застарівати, тобто перестає відображати реальний стан справ.

Інформація **повна**, якщо її достатньо для розуміння і прийняття рішень. Як неповна, так і надмірна інформація гальмує прийняття рішень або може спричинити помилки.

Точність інформації визначається ступенем її близькості до реального стану об'єкта, процесу, явища тощо.

Цінність інформації залежить від того, наскільки вона важлива для вирішення завдання, а також від того, наскільки надалі вона знайде застосування в якихось видах діяльності людини.

Тільки **своєчасно отримана** інформація може принести очікувану користь. Однаково небажані як передчасна подача інформації (коли вона ще не може бути засвоєна), так і її затримка.

Якщо цінна і своєчасна інформація виражена **незрозуміло**, вона може стати **даремною**. Інформація стає **зрозумілою**, якщо вона виражена мовою, якою говорять ті, для кого призначена ця інформація.

Інформація повинна подаватися в **доступній** (за рівнем сприйняття) формі. Тому одній й ті самі питання по-різному передаються в шкільних підручниках і наукових виданнях.

Інформацію з одного й того самого питання можна викласти стисло (стисло, без неістотних деталей) або обширно (детально, багатослівно). Стислість інформації необхідна в довідниках, енциклопедіях, всіляких інструкціях.

У законодавчому значенні під **інформацією** розуміють документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі.

Інформаційна діяльність — це сукупність дій, спрямованих на задоволення інформаційних потреб громадян, юридичних осіб і держави. З метою задоволення цих потреб органи державної влади та органи місцевого і регіонального самоврядування створюють інформаційні служби, системи, мережі, бази і банки даних. Порядок їх створення, структура, права та обов'язки визначаються Кабінетом Міністрів України або іншими органами державної влади, а також органами місцевого і регіонального самоврядування.

Основними видами інформаційної діяльності є одержання, використання, поширення та зберігання інформації.

Одержання інформації — це набуття, придбання, накопичення відповідно до чинного законодавства України документованої або публічно оголошеної інформації громадянами, юридичними особами або державою.

Використання інформації — це задоволення інформаційних потреб громадян, юридичних осіб і держави.

Поширення інформації — це розповсюдження, оприлюднення, реалізація у встановленому законом порядку документованої або публічно оголошеної інформації.

Зберігання інформації — це забезпечення належного стану інформації та її матеріальних носіїв.

Одержання, використання, поширення та зберігання документованої або публічно оголошеної інформації здійснюється у порядку, передбаченому Законом України “Про інформацію” та іншими законодавчими актами в галузі інформації.

Інформація означає тлумачення, повідомлення, роз'яснення, виклад. У теорії управління до інформації належать такі сигнали (відомості, повідомлення), які несуть знання, зменшують невизначеність. Якщо повідомлення або його частина для одержувача не є інформацією, то воно називається шумом.

Повідомлення перетворюється в шум, якщо передається тому, хто про це знає (пізнавальний шум), або якщо в таких відомостях немає потреби (кібернетичний шум). В економічній літературі використовують також поняття “метайнформація”, під яким розуміють інформацію, похідну від тієї, яку одержують безпосередньо.

Інформацію у формі повідомлень, відомостей не можна віднести ні до матерії, ні до свідомості. Вона властива як живій, так і неживій природі. Якісна різноманітність об'єктивного світу зумовлює якісну багатозначність інформації. На відміну від неживої природи, яка може бути тільки джерелом інформації, жива природа, крім того, сприймає і переробляє її.

Людина як істота соціальна одержує, збирає, зберігає, свідомо переробляє і використовує інформацію у своїй цілеспрямованій діяльності. На практиці всі технологічні, організаційні, економічні і соціальні процеси породжуються, супроводжуються і спрямовуються інформаційними процесами, які відображають різні взаємовідносини між об'єктами живого світу і становлять суть та форми зв'язку між управлінськими системами.

Інформацію в сфері менеджменту часто образно порівнюють з нервовою системою, що забезпечує функціонування живого організму. Завдяки обміну інформацією між системою, якою управляють, інформацію про стан заданих параметрів виробляє команда управління і знову передає її до системи, якою управляють, для виконання (прямий зв'язок). Надходження інформації про результати управління прийнято називати зворотним зв'язком.

До інформації належать усі види відомостей, повідомлень (усні, письмові, графічні тощо) і знань, потрібних для реалізації функцій менеджменту.

Будь-яка за змістом інформація існує у формі різних її матеріальних носіїв (у вигляді електричних імпульсів, усної мови, магнітного запису, показів лічильників, письмових документів, перфокарт та ін.). Для управління найбільше значення має інформація, зафіксована на постійних носіях, насамперед у вигляді різних паперових документів, магнітних стрічок, барабанів, перфокарт і перфострічок.

Інформацію передають організовано (формально) і стихійно (неформально). Так, періодичні звіти за визначеною формою становлять організований зворотний зв'язок, а стихійне поширення чуток — неформальні канали зв'язку між людьми.

Теорія інформації, основи якої були сформовані К. Шеноном (1948 р.), застосовується для визначення швидкості, з якою можна передавати інформацію по каналах зв'язку. На швидкість передачі інформації впливають джерело сигналу (дискретний або безперервний сигнал), характеристики каналу зв'язку (його пропускну здатність) і шуму.

Практика свідчить, що в сучасних умовах ефективність управління значною мірою залежить від інформаційного забезпечення, від повноти інформації.

Підвищення вимог до організації служби інформації в системі менеджменту викликане високим динамізмом сучасного виробництва, частковою зміною параметрів основних факторів виробництва і вимог до одержуваної продукції (послуг).

Тільки систематизована інформація дає змогу менеджеру визначити ефективність організаційно-економічних, агротехнічних, соціальних та екологічних заходів і залежно від умов, що складаються, змінювати намічену програму. Чим краще інформований менеджер, тим оперативніші, вищі за своєю якістю його рішення.

Для того щоб прийняти правильне рішення, необхідно мати певну кількість інформації. Проте обсяг інформації не може визначатися тільки кількістю документів, сторінок, показників. Можна збирати і обробляти величезні масиви відомостей, які або будуть не потрібні для прийняття рішень, або їх не можна буде засвоїти і використати. Інколи короткі документи можуть бути більш змістовними, ніж великі доповіді й довідки.

Теорія інформації оперує такими поняттями, як сигнали, кількість інформації і процеси її перетворення, оцінка надійності і швидкості передачі інформації, можливість найбільш зручного її запису (кодування) тощо.

Під сигналом розуміють форму перетворення і передачі інформації за допомогою букви, цифри, звуку, імпульсу тощо. За допомогою сигналів можна передати і одержати певне повідомлення, яке становить сукупність значень, що характеризують певні явища, події, процеси.

Ступінь зменшення невизначеності в результаті передачі повідомлення називається кількістю інформації. Економічна інформація фіксується і обробляється у формі знаків (байтів), а при обробці даних на ЕОМ — у формі машинних операцій — бітів. При кібернетичній оцінці кількості інформації враховують кількість знаків, що використовуються у повідомленнях, а також загальну кількість знаків (алфавіт), яку взагалі можна використати в аналогічних повідомленнях.

Управлінське рішення супроводжується вибором однієї з двох можливостей, результатом якої є відповідні “так” або “ні”. Однозначна відповідь з двох можливих є одиницею інформації. В теорії інформації вона відома під назвою двійчастої інформації (біт).

Кількісні вимірювання інформації ґрунтуються на тому, що чим менше визначений кінець події, тим більше ймовірності у здійсненні події, тим менше потрібно інформації. Якщо кінець події зрозумілий, кількість інформації дорівнює нулю.

Для опису кількісних характеристик економічної інформації використовують реквізит і економічний показник як елементарні одиниці інформації або ж оцінюють обсяг інформації кількістю знаків (букв і цифр). Реквізит — елементарна одиниця економічного повідомлення, при подальшому діленні якої втрачається смислове значення. При поєднанні реквізиту з іншими аналогічними елементами створюється більш складна інформаційна сукупність, зокрема економічний показник. Економічний показник являє собою деяке повідомлення (висловлювання), що має самостійний економічний сенс і містить кількісну характеристику певного об'єкта (процесу).

Інформацію, що використовується в управлінні, класифікують за різними ознаками:

1) за формою відображення — візуальна (графіки, таблиці, табло та ін.), аудіоінформація (сприймається на слух завдяки звукозапису), аудіовізуальна (поєднує інформацію у формі зображення і звуку);

2) за формою подання — цифрова, буквена і кодована;

3) за порядком виникнення — первинна і похідна;

4) за характером носіїв інформації — документована і недокументована;

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

6) за напрямом руху — вхідна і вихідна;

7) за стабільністю — умовно-змінна та умовно-постійна;

8) за способом відображення — текстова (алфавітна, алфавітно-цифрова) і графічна (креслення, діаграми, схеми, графіки);

9) за способом обробки — яка піддається і яка не піддається механізованій обробці.

Залежно від функції, яку виконує інформація в управлінському циклі, вона буває розпорядчою, зворотного зв'язку, запам'ятовуючою та ін.

У процесі управлінської діяльності використовують науково-технічну, адміністративно-правову, метеорологічну, агробіологічну та інші види інформації. Наукову інформацію, у свою чергу, поділяють на економічну, соціально-політичну, ідеологічну та ін. Найбільшу питому вагу у загальній кількості інформації мають економічні дані.

Економічна інформація — це сукупність цифр, фактів, відомостей та інших даних, які переважно кількісно відображають суспільно-економічні явища і процеси. Вона містить дані соціально-економічного планування і прогнозування, фінансових планів, первинного, оперативного й бухгалтерського обліку, статистичної звітності, економічного аналізу тощо.

Інформацію, яку використовують у народному господарстві, поділяють на відомчу (інформація підприємств, об'єднань, організацій, міністерств і відомств) і народногосподарську (інформація районних, обласних і центральних загальнодержавних органів управління).

Економічну інформацію класифікують за фазами, стадіями і циклами відтворення, сферами економіки, ресурсами, що використовуються, факторами виробництва та ін.

За призначенням інформацію ділять на планову, обліково-бухгалтерську, звітну, статистичну, виробничо-оперативну, розпорядчу, довідкову, нормативну; за способом передачі — на ту, що передається усно, поштою, телефоном, телетайпом, факсом; за періодичністю — на систематизовану (змінну, добову, декадну, квартальну тощо) і ймовірну, обумовлену зовнішніми і внутрішніми виробничими подіями (вихід з ладу техніки, затримка з поставкою пального, насіння тощо); за характером носіїв — на документизовану і недокументизовану; за стосунком до процесу обробки — на оброблювану, необроблювану і аналітичну.

Крім того, інформація може поділятися на достовірну і недостовірну, достатню, недостатню і надлишкову, активну і пасивну, цифрову, алфавітно-цифрову та алфавітну.

Таким чином, інформація є важливим ресурсом. Вона дає змогу правильно орієнтуватись у конкурентному середовищі, яке постійно змінюється, прогнозувати й аналізувати його, планувати найбільш доцільні управлінські дії, організувати і контролювати їх виконання, обліковувати, розраховувати тощо. Менеджмент стає ефективним тоді, коли за наявності мінімальних за обсягом, але важливих за змістом первинних джерел інформації можуть бути прийняті рішення відповідно до визначених цілей. Ось чому одним з головних чинників організації високоефективного менеджменту стає інформація, що надана своєчасно, у достатньому обсязі та в доступній формі.

Питання 3. При вивченні категорій комунікації студент має з'ясувати комунікативні аспекти управління організацією, охарактеризувати підходи до тлумачення терміна, знати елементи та етапи процесу комунікації, канали та засоби, аналізувати основні методи реалізації комунікативних процесів в організації.

Для ефективного функціонування будь-якої організації необхідно забезпечити належні комунікації. Проте це одна з найскладніших проблем в організаціях. Ефективно працюючий керівник — це керівник ефективний у комунікаціях. Як процес комунікація включає ряд взаємопов'язаних кроків, кожен з яких відіграє суттєву роль у забезпеченні розуміння і прийняття інформації іншою особою.

Комунікація є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією з найважливіших загальних характеристик будь-якої діяльності, включаючи управлінську. Вона являє собою нову форму політичної, наукової, організаційної і технічної сили в суспільстві, за допомогою якої організація включається у зовнішнє середовище, здійснюється обмін думками або інформацією для забезпечення взаєморозуміння. Вона має досить широке тлумачення.

Комунікацію можна визначити як форму зв'язку, як один із проявів інформаційного обміну або обміну інформацією між живими істотами у процесі їх безпосереднього спілкування за допомогою технічних засобів.

Комунікація — це всепроникний і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону або читають і складають службові записки, листи і звіти.

Таким чином, комунікація розглядається як спілкування за допомогою слів, букв, символів, жестів і як спосіб, за допомогою якого вис-

довлюється ставлення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра, взаємоприйняття поглядів тощо. Дослідження показують, що керівник 50–90 % усього часу витрачає на комунікації. Це здається дуже багато, але стає зрозуміло, якщо врахувати, що керівник займається цим постійно, щоб реалізувати свою роль у міжособистісних відносинах, інформаційному обміні в процесах прийняття рішень, у плануванні, організації, мотивації і контролі.

Саме тому, що обмін інформацією входить в усі види управлінської діяльності, комунікацію називають сполучним процесом, який пов'язує частини організації в єдине ціле. Тому, якщо усунути комунікацію, то організація перестане бути керованою, її діяльність набуває хаотичного, нескоординованого характеру. Соціологічні дослідження показали, що 73 % американських, 63 % англійських і 80 % японських керівників вважають комунікації головною перешкодою на шляху досягнення ефективності їх організації. Стверджується, що ефективно працюючі керівники — це ті, хто досяг успіхів у налагодженні комунікацій і саме є комунікативними. Комунікабельність (комунікативність) — це схильність, здатність до комунікацій, встановлення контактів і зв'язків, досягнення взаєморозуміння.

Теорія комунікації — комплексна галузь знань. Її розробкою займаються спеціалісти в галузі психології, мовознавства, математичної логіки, електроніки та інших наук. Вчені досліджують види інформації і способи її передачі з точки зору впливу на поведінку окремих осіб і колективів. За теорією комунікації, їх бажана поведінка досягається тільки через розуміння і узгодження із прийнятою інформацією.

Щоб здійснювати комунікацію ефективно, тобто передавати якісь повідомлення у вигляді методичних вказівок, інструкцій, наказів, доповідей, звітів тощо, потрібно враховувати різні фактори: підбір слів при формуванні повідомлень, настроїв, самопочуття, потреби адресатів та ін. Тому проблема підвищення ефективності комунікації має різні аспекти: формально-логічний, ціннісний, семантичний (смысловий, стосується значення слів), соціально-психологічний, текстова-логічний, організаційний, технічний.

Встановлення належної комунікації пов'язано з розв'язанням багатьох питань. Це готовність партнерів встановлювати комунікацію, виявлення та усунення перешкод до цього, вибір способів комунікації, правильне поєднання усної, візуальної та письмової форм комунікації тощо. Людську комунікацію прийнято вивчати не тільки в її теоретичних аспектах, а й як мистецтво і практику.

Саме так розглядається здатність до комунікації (вміння говорити, слухати, писати, читати) і, зокрема, ораторське мистецтво, схильність до журналістики, викладацької роботи, рекламної справи, літератури, радіо- і телемовлення тощо.

На практиці ефективність комунікацій знижується, якщо неточно формулюється повідомлення, має місце помилковий переклад або нечітке тлумачення, допускаються втрати інформації у процесі передачі, її зберігання, має місце неухважність працівників, недостатній час для адаптації, передчасна оцінка, страх, відсутність передачі та ін.

Серйозною перешкодою у налагодженні ефективних комунікацій у ділових організаціях є авторитарне ставлення адміністрації до підлеглих, нечіткість або небажання керівників виконувати свої обов'язки, відсутність здорової атмосфери у розробці ділової політики і мотивації для спілкування працівників між собою, неправильне визначення прав і відповідальності, страх керівників і підлеглих за наслідки при передачі надто відвертої інформації тощо.

До суб'єктивних факторів, що знижують ефективність контактів між окремими працівниками, слід віднести той факт, що люди, які обмінюються інформацією, по-різному витлумачують одні й ті самі поняття, мають неоднаковий рівень знань, перебувають у різному емоційному стані та ін. Тому в процесі спілкування і передачі інформації виникають перешкоди, спотворення інформації, непорозуміння, уповільнення інформаційного процесу тощо. До того ж потрібно мати на увазі, що одержувачі інформації сприймають насамперед ту інформацію, яку вони сподіваються одержати, й іноді ігнорують дані, що суперечать уявленням, які у них склалися.

За типом відносин між учасниками можна виділити міжособову, публічну, масову та організаційну комунікацію. До міжособової комунікації прийнято відносити її засоби і форми, в яких повідомлення адресовано цілком конкретному індивіду; сюди входить бесіда, професійне обговорення, розсилання препринтів та ін. При налагодженні міжособових комунікацій слід враховувати роль комунікативних бар'єрів — психологічних перешкод на шляху поширення і прийняття інформації, які виникають з різних причин: упередженість, соціальні, політичні, моральні професійні та інші відмінності між людьми і, зокрема, між джерелом інформації та її адресатом (одержувачем) тощо.

Існуючі міжособові бар'єри ефективної комунікації пов'язані: 1) із сприйняттям; 2) семантичними бар'єрами; 3) невербальними перепонами; 4) неякісним зворотним зв'язком і 5) невмінням слухати. Пере-

шкоди, зумовлені сприйняттям, полягають у тому, що люди реагують не на те, що насправді відбувається, а на те, що ними сприймається. Однією з перешкод правильного сприйняття є конфлікт між сферами компетенції, різними судженнями відправника і одержувача інформації. Повідомлення по-різному інтерпретується залежно від роду занять, спеціальності, у разі недовіри, антагонізму.

Чималі труднощі в налагодженні ефективної комунікації виникають через семантичні бар'єри, різне розуміння і тлумачення слів, тестів, інтонації.

Виявляється, що передати інформацію за допомогою слів не просто, оскільки одні й ті самі слова мають багато значень. Так, відоме слово “замок” має щонайменше три значення: замок-фортеця, дверний замок і зам'ок — якийсь предмет, що став мокрим.

Значення символу виявляється завдяки досвіду; воно варіює залежно від контексту, ситуації, в якій використано символ.

Семантичні труднощі виникають через різне тлумачення таких широковживаних слів, як “оптимальність”, “ефективність”, “продуктивність” тощо.

Часто причиною комунікаційних бар'єрів є недооцінка важливості комунікацій і неправильні психологічні установки окремих працівників.

Недоліки психологічної установки проявляються у стереотипі мислення — надмірно спрощеному погляді окремих категорій людей або спеціальних груп при розгляді явищ чи процесів, упереджених міркуваннях, неправильному ставленні до чогось, недостатній увазі і втраті інтересу.

Обмін інформацією відбувається належним чином через погану структуру повідомлень (неправильний вибір слів, помилки в організації повідомлення, неправильна оцінка спроможного одержувача зрозуміти повідомлення та ін.), а також через недостатню увагу до невербальних комунікацій.

Вже згадувалося, що в невербальній комунікації використовують, крім слів, будь-які символи: обмін поглядами, вираз обличчя, наприклад, усмішка, здивовано підняті брови, живий або відсутній погляд, погляд з виразом схвалення або несхвалення — це все приклади невербальної комунікації.

Використання пальця як “вказуючого перста”, прикривання рота рукою, доторкання до руки співрозмовника, в'яла поза також належить до невербальних способів передачі смислу (значення). Сюди

ж можна віднести розширення зіниць, інтонацію, модуляцію голосу, плавність мови.

За даними вчених, 55 % повідомлень сприймаються через обличчя, пози і жести, а 38 % — через інтонації і модуляції голосу. Звідси виходить, що лише 7 % залишається словам, які ми вживаємо.

Треба правильно поєднувати слова з невербальними засобами, щоб передати те, що ви бажаєте. Слід знати звичаї інших народів.

Наприклад, прийнявши від японця візитку, слід зразу ж прочитати її і засвоїти. Якщо ж ви покладете її у кишеню, не прочитавши, то він розцінить це як свідчення того, що його вважають незначною особою. Таким чином, дуже часто те, як ми говоримо, важливіше за те, про що ми говоримо.

Нерідко знижує ефективність комунікації поганий зворотний зв'язок. З огляду на це важливо, щоб людина була однаково точна, відправляючи і приймаючи інформацію. Необхідно також вміти слухати: спокійно, уважно, зосереджено, не перебивати, не задавати питання, не вступати в суперечки, терпляче вислуховувати, допомагати розкріпачитися, співпереживати тому, хто говорить. Неодмінно потрібно стежити за мовою, власною позою, жестами, вивчати прийоми емпатії (готовність “влізати в чужу шкуру”).

Умовою успіху в менеджменті є вільний потік комунікацій, а це означає, що для ефективності виробництва необхідно, щоб цей потік передавався не лише зверху до низу (від керівництва до підлеглих), а й знизу доверху (від підлеглих до керівництва), а також горизонтально (на одному й тому ж рівні). Занадто часто менеджери покладаються виключно на комунікації зверху до низу, а це на практиці веде до того, що політика, стратегія і тактика організації часто залишаються незрозумілими для підлеглих.

Ось чому для успішних комунікацій необхідне двостороннє спілкування, яке дає змогу керівництву визначити, наскільки є зрозумілими для підлеглих завдання, що перед ними ставляться, використати їх пропозиції для досягнення успіху. Досягається це шляхом досконального проектування комунікаційного процесу, створення, за необхідності, різних комісій для опрацювання певних питань, проведення зустрічей, зборів та індивідуальних контактів.

Щоб досягти успіхів у міжособових комунікаціях, менеджер повинен мати чітке уявлення про перешкоди на шляху обміну інформацією в організації і про методи удосконалення такого обміну.

Найпростішою перешкодою в організаційних комунікаціях є переключення повідомлень: 1) ненавмисно, внаслідок труднощів у міжособових відносинах; 2) свідоме переключення інформації, коли хто-небудь (керівник) не згоден із повідомленням і змінює його в своїх інтересах; 3) внаслідок фільтрації, передачі інформації з одного рівня на інший тільки тих повідомлень, які його стосуються.

У комунікаційному процесі часто спостерігаються інформаційні перевантаження. Керівник, зайнятий переробкою нової інформації та необхідністю підтримувати інформаційні обміни, не зможе ефективно реагувати на всю інформацію.

Труднощі в налагодженні ефективної комунікації іноді виникають через недосконалу структуру управління: зайва кількість ієрархічних ступенів, недотримання норми керованості, нечіткий розподіл обов'язків, прав і відповідальності управлінського персоналу тощо.

Для удосконалення комунікацій в організаціях слід чітко визначити потребу в інформації кожного структурного підрозділу і кожного робочого місця, регулювати інформаційні потоки відповідно до вирішуваних завдань. Управлінська діяльність має набувати більш організованого характеру: повинні чітко плануватись масові організаційні заходи (збори, наради), зустрічі з підлеглими, ветеранами праці, керівниками інших підприємств та організацій.

Слід відновити подекуди забуту практику встановлення ящиків для пропозицій, ведення внутрішнього друкованого органу: багатотиражних газет, інформаційних бюлетенів тощо. Американські компанії розробляють і впроваджують різні системи збирання пропозицій, створюють спеціальні групи для апеляції, організують опитування, стежать за відносинами між співробітниками тощо.

Велике значення має техніка комунікації: використання правильних виразів, точних термінів, наочних матеріалів, стилю викладу матеріалу, технічних засобів та ін.

Нині знаходять застосування нові комунікаційні технології, оскільки аудіовізуальні засоби вступили в стадію кардинальних змін. Це пов'язано з успіхами в галузях телекомунікацій, кабельного телебачення, супутникових систем зв'язку, інтерактивних термінів типу "відеотекст" тощо.

Великі комунікативні можливості для підприємства і менеджменту відкриваються за умов приєднання підприємств та організацій до системи Інтернет — найбільшої глобальної інформаційної мережі у світі. З допомогою Інтернет можна приймати та відправ-

ляти пошту; брати участь у телеконференціях; обмінюватися файлами; вести одночасно розмову з кількома сотнями людей, не відходячи від комп'ютера; здійснювати пошук різної інформації; працювати у WWW; використовувати обчислювальні потужності суперкомп'ютерів та ін.

Розвиток нових технічних засобів веде до зміни цілей і змісту повідомлень. Нині можна вести мову про тенденцію до інтерактивності нових комунікаційних каналів, завдяки чому, наприклад, споживачі не тільки зможуть одержувати інформацію, а й відбирати і замовляти її, а також посилати повідомлення у відповідь.

Нові засоби забезпечують доступ до величезних банків даних, у результаті чого підвищуватиметься інформованість учасників комунікаційного процесу. Крім того, об'єднання можливостей телефону, комп'ютера і телевізора дасть змогу направляти індивідуалізовані повідомлення певній аудиторії.

У вузькому розумінні комунікації — це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами. Проте сам факт обміну інформацією ще не свідчить про комунікацію, оскільки інформація, що передається, може бути незрозуміла для того, хто її отримує.

У теорії управління під комунікацією розуміють процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння.

Для здійснення процесу комунікації необхідні такі чотири умови:

- 1) наявність щонайменше двох осіб: відправника — особи, яка генерує інформацію, що призначена для передавання; одержувача — особи, для якої призначена інформація, що передається;
- 2) наявність повідомлення, тобто закодованої за допомогою будь-яких символів інформації, призначеної для передавання;
- 3) наявність каналу комунікації, тобто засобу, за допомогою якого передається інформація;
- 4) наявність зворотного зв'язку, тобто процесу передавання повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника. Таке повідомлення містить інформацію про ступінь сприйняття і зрозумілості отриманого ним повідомлення.

У процесі комунікації виділяють такі етапи:

- 1) формування концепції обміну інформацією;
- 2) кодування та вибір каналу;
- 3) передавання повідомлення через канал;

- 4) декодування;
- 5) усвідомлення змісту ідеї відправника;
- 6) зворотний зв'язок.

Зміст кожного з етапів процесу комунікації:

1. Процес комунікації починається з формулювання концепції обміну інформацією. На цьому етапі відправник вирішує, що конкретно, яку саме інформацію він бажає зробити предметом комунікації. При цьому відправник має:

а) чітко уявляти собі мету такої комунікації (навіщо вона здійснюється і чого він прагне досягти в остаточному підсумку);

б) чітко усвідомлювати відповідність концепції комунікації конкретній ситуації (чи доречний за теперішньої ситуації обмін такою інформацією з іншою конкретною особою).

2. Кодування — це процес трансформації (перетворення) концепції комунікації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо. Повідомлення є реальним фізичним продуктом процесу кодування інформації.

Результативність кодування залежить від:

- здібностей (хисту) відправника відповідним чином кодувати інформацію, що призначена для обміну;
- ставлення відправника до інформації, яка кодується;
- ступеня обізнаності (глибини знань) відправника про інформацію, що кодується;
- соціокультурного середовища, в якому перебуває відправник. На цьому ж етапі вибирається канал для передавання повідомлення.

Канал комунікації — це засіб, за допомогою якого передається інформація. На вибір каналу комунікації впливають такі фактори:

- тип символів, що використовуються для кодування інформації;
- характер повідомлення, що передається;
- вагомість і привабливість цього каналу для одержувача повідомлення;
- конкретні переваги або недоліки того чи іншого типу каналу. Для підвищення результативності комунікації рекомендується використовувати два або більше каналів для передавання одного і того самого повідомлення.

3. Передавання повідомлення по каналу являє собою фізичну доставку повідомлення від відправника до одержувача. На цьому етапі

пі суттєвим є вплив перешкод (“шумів”). Перешкоди — це все те, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення. Вони практично завжди супроводжують комунікації. Діяльність менеджера з управління комунікаціями багато в чому пов’язана із з’ясуванням причин шумів і послабленням їх впливу на комунікацію.

4. Декодування означає переведення отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для отримувача. Коли символи, обрані відправником, мають одне і те саме значення для отримувача повідомлення, останній зрозуміє (усвідомить), що мав на увазі відправник. Проте на практиці така ситуація складається далеко не завжди. Частіше одержувач тлумачить сутність та зміст повідомлення інакше, ніж його розумів відправник. До того ж слід враховувати вплив на процес передавання повідомлення різних перешкод (шумів). Все це зрештою вимагає здійснення п’ятого етапу процесу комунікації.

5. Заключний етап комунікації — це зворотний зв’язок. Його можна розглядати як процес, в якому відправник і одержувач міняють місцями. В процесі зворотного зв’язку отримувач повідомляє відправнику про те, як він зрозумів зміст повідомлення. При цьому одержувач:

- кодує інформацію про те, як він сприйняв і зрозумів повідомлення;
- обирає відповідний канал комунікації;
- передає це повідомлення відправнику.

Відправник, у свою чергу:

- декодує це повідомлення;
- порівнює інформацію відправника з оригінальною концепцією комунікації і визначає ступінь їх взаєморозуміння.

Безумовно, наявність зворотного зв’язку збільшує тривалість комунікації, ускладнює процес, але підвищує його ефективність, забезпечує впевненість у правильності інтерпретації концепції комунікації.

Питання 4. Вивчаючи категорію інформаційно-комунікативного менеджменту — “документ”, яка досить обмежено вживається в менеджменті в прикладному аспекті, слід чітко усвідомити місце документа в процесі управління, визначити його функції, знати типологію та класифікацію управлінської документації. Студент повинен мати уявлення про практичну реалізацію комунікативних процесів в аспекті управління — документообіг на базі концепції технологій підсистем електронного офісу.

З точки зору функцій інформаційно-комунікативного менеджменту документ розглядається як один із видів ресурсів, у тому числі й інформація, яка міститься в документах. Така сутність управлінського документа наділяє його якостями, що притаманні матеріальним об'єктам, які за певних умов можуть створювати додаткову вартість або сприяти появі нових товарів і послуг.

Найпоширенішою формою подання інформації у сфері менеджменту є документ. Першочергові заходи, що забезпечують інформаційні потреби менеджменту, полягають у відборі й аналізі різних джерел інформації, їх систематизації, наданні їм загальноприйнятих форм сприйняття, доведенні до користувачів, підготовці для подальшого зберігання. Завдання щодо проведення таких видів робіт у більшості установ державного сектора економіки традиційно вирішують у межах організації діловодства. Ключового значення при цьому набуває необхідність визначення сутності поняття “документ”, “діловодство” та “документаційне забезпечення менеджменту”.

Джерелами інформації є передбачені або встановлені законодавством носії інформації; документи та інші носії, що є матеріальними об'єктами, які зберігають інформацію, а також повідомлення засобів масової інформації, публічні виступи.

Документ (лат. *dokumentum*) — засіб закріплення різними способами на спеціальному матеріалі інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності та розумової діяльності. Документи поділяють на первинні та вторинні.

Первинний документ містить у собі вихідну інформацію.

Вторинний документ є результатом аналітико-синтетичної та іншої переробки одного або кількох документів.

Діяльність, пов'язану із створенням документів та організацією роботи з ними в процесі управління, називають **діловодством**. На підприємствах застосовують три системи діловодства:

- централізовану (всі операції, пов'язані з документацією, зосереджуються в єдиному підрозділі: у секретаря директора, в канцелярії);
- децентралізовану (операції, пов'язані з документацією, зосереджуються в окремих структурних підрозділах підприємства);
- змішану (найпоширеніша в основному на великих і середніх підприємствах).

Документообігом називається рух документів між ланками управління з моменту їх отримання або створення до виконання або від-

силання. Документообіг складається із сукупності різноспрямованих *документальних потоків*. Під терміном “*документопотік*” розуміють спрямований рух документів між структурними підрозділами.

Цілком зрозуміло, що якість, своєчасність, обґрунтованість управлінських рішень значно залежить від ефективності документообігу та раціональної організації діловодства.

Поняття “документ” найтісніше пов’язано з інформацією, оскільки документ є її основним носієм.

Обмін інформацією — необхідна умова життя людського суспільства. Інформація завжди допомагала правильно відображати події, що відбуваються, впливають на них. Але лише з появою графічного способу фіксації інформації — письма — можна говорити про документ.

Документи з’явилися як додатковий (до звукового мовлення) засіб спілкування людей. Вони були покликані до життя насамперед необхідністю зафіксувати, закріпити і передати те чи інше повідомлення.

Носії, матеріальні предмети, на яких фіксувалась інформація, виконували у стародавні часи переважно функцію засвідчення. Тому латинське слово “documentum” (doceo — вчу або повідомляю) означало “доказ”, “свідцтво”, “засвідчення”.

У російській мові термін “документ” з’явився у XVIII ст. Петро I переказав його як “письмове засвідчення”. Отже, документу надавалось передусім **правове значення**. Поняття документа як письмового джерела, що має юридичну силу, збереглося і в XX ст. (“будь-який папір, що складений законним порядком і може служити доказом прав на що-небудь (умови, договори, ділові зобов’язання”).

У правовій науці документи вивчаються як засіб документування і доказу правових стосунків.

Історична наука розглядає документ як важливе історичне джерело.

В Україні офіційно прийняті такі визначення документа, які зафіксовані у державних стандартах:

- “Документ” — записана інформація, яка може розглядатися як одиниця у ході здійснення інформаційної діяльності (ДСТУ 2392–94).
- “Документ” — матеріальний об’єкт, що містить у зафіксованому вигляді інформацію, оформлений у заведеному порядку і

має у відповідності з чинним законодавством юридичну силу (ДСТУ 2732–94).

- “Документ” — матеріальний об’єкт з інформацією, закріпленою створеним людиною способом, для її передачі у часі і просторі (ДСТУ 3017–95).

Таким чином, основне смислове значення документа узагальнено у визначенні його як засобу закріплення інформації. Суттєва й та обставина, що інформація про факти, події, явища об’єктивної діяльності і розумової діяльності людини може бути закріплена різним способом — письмом, графікою, фотографією, звукозаписом тощо (нарешті, важливу роль відіграє те, що документ створюється на спеціально виготовленому матеріалі — папірусі, пергаменті, папері, фотоплівці).

Функції документа

Знання функцій допомагає з’ясувати справжню мету створення документа, зрозуміти роль документа у соціальній комунікації. Загалом поняття функції документа — це його призначення, яке органічно властиве для нього незалежно від того, усвідомлена чи не усвідомлена вона авторами.

1. *Інформаційна функція* найбільш узагальнена, оскільки зміст і поняття “документ” нерозривно пов’язано з матеріалізацією інформації. Вона (функція) має складну структуру. Найважливішою якістю документа, яка виконує цю функцію, є її інформаційна місткість (або інформаційний потенціал), тобто кількість і якість інформації. Інформаційна місткість визначається такими показниками, як повнота, об’єктивність, достовірність, оптимальність та актуальність інформації.

На інформаційну функцію впливають: специфіка і способи пошуку, зберігання, передачі, використання інформації, а також її доступність, які перебувають за межами документа.

Інформація, що міститься в документі, можна поділити на:

- ретроспективну (стосується минулого);
- оперативну;
- перспективну (стосується майбутнього).

Існують й інші системи класифікації інформації, зокрема, її поділяють на:

- первинну і вторинну;
- динамічну;

- за жанрами;
- за видами;
- за носіями;
- за термінами використання.

Всі інші функції документа в принципі можна трактувати як різноманітні аспекти, складові частини, підфункції саме цієї, основної функції, оскільки вони базуються на різних модифікаціях або інтерпретаціях інформації, що міститься в документі. Однак специфіка цих аспектів настільки суттєва, що дає змогу кожному з них претендувати на статус самостійної.

2. *Соціальна функція* документа полягає у фіксації, зберіганні і передачі саме соціальної інформації.

3. *Комунікативна функція* тісно пов'язана з інформаційною. Певною мірою її можна розглядати як окремий її вияв. Але у неї є своя специфіка — передача інформації в часі і просторі.

За своїм змістом комунікативна функція є функцією організації і підтримки інформаційного зв'язку між членами суспільства і між різноманітними частинами громадської і державної організації. Вона відіграє, таким чином, соціально-цементуючу роль.

У комунікативній функції вирізняють дві підфункції:

- 1) документи, орієнтовані в одному певному напрямі.
 - а) зверху до низу;
 - б) знизу доверху;
- 2) документи двосторонньої дії, взаємопов'язані між собою (службове й особисте листування, договір та ін.)

4. *Культурна функція* документа є засобом закріплення і передачі культурної традиції.

5. *Управлінська* (регулятивна) функція документа.

У цій функції документ виступає засобом керованої діяльності. Цю функцію виконують документи, створені з метою управління і для процесу реалізації управління, тобто найбільший масив документації. Сюди належать документи:

- організаційно-розпорядчого характеру (ОРД) — положення, протоколи, статuti, постанови, розпорядження, рішення, накази, циркуляри;
- довідково-інформаційного характеру (ДІД) — довідки, звертання, службові листи, відношення.

Управління може бути ефективним тільки за наявності нової актуальної, в тому числі випереджаючої інформації. Тому основна влас-

тивість документів, що мають управлінську функцію, — їх оперативних характер. Особливо це виявляється в окремих ситуаціях. Вимога оперативності доповнюється вимогою якості, тобто оптимальності вирішення інших керівних дій, що фіксуються документами.

Документи, що мають керівну (управлінську) інформацію, містять необхідну кількість інформації. Тому вони відіграють велику роль в управлінні. З розширенням виробництва процес управління ускладнюється. Виникає необхідність нових інформаційних потоків (ІП).

Рівень обробки інформації визначається ієрархією функцій апарату управління:

- рівень 1 — збирання первинних даних, тобто інформація про стан справ, яка виражається зазвичай у цифровій формі;
- рівень 2 — первинні дані підлягають групуванню і узагальненню (зведені рапорти, звіти та ін.);
- рівень 3 — виділяється інформація, необхідна для вирішення завдань управління. Вона фіксується у документах, які містять аналіз і оцінку справ, а також різних управлінських впливів;
- рівень 4 — готуються варіанти можливих рішень.

Інформацію, яка забезпечує основну функцію управління — *регулювання*, можна розділити на два види:

- повідомляючу (формується на нижчих рівнях управління. У процесі її руху “вгору” відбувається її стискання, усунення надлишку і дублювання);
- розпорядчу (генерується на вищих рівнях управління. При русі “вниз” середні та нижчі ланки управління виробляють додаткову інформацію).

Управлінські документи мають 2 основні підфункції:

- стабілізації нормального функціонування та удосконалення державної системи в цілому і певного підприємства, установи зокрема;
- забезпечення нормального функціонування кожного члена певного соціального інституту в його конкретній соціальній ролі.

Документи, що виконують управлінську функцію, можна класифікувати за *елементами управління*:

- прогнозування;
- планування;
- робота з інформацією;

- прийняття управлінських рішень;
- організаторська робота і регулювання;
- контроль.

за *функцією установи*:

- загальне керівництво;
- планування;
- фінансування;
- матеріально-технічне забезпечення;
- підготовка кадрів.

6. *Правова функція* документа — функція фіксації, закріплення і зміцнення правових норм і правових відносин. Існують дві категорії документів, які наділені правовою функцією:

1. Первісно володіючи нею, всі документи, що встановлюють, закріплюють, зміцнюють правові норми і правові стосунки, та документи, що спричинюють юридичні наслідки (судові, нотаріальні, арбітражні акти, акти управління, що видаються установами).
2. Ті, що набувають її на певний час. До них належать правові акти представницьких і розпорядчих органів (укази, закони, постанови).

7. *Функція обліку* — дає кількісну характеристику інформації, а також реєстрації і групування у формалізованому цифровому вираженні інформації, яка пов'язана з господарськими, демографічними та іншими соціальними процесами, з метою їх аналізу, контролю та оптимізації.

Ще в давнину документи виникали у відповідь на потребу в обліку населення, землі, урожаю, худоби, боргів. З часом відбувається зростання ролі обліку, насамперед обліку і контролю за виробництвом і розподілом.

8. *Функція документа як історичного джерела* (меморіальна, пам'яткова) — це здатність документа служити зовнішньою пам'яттю людства в суспільному житті, зберігати інформацію і передавати її від одного покоління до іншого. Ця функція властива для документів-артефактів (пам'яток) — рукописів, рідкісних, унікальних за змістом, формою документів.

9. *Кумулятивна функція* — здатність нагромаджувати, концентрувати, зберігати і впорядковувати інформацію з метою її зберігання для поколінь.

10. *Пізнавальна функція* (когнитивна) — здатність документа служити засобом отримання і передачі знань для вивчення процесів і явищ природи і суспільства (навчальні, наукові документи).

11. *Гедонічна функція* — здатність документа служити засобом відпочинку, розваги, раціонального використання вільного часу (твори художньої літератури, видання з мистецтва, КФ, ДФ, відеофільми, компакт-диски, ГП, магнітні фонограми).

Таким чином, особливістю документа є його поліфункціональність. Названі функції мають свої особливості. Деякими функціями документ наділяється свідомо (інформаційною, управлінською, обліковою, частково комунікативною і правовою). Інші функції призначенні йому об'єктивно (соціальна, культурна, історична, частково комунікативна і правова).

Документ завжди поєднує в собі декілька функцій, які тісно переплітаються між собою. Наприклад, указ — інформативне + культурне + комунікативне + соціальне + управлінське + правове + історичне джерело. Проте поліфункціональність не виключає домінування якоїсь однієї. Наприклад, управлінська функція властива для актів, розпоряджень.

Охарактеризуємо стисло систему документообігу підприємства (офісу).

Офіс — це група людей, тому на перший план висувуються засоби організації внутрішньокорпоративної взаємодії. Склад цих засобів, їх зміст та наповнення багато в чому залежать від специфіки діяльності установи.

Під час організації внутрішньокорпоративних ділових процедур у компанії виникає потреба в автоматизації різних видів діяльності її співробітників.

Документообіг охоплює всі структурні підрозділи організації — від канцелярії до керівництва, він є важливим елементом системи управління установи.

Документообіг — рух документів в організації з моменту їх отримання або створення до завершення виконання чи відсилання. Правильна організація документообігу сприяє оперативному проходженню документів в апараті управління, врівноваженню навантаження на підрозділи та на посадових осіб, позитивно впливає на процес управління в цілому.

Документообіг в установі здійснюється у вигляді потоків документів, які циркулюють між пунктами обробки інформації (керівники установи та структурні підрозділи, спеціалісти, кваліфіковані службовці) та пунктами технічної обробки документів.

Стосовно апарату управління вирізняють потоки документів, що надходять, відправляються, та потоки внутрішніх документів.

В установі відбувається розподіл обсягу документів, що надходять, на потоки, які направляються керівникам, у структурні підрозділи та окремим виконавцям.

У процесі функціонування організаційної системи формуються інформаційні потоки, які на виході створюють потік документів, що відправляються. Крім того, в установах циркулюють документи, які не виходять за їх межі (потоки внутрішньої документації).

До основних параметрів потоків, що беруться до уваги в процесі документообігу, належать:

- напрямок потоку, що визначається пунктами відправлення та призначення;
- обсяг потоку, який визначається кількістю документів, що проходять через систему за одиницю часу;
- структура потоку, яка визначається різновидом документів, авторством та іншими ознаками класифікації;
- режим потоку, який визначається періодичністю руху документів через пункти обробки.

Практично перед будь-якою організацією постає питання автоматизації документообігу.

Завдання, які вирішуються в процесі автоматизації документообігу установи, багато у чому залежать від характеру її комерційної діяльності, інфраструктури, адміністративної організації та багатьох інших факторів. Але незалежно від специфіки кожної окремої установи існує ряд загальних вимог до систем автоматизації офісної діяльності (документообігу).

Якщо реєстрація документації — досить типова процедура для всіх організацій, то процеси його виконання та контроль за його проходженням формалізувати складно і багато у чому це залежать від адміністративного устрою організації. Виходячи з цього система документообігу повинна містити розвинені засоби адаптації до адміністративної структури організації та алгоритму роботи з документами, який використовується в цій установі.

Система автоматизації документообігу повинна підтримувати розсилку та візування документів, тобто здійснювати відображення реальних процесів роботи з паперами у будь-якій установі.

Внаслідок автоматизації документообігу повинна бути забезпечена й інша типова операція в роботі з паперами — контроль над проходженням документів. Крім того, ця система повинна забезпечувати введення до системи документів з різних джерел (паперова документація, повідомлення електронної пошти, факсимільні повідомлення та ін.).

Широке використання автоматизованих технологій у системі документообігу окремих установ почалось у 60-х роках. У зв'язку з цим у розвитку офісної діяльності почали розглядати такі три етапи:

- традиційний офіс;
- виробничий офіс;
- електронний офіс.

Традиційний офіс являє собою порівняно невеликий колектив співробітників з достатньо широким колом обов'язків. Його характеризують три суттєві ознаки: порівняно невеликий обсяг роботи, постійна оцінка ситуації, ініціатива та швидка внутрішня комунікація. Традиційний офіс стійкий до змін (при порівняно невеликих обсягах праці) та за багатьма показниками добре підготовлений до трансформації в електронну форму.

Виробничий офіс характеризується великими обсягами одноманітної праці, її чіткою формалізацією, виділенням спеціалізованих функцій, дрібним поділом праці, централізацією допоміжної праці та її організацією за поточним принципом. Аналогічно організоване й застосування ЕОМ у виробничому офісі. В цьому випадку сутність автоматизації полягає у формуванні та підтримці великих інформаційних фондів однорідних даних, їх систематизації, накопиченні, зберіганні, виробництві вторинної документації та ін.

Електронний офіс втілює концепцію всебічного використання в офісній діяльності засобів обчислювальної техніки та зв'язку з одночасним збереженням та підсиленням переваг традиційного та виробничого офісу.

Передбачається, що електронний офіс дасть змогу:

- відмовитись від внутрішньоофісної документації на паперовій основі;

- удосконалити розподіл функцій у процесі інформаційного обслуговування керівництва;
- відновити традиційну форму концентрації офісної діяльності навколо спеціаліста або керівника.

Інформаційно-обчислювальні потужності в електронному офісі також персоналізуються із збереженням електронного зв'язку всередині офісу, з централізованими базами даних та віддаленими підрозділами.

Спільний розвиток та поступове об'єднання обчислювальної та комунікаційної техніки забезпечує службовцям офісу необмежений доступ до будь-якої потрібної інформації та користування обчислювальними потужностями незалежно від місцезнаходження офісу.

Практичне втілення *концепції електронного офісу* — це трудомісткий, багатоетапний процес, який умовно можна розділити на дві стадії:

- електронізації;
- організації.

Електронний офіс завдяки електронній пошті та ПЕОМ збільшує можливості забезпечення безпосередньої взаємодії людей (аналогічно традиційному офісу), не потребуючи при цьому їх фізичної концентрації в межах одного приміщення.

Концепція електронного офісу дає перспективу суттєвого підвищення ефективності творчої діяльності службовців, які здійснюють інтенсивну обробку великих обсягів документальної інформації.

Ключем до вирішення проблеми підвищення рівня ефективності діяльності персоналу офісу вважається концепція електронного (автоматизованого) офісу. У цьому випадку йдеться про комплексне використання сучасних технічних засобів для автоматизації процедур і функцій керування (обробка текстів, їхнє редагування, збереження і пошук, передача інформації каналами електрозв'язку всередині офісу і за його межі, інформаційне обслуговування персоналу офісу, деякі аспекти процесу підготовки й прийняття рішень тощо), засобів програмної підтримки, підходів до проектування приміщень офісу, охорони праці персоналу.

Впровадження у різних сферах електронних офісів виявилось практично можливим насамперед завдяки значному поширенню ПК з відкритою архітектурою, що дає змогу змінювати конфігурацію машини з орієнтацією на виконання конкретних робіт, різноманітних проблемно-орієнтованих програмних продуктів (зокрема

пакет Microsoft Office), а також усіляких високоефективних засобів оргтехніки.

Незважаючи на порівняно невеликий час концепція електронного офісу пройшла у своєму розвитку два етапи. Нині успішно реалізується третій. Для першого етапу була характерна орієнтація на автоматизацію рутинних, часто повторюваних операцій, здійснюваних секретарями або технічним персоналом офісу, установи. Характерним прикладом таких операцій є машинописні роботи. Для підвищення продуктивності праці при їх виконанні були створені так звані пристрої обробки текстів (організаційні автомати), що дають змогу швидко виправляти і редагувати різні документи, а також створювати і використовувати шаблони при підготовці документів.

На другому етапі розвитку автоматизованих офісів окремі пристрої поєднувалися за допомогою внутрішніх ліній зв'язку в єдину мережу, що давало змогу здійснювати ряд додаткових функцій, зокрема автоматизований зв'язок між різними робочими місцями, спільну роботу над документами, автоматизований контроль за виконанням документів та ін.

Третій етап розвитку електронних (автоматизованих) офісів пов'язаний із широким застосуванням ПК і створенням на їхній основі автоматизованих робочих місць (АРМ). АРМ поєднуються за допомогою комунікаційних засобів у єдину систему (мережу), що має доступ до всіх обчислювальних ресурсів офісу, баз даних, а також до зовнішніх джерел інформації. При цьому значно прискорюється можливість інформаційного обміну між користувачами мережі, автоматизуються деякі традиційні операції, пов'язані з прийомом і відправленням кореспонденції та інших документів каналами зв'язку.

Типове АРМ складається з ПК, обладнаного за необхідності додатковими пристроями, що розширюють його функціональні можливості, і периферійного устаткування (принтера, сканера, графобудівника). Крім того, кожне робоче місце обладнане оргтехнікою відповідно до функцій, які виконуються на цьому робочому місці.

Для кожного працівника (групи працівників) розробляється й обладнується АРМ, професійно орієнтоване на виконання конкретних функцій керування. Така орієнтація реалізується на основі вибору й установки відповідного програмного забезпечення.

Текстові редактори (або сучасні текстові процесори) є першим компонентом електронного офісу, оскільки проблема обробки тексту та його перетворення є одним з основних завдань діловодства.

Поява наступного компонента дала змогу реалізувати за допомогою комп'ютера функцію інформаційного обміну, що належала системі телефонного і поштово-телеграфного зв'язку. Таким компонентом стала система електронної пошти для обміну інформацією між користувачами на комп'ютерах з багатьма користувачами, а потім і в мережах.

Значно пізніше почали використовуватися системи розробки баз даних (своєрідних електронних картотек), а також електронні таблиці (що згодом отримали назву "табличні процесори") для виконання різних (іноді дуже складних) розрахунків.

Надалі в офісах почали використовуватися системи ділової графіки, необхідні для наочності виконуваних офісних процедур.

Усі перераховані компоненти службової діяльності персоналу офісу відповідають спеціалізованим пакетам, призначеним для комплексної автоматизації згаданих функцій. Одним із таких пакетів є офісна система Microsoft Office. Усі програмні продукти цієї системи не тільки уніфіковані, а й інтегровані між собою, що дає змогу в рамках вирішення певної ділової проблеми здійснювати інформаційний обмін незалежно від того, який тип документа опрацьовується.

Використання ПК в офісі не виключає, а навпаки, підсилює роль засобів організаційної техніки, розробленої на основі застосування новітніх досягнень електроніки (скануючі пристрої, факс-модемні плати, копіювальні багатофункціональні машини, факсимільні апарати, слайд-принтери тощо).

Практична реалізація концепції електронного офісу поступово приводить до зміни стилю і методів керування, до перегляду і перерозподілу функцій персоналу, підвищення продуктивності його праці при виконанні певних ділових операцій.

Водночас впровадження електронних офісів має і деякі негативні наслідки. Основним з них є негативний вплив на організм людини електронної техніки, яка інтенсивно використовується на робочих місцях. Крім того, погіршуються можливості особистих контактів персоналу офісу, що впливає на загальний психологічний клімат у колективі. Слід зазначити, що в результаті електронізації офісу змінюються кваліфікаційні вимоги до персоналу, що може створити конфліктні ситуації.

Нові технічні засоби й інформаційні технології покликані забезпечити підвищення продуктивності праці в офісній і адміністратив-

ній діяльності. Поряд із цим технічні засоби і комп'ютерні технології, адміністративні й офісні системи виконують, по суті, допоміжні роботи, пов'язані з обробкою інформаційних масивів. Процес прийняття рішень залишається прерогативою людини. Але завдяки автоматизації деяких процесів управління персонал офісу звільняється від виконання рутинних операцій і приділяє більше часу аналітичним і творчим процесам.

Теми рефератів

1. Сучасні проблеми створення та використання інформації в управлінській діяльності.
2. Концепції розвитку та формування інформаційного суспільства в Україні.
3. Стан та перспективи розвитку інформаційних ресурсів (ІР) України.
4. Аналіз планування комунікативних процесів організації.
5. Види комунікативних бар'єрів.
6. Шляхи подолання комунікативних бар'єрів.
7. Документ як найпоширеніша форма подання інформації в управлінні.

Питання та завдання для самоконтролю

1. Простежте розвиток технологій обміну інформацією та їх вплив на інформаційно-управлінську діяльність.
2. Охарактеризуйте інформаційний (комунікативний) менеджмент як вид менеджменту та його місце в структурі управління.
3. Дайте визначення поняття інформаційного ресурсу.
4. Розкрийте інформаційний підхід до управління в умовах глобалізації.
5. Проаналізуйте становлення концепцій інформаційно-комунікативного менеджменту, чинники впливу на їх формування.
6. Простежте функції документа в управлінні.
7. Дайте визначення категорії "інформація".

Література [1; 3; 5; 7; 9; 11; 13; 14; 16; 18–20; 22; 27; 28; 33; 36; 39; 40]

Змістовий модуль II. Основні функції та особливості інформаційно-комунікативного менеджменту

1. Особливості інформаційно-аналітичної функції ІКМ.
2. Інформаційні системи та інформаційні технології як засоби ІКМ.

Питання 1. Опрацюючи перше питання, студент має усвідомити, що для інформаційно-комунікативного менеджменту як виду менеджменту, характерні певні особливості. Серед них особливу вагу має його інформаційно-аналітична функція, яка здійснюється через проведення інформаційно-аналітичної роботи (діяльності). В управлінській діяльності вона має певні аспекти – в процесі планування, організації, мотивації, контролю. Слід визначити категорії управлінської інформації для її забезпечення з урахуванням управлінських завдань за ступенем інтелектуальності і складності.

Студент також має знати методи аналізу і синтезу інформації, принципи підготовки аналітичних документів, виділяти й розрізняти їх особливості та окремі види.

Аналітична робота призначена для оцінки інформації і підготовки прийняття рішень. Становить основний зміст повсякденної роботи кожного керівника і працівника.

Аналітична робота як процес пізнання об'єктивної реальності здійснюється за законами діалектики, формальної логіки, із застосуванням загальнонаукових методів дослідження.

В основу інформаційно-аналітичної роботи покладено використання двох методів наукового дослідження: аналізу та синтезу.

Аналіз (від грецьк. *analysis* – розкладання, розчленування) – метод наукового пізнання, що є уявним розчленуванням досліджуваного об'єкта на складові елементи з метою вивчення його структури, окремих ознак, властивостей, внутрішніх зв'язків, відносин.

Аналіз дає можливість досліднику проникати в суть досліджуваного явища шляхом розчленування його на складові, елементи і виявляти головне, істотне. Аналіз як логічна операція є складовою будь-якого наукового дослідження і зазвичай утворює його першу стадію, коли дослідник переходить від нерозчленованого опису об'єкта, що вивчається, до виявлення його будови, складу, а також його властивостей, зв'язків. Аналіз присутній вже на чуттєвому ступені пізнання, включається в процес відчуття і сприйняття. На теоретичному рів-

ні пізнання починає функціонувати вища форма аналізу — уявний, або абстрактно-логічний, аналіз, який виникає разом з навиками матеріально-практичного розчленування предметів у процесі праці. Поступово людина оволоділа здатністю передувати матеріально-практичному аналізу в уявний аналіз.

Слід наголосити, що, будучи необхідним прийомом пізнання, аналіз є лише одним з моментів процесу наукового дослідження. Неможливо пізнати суть предмета, тільки розчленувавши його на елементи, з яких він складається.

У кожній галузі знання є певна межа розчленування об'єкта, після якої ми переходимо до іншого характеру властивостей і закономірностей. За аналізом настає стадія пізнання — синтез.

Синтез (від грецьк. *synthesis* — з'єднання, поєднання, складання) — це метод наукового пізнання, що є уявним з'єднанням складових, елементів, властивостей, зв'язків досліджуваного об'єкта, розчленованих у результаті аналізу, і вивчення цього об'єкта як єдиного цілого.

Синтез — не довільне, еkleктичне з'єднання частин, елементів цілого, а діалектичне ціле з виділенням суті. Результатом синтезу є абсолютно нове утворення, властивістю якого є не тільки зовнішнє з'єднання цих компонентів, а й результат їх внутрішнього взаємозв'язку і взаємозалежності.

Аналіз фіксує в основному те специфічне, що відрізняє частини одна від одної. Синтез же розкриває те істотне загальне, що пов'язує частини в єдине ціле.

Дослідник уявно розчленовує предмет на складові для того, щоб спочатку знайти самі ці частини, з'ясувати, з чого складається ціле, а потім розглянути його як те, що складається з цих частин, вже досліджених окремо. Аналіз і синтез перебувають у діалектичній єдності: наш розум такий же аналітичний, як і синтетичний.

Інформаційна робота — це діяльність із забезпечення посадовців відомостями, необхідними для вирішення покладених на них завдань.

Засобами інформаційної роботи є сукупність документальних, технічних та інших пристроїв, призначених для накопичення, обробки, систематизації, зберігання і видачі інформації.

Процес інформаційної роботи — це послідовна сукупність операцій (реєстрація, передача, накопичення, зберігання, обробка, видача

інформації), що дає змогу швидко знайти в повному обсязі відомості, які потрібні для конкретних споживачів.

Обробка інформації — це результат перетворення інформації (сортування, групування, збагачення, порівняння тощо) у форму, зручну для роботи. Іншими словами, це впорядкування зібраних матеріалів шляхом їх систематизації з метою зробити осяжними, компактними, придатними для аналізу, тобто приведення їх до вигляду, коли фактичні дані починають “говорити”.

Інформаційно-аналітичний процес підготовки та прийняття управлінських рішень є ключовою ланкою у сфері управління різними соціальними системами (підприємствами, установами, громадськими організаціями та ін.).

У сфері управління він являє собою процес пошуку, збирання, переробки та подання інформації у формі, придатній для її використання при прийнятті управлінських рішень.

Треба зазначити, що управлінські рішення, на відміну від рішень, які приймаються, наприклад, у сфері теоретичних, фундаментальних наук, спрямовані на розв’язання конкретних питань, як правило, мають чіткі часові межі й у встановлений період повинні втілюватись у життя. Особливо наочно це проявляється в бізнесі, де термін виконання ділових угод завжди визначений. Це ж стосується і військової сфери, особливо під час бойових дій. Та й у політиці, попри, здавалося б, досить часту невизначеність та швидко зміню впливу багатьох факторів, рішення, спрямовані на управління тим чи іншим політичним процесом, мають більш-менш чітко визначений термін реалізації. Звичайно, йдеться про політичні рішення — прийняття якогось законодавчого акта або проведення РК-кампанії, а не про так звані декларації про наміри.

Тому продукт, створений у результаті інформаційно-аналітичного процесу, повинен бути придатним для використання замовником, корисним для нього вже в момент свого створення. Сам же результат інформаційно-аналітичної діяльності, як правило, матеріалізується у формі будь-якого документа. З наведеного випливають основні принципи організації інформаційно-аналітичного процесу, сформульовані фахівцем зі стратегічної розвідки, американським генералом Вашингтоном Плеттом: повідомляти достовірно, своєчасно та ясно.

Достовірність повідомлення є ключовою ознакою при оцінці будь-якого інформаційного документа, створеного в результаті аналітич-

ної діяльності. Вона забезпечується завдяки правильному поєднанню ряду моментів, що визначають результативність роботи аналітика. Головними серед них є:

- глибоке розуміння дійсності тим, хто аналізує повідомлення;
- правильний відбір фактів, які стосуються об'єкта аналізу;
- виділення на підставі аналізу фактів, основних моментів явищ і процесів, причинно-наслідкових зв'язків.

Як бачимо, вирішальну роль при підготовці достовірних аналітичних матеріалів має рівень кваліфікації виконавців робіт — професійні знання, ерудиція, вміння орієнтуватись і робити висновки в нестандартній ситуації тощо.

Другим основним принципом організації інформаційно-аналітичного процесу є своєчасна підготовка документів. Своєчасність отримання інформації багато в чому визначає її цінність для користувача. Значення своєчасного подання інформації особам, які приймають рішення, може бути настільки великим, що заради нього варто навіть дещо поступитися достовірністю повідомлень. Звичайно, йдеться не про суттєву зміну змісту повідомлення, а лише про певне зниження ступеня його точності. Адже достовірність інформації визначається її здатністю відображати реально існуючі об'єкти з необхідним ступенем точності.

По суті, ситуації, коли доводиться йти на певне зниження ступеня достовірності інформації заради своєчасного її подання, трапляються не настільки рідко, як здається на перший погляд. Ілюстрацією розв'язання дилеми “достовірність інформації — своєчасність інформації” є поведінка фінансових і фондових ринків. Розв'язання дилеми “достовірність — своєчасність” полягає в синтезі цього протиріччя, перетворенні його на тріаду (рис. 2).

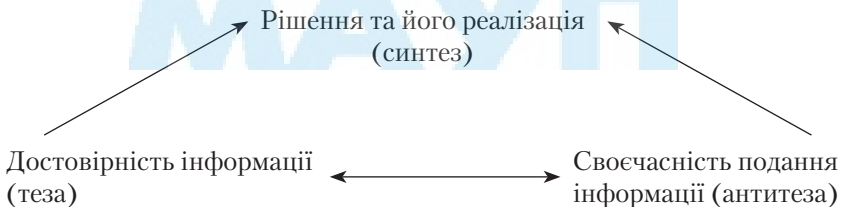


Рис. 2. Схема розв'язання дилеми “достовірність — своєчасність”

У цьому контексті варто згадати відомого американського менеджера Лі Якокку, який, підкреслюючи роль фактора часу в бізнесі, стверджував, що заради досягнення конкурентних переваг завжди треба пам'ятати про своєчасність подання інформації для прийняття необхідних рішень і не можна при цьому абсолютизувати значення достовірності інформації. “Після того як переважна частина необхідної інформації вже зібрана, настає момент, коли ви опиняєтесь під владою дії закону спадної дохідності”, — писав він.

Третім основним принципом організації інформаційно-аналітичного процесу є ясність викладення матеріалу. Суть реалізації цього принципу роблять в тому, щоб зробити доступними для інших результати роботи аналітика. Адже саме коректне сприйняття інформації робить її переконливою для споживача, а отже, забезпечує успіх справи. Іноді автор забуває про це.

Щоб такого не сталося, необхідно пам'ятати слова патріарха менеджменту П. Друкера: “Яку інформацію я повинен надавати співробітникам, з якими я працюю і від яких я залежу? В якій формі? Коли?”

Інформаційно-аналітичний документ має бути лаконічним, зрозумілим (доступним) і переконливим.

Загальновідомо, що лаконічність — сестра таланту. Коротке повідомлення легше сприймається і краще запам'ятовується, ніж довге. До того ж коротке повідомлення має переваги перед довгим (великим) і з огляду на те, що час на підготовку й прийняття управлінських рішень завжди обмежений.

Інформаційно-аналітичний документ можна зробити зрозумілим, доступнішим для споживача, якщо дотримуватися ряду правил. Насамперед він повинен мати чітку структуру. Кожну думку краще висловлювати кількома короткими простими реченнями. Викладати думку бажано простою (але не побутовою) мовою, намагаючись, уникати надмірного вживання спеціальних термінів. Не можна забувати, що єдине призначення спеціальних термінів у інформаційно-аналітичній роботі — точна і коректна передача споживачеві змісту повідомлення.

Якщо ж постає дилема: дотримуватися літературного стилю, дещо знизивши точність і коректність висловлюваної думки, або ж заради досягнення максимальної точності та коректності викладення матеріалу пожертвувати якістю його літературного стилю, то треба віддати перевагу другому варіанту. Тільки так можна зберегти ясність і

переконливість інформаційно-аналітичного документа, не поступаючи його достовірністю.

І нарешті, щоб викладене у документі повідомлення було достатньо переконливим, воно має відображати суттєві причинно-наслідкові зв'язки у доступній, зрозумілій для споживача формі. Обов'язковою умовою виконання цього правила є високий рівень кваліфікації аналітика, його вміння знаходити необхідні аргументи для доведення своєї точки зору на проблему, що розглядається.

Для того щоб на основі наведених принципів підготувати відповідний інформаційно-аналітичний матеріал, треба дотримуватися певного порядку дій, що має поетапний характер. З цією метою може бути запозичений досвід фахівців у сфері стратегічної розвідки. Спочатку розглянемо прямий порядок підготовки інформаційно-аналітичних документів. Логіка реалізації цього порядку роботи в цілому описується формулою “від загального — до часткового”. Вона дає змогу виконавцю поступово поглиблювати свої знання з проблеми, що досліджується. А це є запорукою якісної підготовки відповідних інформаційно-аналітичних матеріалів.

Перший етап виконання завдання полягає в загальному ознайомленні виконавця з проблемою, з якої готується документ, та із суміжними питаннями. Складається план роботи із зазначенням строків її виконання, визначаються необхідні джерела інформації. Цей етап, по суті, має організаційний характер і окреслює поле та порядок діяльності для підготовки відповідного документа. Від того, наскільки правильно були розв'язані завдання цього етапу, багато в чому залежить ефективність всієї подальшої роботи.

На другому етапі відбувається визначення термінів і понять, які використовуються в роботі і вживатимуться у підготовлених документах. Виконання цих вимог забезпечує коректність сприйняття підготовленої інформації всіма її споживачами. При цьому необхідно відразу визначити терміни й поняття, що мають неоднозначне тлумачення.

Після завершення підготовчої стадії починається третій етап практичної діяльності — збирання необхідних фактів, що передбачає використання різних джерел інформації. Результативність цього етапу залежить від уміння виконавця поєднати своє розуміння проблеми, яка стоїть перед ним, із знанням змістових характеристик, переваг і недоліків конкретних джерел інформації та власними організаційними здібностями.

Четвертий етап підготовки інформаційно-аналітичних документів полягає у тлумаченні фактів (у широкому розумінні цього поняття, тобто включаючи й їхню оцінку) з метою отримання від їх “переробки” максимуму корисної інформації. Успішність виконання робіт на цьому етапі залежить від професійного рівня, аналітичних здібностей виконавців. Адже завдання цього етапу полягає в тому, щоб на підставі глибокого розуміння дійсності та аналізу фактів виділити ключові моменти досліджуваних явищ і процесів, основні причинно-наслідкові зв'язки між ними.

На п'ятому етапі на підставі тлумачення фактів будується робоча гіпотеза, що являє собою, по суті, ключовий етап усього інформаційно-аналітичного процесу. Побудова гіпотези на підставі тлумачення фактів дає змогу:

- зрозуміти суть проблеми, що аналізується;
- глибше проаналізувати причинно-наслідкові зв'язки відповідних явищ і процесів, а також підготувати необхідну основу для прогнозу розвитку досліджуваного об'єкта.

Нерідко опрацьовані факти дають підстави для формулювання кількох робочих гіпотез.

На шостому етапі роботи здійснюється перевірка однієї чи кількох висунутих гіпотез. Робляться висновки, які виступають засобом перевірки (підтвердження або спростування) гіпотез. Для цього здійснюються відповідні дослідження. У разі необхідності висунуті гіпотези можуть бути синтезовані в узагальненій формі. Таким чином, остаточні висновки у змістовому плані підбивають підсумки всього інформаційно-аналітичного процесу.

Суть сьомого етапу полягає у викладі напрацьованого матеріалу. Адже фахівець, який готує відповідні інформаційні та інформаційно-аналітичні документи, повинен не тільки чітко уявляти те, про що він пише, а й уміти викласти свої думки в ясній, зрозумілій для користувачів формі. При цьому обов'язково треба вказати ступінь достовірності кожного твердження. Бо головне завдання цього етапу — коректний виклад матеріалу, щоб його зміст однозначно сприймався всіма виконавцями та користувачами.

Зазначений прямиий порядок відображає формально-логічну послідовність підготовки інформаційно-аналітичних документів. Його застосування найдоцільніше тоді, коли проблема є новою для виконавців, а їхньої кваліфікації та накопиченого досвіду недостатньо для оперативного формування робочої гіпотези.

Однак за певних обставин логічна послідовність прямого порядку може порушуватись і замінятись зворотною послідовністю підготовки інформаційно-аналітичних документів. Суть зворотного порядку полягає в тому, що на перше місце в інформаційно-аналітичному процесі виходить побудова гіпотези. Таке стає можливим завдяки кваліфікації виконавців. Нерідко фахівець, перед яким поставлене відповідне завдання, вже має певний досвід у розв'язанні ідентичних чи аналогічних проблем. Тому сформульоване замовником завдання слугує тим сигналом, що активізує розумову активність виконавця. Останній звертається до власного професійного досвіду та інтуїції. Саме вони виконують функції того “сховища”, звідки виконавець черпає ресурси, необхідні для побудови гіпотези.

Далі починається збирання фактів, здійснюється їх тлумачення та робляться попередні висновки. Усі ці етапи реалізуються у прискореному режимі з метою підтвердження або спростування висунутої робочої гіпотези. Остання може розглядатись у концептуальному плані. Якщо висунута гіпотеза в цілому видається правильною, продуктивною, то виконавці вже у прискореному режимі переходять до, по суті, прямого порядку підготовки інформаційно-аналітичних документів: складання плану роботи — визначення (корекція) термінів і понять — (до)збирання фактів — тлумачення фактів — корекція та доопрацювання гіпотези — висновки — виклад матеріалу.

Будь-яка інформація, необхідна для прийняття управлінських рішень, повинна бути підготовлена протягом певного часу. З цим пов'язана проблема та званої пастки часу. Її сутність полягає у невмінні працівників правильно розрахувати час для підготовки достовірного інформаційно-аналітичного матеріалу. Як засіб подолання такої “пастки” фахівці рекомендують застосовувати певні прийоми. Передусім у загальну схему підготовки відповідної інформації вводиться додатковий восьмий етап. Цей етап не має змістового наповнення, а виконує функцію страхування з метою своєчасного виконання завдання. Тому він являє собою певний відрізок часу — запас, за рахунок якого у разі потреби може бути збільшено термін виконання інших етапів.

Далі, з урахуванням означеного резервного етапу, проводиться розрахунок потреб у часі на виконання кожного з розглянутих етапів підготовки інформаційно-аналітичних документів. Причому цей розрахунок доцільно проводити у зворотному напрямі, тобто починаючи з останнього етапу. Це пов'язано з тим, що у практиці інформаційно-аналітичної діяльності спостерігається тенденція до надмір-

них витрат часу для виконання завдань на початкових етапах роботи і, відповідно, проявляється дефіцит часу на її завершальних етапах. У подальшому у процесі роботи здійснюється постійний поточний етапний контроль за дотриманням складеного графіка виконання завдання. Зекономлений на певному етапі час додається до резервного восьмого етапу, а надмірно витрачений на виконання будь-якого етапу час віднімається від величини резерву. Вміння досягти раціональної хронологічної організації інформаційної діяльності визначається кваліфікацією та досвідом виконавців.

Питання 2. При вивченні питання засобів інформаційно-комунікативного менеджменту через інформаційні системи та інформаційні технології слід зосередити увагу на реалізації їх функцій із збирання, зберігання, накопичення, пошуку і передачі даних для потреб управління за допомогою інформації. В цьому контексті необхідно знати питання про організацію служби управління внутрішньою інформацією, технології реалізації її функцій та визначати ефективність роботи.

Для ефективного і якісного управління роботою організації (підприємства, установи) необхідно мати достатню (повну, вичерпну, реальну тощо) інформацію про стан справ і можливість оперативного реагування на зміни обставини, ситуації. Для цього керівник та інші відповідальні особи повинні мати достовірну й свіжу (останню) інформацію. Виникає необхідність організації управління діяльністю підприємства таким чином, щоб забезпечити швидкий і надійний зв'язок між різними працівниками і структурами для їх найбільш чіткої і злагодженої взаємодії.

Вимоги, що висуваються сучасними умовами до систем управління, можуть бути забезпечені лише за допомогою сучасних інформаційних систем (ІС) та інформаційних технологій (ІТ). Набутий у цій сфері досвід свідчить, що в наш час для вирішення цих завдань не обійтись без допомоги комп'ютерної техніки, яка дає змогу в найбільш зручній формі зберігати й надавати користувачам потрібну їм службову інформацію. Для злагодженої роботи різних служб підприємства комп'ютери об'єднують у так звані локальні обчислювальні мережі (ЛОМ). Вони дають змогу здійснювати зв'язок між різними користувачами цієї мережі, які перебувають на певній відстані один від одного (зазвичай у різних приміщеннях однієї будівлі). Проте такі мережі потребують відповідного програмного забезпечення, не-

обхідного для забезпечення такої мережі та відображення специфіки роботи організації (підприємства, установи). Крім того, до такого програмного забезпечення висуваються певні вимоги: зручність доступу до необхідної інформації, простота в користуванні, захист від несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації, захист від спотворення програмними вірусами.

Разом комп'ютерні мережі, периферійне обладнання і програмне забезпечення є складовими інформаційної системи організації.

Інформаційна система (в узагальненому вигляді) — це набір пов'язаних між собою компонентів, які збирають, обробляють, зберігають і поширюють інформацію для підтримки діяльності організації. На рівень інформаційних систем впливають два чинники: рівень науково-технічного розвитку організації (тобто наскільки сучасні технології, що використовуються); рівень кваліфікації персоналу та існуючої в організації культури виробництва. Останній чинник є вирішальним: від нього залежить перший.

Ускладнення інформаційних систем збільшується пропорційно збільшенню формалізації культури і розміру організації. Наприклад, у малій організації (фірмі) з обмеженим колом завдань, де в наявності прості і неформальні стосунки рядових працівників з її керівниками, часто-густо відсутня потреба у складних ІС. І навпаки, у великих організаціях з розвиненою структурою такі системи є життєво необхідними.

Основне завдання ІС у рамках інформаційно-комунікативного менеджменту — підтримка прийняття рішень та управління інформаційними потоками.

Теми рефератів

1. Управлінські особливості сучасного інформаційного суспільства.
2. Науково-технічна інформація як складова національного інформаційного ресурсу України.
3. Сутність та особливості інформаційних технологій управління організацією.
4. Internet-технологія як засіб організації доступу до науково-технічної інформації.
5. Можливості використання інтелектуальних інформаційних технологій в управлінні інформаційною діяльністю підприємства.

6. Автоматизація інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності структур управління в сучасних умовах.
7. Автоматизація пошукових процедур. Використання інформаційних технологій у діяльності з пошуку інформаційних ресурсів.
8. Інформатизація офісної діяльності.

Питання та завдання до самоконтролю

1. Охарактеризуйте специфіку і завдання інформаційно-комунікативного менеджменту в реалізації функцій управління організацією.
2. Розкрийте основні принципи організації інформаційно-аналітичного процесу в управлінській діяльності.
3. Дайте визначення поняття інформаційно-аналітичної роботи.
4. Назвіть основні види аналітичних досліджень.
5. Охарактеризуйте принципи підготовки аналітичних документів.
6. Які види інформаційно-аналітичних документів ви знаєте?
7. Перерахуйте функції інформаційної системи як елемента інформаційного забезпечення менеджменту в організації.
8. Розкрийте завдання служби управління внутрішньою інформацією (СУВІ).

Література [2; 6; 8; 10; 12; 23; 31; 32; 38; 48; 49]

Змістовий модуль III. Планування та правове регулювання діяльності в сфері інформаційно-комунікативного менеджменту

1. Планування діяльності в сфері інформаційно-комунікативного менеджменту в організації.
2. Менеджер як суб'єкт управлінської діяльності в інформаційно-комунікативному процесі.

Питання 1. Опрацьовуючи перше питання, слід звернути увагу на значення планування в розрізі забезпечення діяльності комунікативної системи організації, а також того, що інформацію (інформаційну діяльність) необхідно планувати з точки зору виявлення потреби в ній організації. Інформаційні потреби можуть і повинні бути співвідносні з можливостями їхнього задоволення як із внутрішніх, так

і зовнішніх джерел. Крім того, практична реалізація комунікативних процесів в аспекті управління здійснюється у вигляді організації документообігу, бездокументних зв'язків, циркуляції документних потоків у рамках системи управління внутрішньої інформацією установи (фірми), функціонування інформаційних систем і мереж.

Менеджери, які прагнуть ефективно здійснювати цей комунікаційний процес, повинні відповідно спланувати його, тобто розробити *план комунікацій*. Для цього необхідно взяти до уваги такі *ситуаційні чинники*, що впливають на подальші дії:

- цілі комунікацій;
- комунікативне середовище;
- управлінська ситуація;
- відправник повідомлення.

Вказані чинники визначають подальший вибір засобів комунікацій і змісту самого повідомлення.

1. *Цілі комунікацій*. Найважливішим є перший крок, коли визначаються цілі комунікацій, які необхідні для:

- *інформування чи збирання інформації*;
- *впливу на ставлення аудиторії до організації*;
- *впливу на поведінку аудиторії*.

Інформування лише в окремих випадках є єдиною метою. Передбачається, що певним чином воно повинно впливати на зміну поведінки адресата. Наукові дослідження показали, що зміна ставлення часто є необхідною умовою зміни поведінки, тому вплив на ставлення аудиторії часто є метою комунікації.

2. *Комунікативне середовище* (Аналіз комунікативного середовища включає дослідження його структури та визначення профілю (профілів). Аналіз потребує визначення:

- людей, які приймають рішення або діють, спираючись на факти, що містяться у повідомленні;
- людей, на яких впливають ці рішення чи дії;
- людей, які безпосередньо скеровують передачу повідомлення.

При виробленні плану (карти, схеми) комунікативного середовища воно відповідно структурується. Крім загальних, стандартних характеристик (вік, стать, освіта, фах), вирізняють і такі:

- 1) на додачу до визначення статусу вказується фактична (в тому числі і неформальна) організаційна роль середовища (у випадках, коли те, що воно робить, є важливішим від його статусу);

- 2) відомості про те, яким комунікаційним засобам віддається перевага (наприклад, одні люди віддають перевагу коротким повідомлям, інші — великим, для одних зручніше вживати багато технічних термінів, інші ж цього не люблять);
 - 3) як комунікативне середовище обізнане з цією проблемою;
 - 4) зацікавленість комунікативного середовища цією проблемою (іноді зацікавленість швидко згасає і для її підтримки повідомлення повинно нести в собі інформацію, яка привернула б увагу аудиторії);
 - 5) чого середовище потребує від цього повідомлення (ширшої інформації, пояснень, критичного розгляду інших варіантів тощо);
 - 6) який вплив повідомлення матиме на комунікативне середовище.
3. *Аналіз управлінської ситуації.* Наведемо ряд чинників, які повинні бути в центрі уваги:
- стиль лідерства (наприклад, в установі, де діє автократичний стиль керівництва і централізовано приймаються рішення, директор є первинною аудиторією незалежно від того, кому адресоване повідомлення і який його зміст, стиль, тон тощо);
 - політична атмосфера (наприклад, у високополітизованій ситуації досить важливими є нюанси у словах і тон);
 - організаційний клімат (наприклад, повідомлення, що надсилається у секретний відділ, потребуватиме більше часу для того, щоб потрапити до адресата, і повинно бути викладене так, щоб задовольнити якомога більшу кількість тих осіб, які будуть його переглядати);
 - організаційний стан (наприклад, упродовж критичної ситуації здатність організації отримувати та інтерпретувати повідомлення швидко зменшується, тому ми повинні мати підготовлений критичний план комунікацій, який передбачав би процедуру комунікацій і в умовах критичної ситуації);
 - організаційна культура (наприклад, ступінь офіційності, формалізації організації передбачає відповідний стиль спілкування, який відрізнятиметься, скажімо, в міністерстві оборони та в міністерстві культури).
4. *Відправник повідомлення.* Останній ситуаційний чинник передбачає ідентифікацію особи (організації), від імені якої надсилається повідомлення. Вона повинна проаналізувати свої характеристики для

визначення певного, підсвідомо сприйнятного засобу комунікацій, домагаючись власних переваг.

Бюрократи, наприклад, часто віддають перевагу відносно безпечному методу подання письмової доповіді своєму керівникові, який, можливо, хотів би мати усну доповідь і співбесіду для з'ясування окремих позицій. Самоаналіз власної правдивості та її сприйняття аудиторією, а також рівень діагностування проблеми суттєво сприяють відправникові інформації. Численні дослідження показали, що той, до кого аудиторія ставиться з найбільшою довірою, здатен продукувати значно більший ефект щодо зміни громадської думки, аніж той, кого аудиторія сприймає з меншим ступенем довіри.

Перелічені ситуаційні чинники впливають на два інших, а саме — на *вибір засобу передачі повідомлення* та на *створення повідомлення*.

Вибір засобу передачі повідомлення. Немає правильного чи неправильного шляху для надсилання повідомлення, оскільки він залежить від мети спілкування, аудиторії, того, хто надсилає повідомлення, і від ситуації, проте наукові дослідження та практичний досвід дають підстави акцентувати увагу на таких чинниках:

А. Чинники комунікативного середовища:

- усне спілкування, що передбачає зворотний зв'язок і є засобом, якому віддається перевага на нижчих щаблях спілкування в організації;
- досить заклопотаний міністр чи інший керівник часто віддає перевагу усному спілкуванню;
- молоді люди, особливо, коли вони звикли до перегляду відео-програм, віддають перевагу коротким зоровим повідомленням.

Б. Чинники змісту:

- письмова фінансова, технічна інформація сприймається ефективніше;
- письмові комунікації, з іншого боку, можуть бути більш ризикованими, коли залучаються політичні, правові, адміністративні та інші чинники;
- письмові повідомлення виглядають більш “офіційно”, отже, стає важче змінити їх зміст чи відректися від них тощо.

Практика свідчить, що немає жодного способу, щоб довідатися, який засіб комунікацій спрацює найкраще стосовно певної аудиторії чи для досягнення конкретної мети, але використання одразу кількох засобів дозволяє підвищувати ефективність комунікацій.

Створення повідомлення. Ключовими елементами, які беруться до уваги при створенні повідомлення, є форма подачі, зміст, розмір, стиль, побудова, тон та рівень деталізації:

- деякі слова викликають певну реакцію комунікативного середовища і можуть провокувати непередбачену реакцію;
- зміст повідомлення зумовлюється метою спілкування і знаннями про аудиторію та її потребами (необхідно переконатися, що той, хто надсилатиме повідомлення, має досить часу для збирання необхідної інформації);
- необхідно простежити за тим, щоб зміст і розмір повідомлення задовольняв комунікативне середовище;
- якщо зміст повідомлення складний для сприйняття, то стиль викладу повинен бути якомога простішим;
- залежно від ситуації (комуніканти) необхідно вибирати індуктивний чи дедуктивний метод (якщо заклопотаний начальник не любить читати більше двох-трьох сторінок, побудуйте свою доповідь так, щоб суть доповіді і рекомендації були на початку);
- необхідно стежити за тим, щоб забезпечити повідомленню тон, відповідний до конкретного комуніканта;
- фактор часу є досить важливою характеристикою, яку слід брати до уваги (хоча фактор часу не входить безпосередньо до повідомлення, але саме час може бути ключовим елементом успіху, коли повідомлення надсилається чи отримується).

Для досягнення мети комунікації, як вказувалося вище, передусім необхідно завоювати *увагу* комуніканта. Якщо Ви здобули увагу, можна зосередитися на з'ясуванні рівня його розуміння і *мотивації до сприйняття* ваших аргументів:

- завоювання уваги залежить від багатьох чинників: голос, зовнішній вигляд, стиль, а також те, як ви відрекомендували себе, як розпочали дискусію, що нового сказали у доповіді;
- розуміння комунікантом суті повідомлення залежить від структури, яскравості, експресивності повідомлення, наскільки воно співзвучне з прийнятою в цій аудиторії мовою, як будуються підсумовуючі речення тощо;
- сприйняття того, про що йдеться, спонукатиметься, якщо:
 - (a) *спростовується існуюча точка зору;*
 - (b) *комунікативне середовище винагороджується за те, що воно обирає нову точку зору;*
 - (c) *викриваються нераціональні аспекти існуючої точки зору.*

Викладена інформація про планування процесу комунікацій може бути застосована до будь-якої ситуації, незалежно від того, обговорюється бюджет чи пропонується нова програма або ж готується промова перед широкою аудиторією тощо.

Також слід чітко усвідомити специфіку стратегічного планування та його структуру в організації. Функція планування — це діяльність суб'єктів з визначення темпів, пропорцій розвитку суб'єктів управління. Планування здійснюється у різних варіантах і є основою існування організації. Оперативне планування відображає поточну її діяльність, а стратегічне пов'язане з перспективами. Функція стратегічного планування набуває зараз особливого значення. Її специфіка: особливість самого стратегічного управління. Стратегічне управління — це управління, що орієнтоване на забезпечення “виживання” організації та її ефективного розвитку в умовах динамічно мінливого зовнішнього середовища. Вона має певні критерії ефективності: своєчасність і точність реагування організації на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

У цьому аспекті перед керуючим органом постають завдання отримання інформації, її переробки, а також генерування й передачі нової похідної інформації у вигляді керуючих впливів. Такі впливи здійснюються в оперативному й стратегічному аспектах і ґрунтуються на раніше отриманих даних, від правдивості і повноти яких багато в чому залежить успішне вирішення багатьох завдань управління.

Інформаційно-комунікативний менеджмент розв'язує завдання планування, керівництва, контролю та організації документального забезпечення управління організацією за певними цільовими критеріями для підтримки узгоджених організаційно-управлінських дій членів організації.

Питання 2. При вивченні другого питання студент має з'ясувати роль менеджера в інформаційному обміні. Прийняття будь-якого рішення вимагає оперативної обробки значних масивів інформації. Компетентність вже залежить не стільки від досвіду, отриманого в минулому, скільки від володіння достатньою (повною, вичерпною, новою тощо), актуальною для цієї ситуації інформацією та вміння зробити корисні висновки. Розв'язанням цієї проблеми має займатися менеджер як суб'єкт управлінської діяльності в інформаційно-комунікативному процесі.

У цьому плані для менеджера в його роботі велике значення мають інформаційні технології (ІТ), оскільки основу його праці становить саме інформація. Так, *предметом* його праці є інформація, яку в процесі роботи збирають, обробляють і передають. *Знаряддям* його праці є різні види технічних засобів: персональні комп'ютери, засоби копіювання та розмноження ("ксерокси"), засоби передачі інформації ("факси"), телефон, електронна пошта, електронні нотатники тощо. Чим зручнішою і досконалішою буде ця техніка, тим ефективнішим буде кінцевий результат праці інформаційного менеджера.

Продуктом праці працівників управління є рішення, документи, дії, завдяки яким приймаються та реалізуються важливі рішення, видаються розпорядження, накази і створюються необхідні для організації документи.

Таким чином, похідним і кінцевим результатом праці інформаційного менеджера є інформація і різні довідкові матеріали. Через знаряддя праці похідні дані обробляються і перетворюються у складові потрібної кінцевої інформації. Для удосконалення цього процесу, а також оптимізації процесу управління в цілому створюються відповідні інформаційні системи.

Працю сучасного менеджера все більше спрощують предмети, які становлять поняття "нові інформаційні технології". Під ними розуміють сукупність принципово нових засобів, що впроваджуються в системі організаційного управління, методів обробки даних, відображення інформаційного продукту (ідей, знань) з найменшими витратами, відповідно до середовища, де розвивається ця технологія.

З появою і масовим впровадженням комп'ютерних мереж і засобів сучасної комунікації кардинальним чином змінилась також концепція робочого місця менеджера. Коли раніше воно асоціювалось з місцем за столом в організації, то сьогодні "робоче місце" скоріше не місце праці, а засоби, завдяки яким вона здійснюється. До них слід віднести мобільний телефон, портативний комп'ютер з модемом і міні-принтером. Тобто робочим місцем стає будь-яке приміщення, де є мережева розетка чи комп'ютерний порт введення-виведення інформації. Суттєвий прогрес у розвитку комп'ютерних і комунікаційних технологій сприяє появі нового виду управлінців, які внаслідок специфіки своєї діяльності не прив'язані до якогось офісу чи навіть міста (журнал "Business Week" назвав їх "кочовиками"). На думку фахівців, з розвитком наявного процесу реорганізації праці, пов'язаного зі скороченням штатів і впровадженням нових методів управління

виробництвом, кількість таких фахівців збільшуватиметься. Успіх такої “дистанційної” організації праці залежить від ретельно продуманої та відпрацьованої системи комп’ютерного зв’язку, що відкриває доступ до будь-якої корпоративної інформації. Вміння користуватись персональним комп’ютером стало елементом сучасної культури управління. Комп’ютер дає змогу економити значні кошти, які при традиційній системі організації праці були б витрачені на утримання різних відділів, не пов’язаних з процесом виробництва.

Персональні комп’ютери і комп’ютерні мережі стали важливим чинником не тільки благополуччя малих підприємств і підприємств, що розвиваються, а й чинником їх виживання. Вони є інструментом, що дає змогу раціоналізувати роботу, підвищити продуктивність праці працюючих і знизити витрати. Для цього й створюються комп’ютерні мережі.

Нині майже кожна організація прагне мати (великі фірми мають) відповідну корпоративну інформаційну мережу, що дає змогу через відповідне управління процесом взаємодії виробництва (бізнесу) та інформаційних технологій забезпечити ефективну організацію праці людей, які займаються обробкою та зберіганням інформації, застосовувати сучасні методи організації взаємодії з людьми, а також пов’язаними з цим соціальними, культурними, економічними проблемами.

Інформаційно-комунікативний процес, який відбувається у сучасних організаціях, є невід’ємною частиною процесу управління організацією та необхідним процесом для збільшення ефективності бізнес-проектів у сучасних економічних умовах. Звичайно, цей процес мають підтримувати та контролювати кваліфіковані фахівці.

Теми рефератів

1. Аналіз планування комунікативних процесів організації.
2. Завдання інформаційного менеджера з інформаційного забезпечення управління.
3. Основні види планування інформаційно-комунікативного менеджменту в організації.
4. Структура стратегічного планування інформаційно-комунікативного менеджменту в організації.
5. Вивчення та аналіз інформаційних потреб організації як напрям діяльності інформаційного менеджера.
6. Етика службових відносин інформаційного менеджера.

Питання та завдання до самоконтролю

1. Назвіть основні види планування інформаційно-комунікативного менеджменту в організації
2. Наведіть особливості стратегічного планування діяльності в сфері інформаційно-комунікативного менеджменту.
3. Назвіть основні положення методики розробки стратегічного плану в сфері інформаційно-комунікативного менеджменту.
4. Охарактеризуйте вимоги до професійної підготовки інформаційного консультанта.
5. Розкрийте особливості інформаційного посередництва.

Література [1; 10; 16; 19; 20; 28; 29; 33; 39; 46; 50; 51]

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Інформація як основний елемент процесу управління та її роль в ефективній діяльності сучасних організацій.
2. Специфіка трудової діяльності в постіндустріальному та інформаційному суспільствах.
3. Розвиток технологій обміну інформацією та їх вплив на інформаційно-управлінську діяльність.
4. Інформаційно-комунікативний менеджмент як вид менеджменту та його місце в структурі управління.
5. Поняття інформаційного ресурсу.
6. Інформаційний підхід до управління в умовах глобалізації.
7. Соціально-психологічні аспекти інформаційного управління.
8. Завдання діяльності інформаційного менеджера з управління інформаційним середовищем.
9. Становлення концепцій інформаційно-комунікативного менеджменту, чинники впливу на їх формування.
10. Характеристика інформаційно-комунікативного менеджменту як системи знань.
11. Характеристика інформаційно-комунікативного менеджменту як напрямку діяльності в рамках організаційних і технологічних комунікацій.
12. Прикладний характер концепцій інформаційно-комунікативного менеджменту. Проілюструвати на прикладах.
13. Інформація як основна категорія інформаційно-комунікативного менеджменту та ресурс управління.
14. Процес комунікацій та ефективність управління.

15. Функції документа в управлінні.
16. Управлінська документація як вид інформаційного ресурсу.
17. Специфіка і завдання інформаційно-комунікативного менеджменту в реалізації функцій управління організацією.
18. Основні характеристики інформаційного потоку.
19. “Інформаційні бар’єри” в організації.
20. Інформаційна модель.
21. Поняття інформаційної потреби. Інформаційний цикл.
22. Методи вивчення інформаційних потреб.
23. Шляхи задоволення інформаційних потреб суб’єктів управління.
24. Внутрішні та зовнішні інформаційні потреби організації.
25. Система оцінки інформаційних потреб.
26. Поняття інформаційно-аналітичної роботи.
27. Основні принципи організації інформаційно-аналітичного процесу в управлінській діяльності.
28. Зміст та завдання інформаційного забезпечення управління.
29. Основні види аналітичних досліджень.
30. Поняття комунікативного аудиту.
31. Принципи підготовки аналітичних документів.
32. Контент-аналіз як метод дослідження інформації.
33. Етапи підготовки інформаційно-аналітичних документів.
34. Види інформаційно-аналітичних документів.
35. Характеристика та особливості оглядів.
36. Функції інформаційної системи як елемента інформаційного забезпечення менеджменту в організації.
37. Завдання служби управління внутрішньою інформацією (СУВІ).
38. Використання баз даних для потреб інформаційно-комунікативного менеджменту. Проілюструвати на прикладах.
39. Характеристика інформаційної системи як елемента інформаційного забезпечення менеджменту в організації.
40. Класифікація інформаційних технологій для організації збирання і реєстрації даних.
41. Процеси інформаційної системи із створення інформації для прийняття рішень, управління, аналізу проблем і створення нових послуг.
42. Поняття інформаційного продукту.
43. Поняття інформаційної послуги.
44. Постачальники інформаційних продуктів і послуг.

45. Основні сектори світового ринку інформації.
46. Структура товарів і послуг інформаційного ринку.
47. Характерні риси сектора ділової інформації.
48. Зміст сектора професійно-орієнтованої інформації в інфраструктурі інформаційного ринку.
49. Характеристика сектора масової споживчої інформації.
50. Класифікація інформаційного ринку за ознаками специфічності та домінування видів інформаційних послуг.
51. Критерії оцінки якості інформаційного товару.
52. Основні документальні групи інформаційної продукції.
53. Особливості споживчої вартості інформаційних продуктів.
54. Зміст інформаційного консалтингу.
55. Види інформаційного консалтингу.
56. Основні риси управлінського консультування.
57. Інформаційний аудит як вид інформаційного консалтингу.
58. Комунікативний аудит як вид інформаційного консалтингу.
59. Вимоги до професійної підготовки інформаційного консультанта.
60. Особливості інформаційного посередництва.
61. Структура діяльності інформаційного брокера.
62. Інформація як об'єкт захисту.
63. Структурні елементи моделі інформаційної безпеки підприємства.
64. Класифікація інформації згідно з режимом доступу до неї.
65. Поняття інтелектуальної власності.
66. Об'єкти інтелектуальної власності.
67. Основні положення міжнародного права про інформацію та охорону інтелектуальної власності.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. *Бондаренко Н. В., Дубницький В. И.* Менеджмент — корпоративний, маркетинговий, інформаційний, антикризисний: Справ.-инф. пособ. для спеціалістів, наукових працівників і підприємців. — Донецьк: ООО «Юго-Восток ЛТД», 2004. — 140 с.
2. *Власова Г. В., Лутовинова В. І., Титова Л. І.* Аналітико-синтетична переробка інформації: Навч. посіб. — К.: ДАКККіМ, 2006. — 291 с.

3. *Герчи́кова И. Н.* Менеджмент: Учеб. для вузов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 799 с.
4. *Годин В. В., Корнеев И. К.* Информационное обеспечение управленческой деятельности. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 354 с.
5. *Годин В. В., Корнеев И. К.* Управление информационными ресурсами. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 402 с.
6. *Горбаченко Т. Г.* Аналітико-синтетична переробка документальної інформації: Навч. посіб. — К.: Ун-т “Україна”, 2005. — 236 с.
7. *Гринберг А. С., Король И. А.* Информационный менеджмент. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 415 с.
8. *Друкер П. Ф.* Практика менеджмента. — СПб.; К.: Вильямс, 2000. — 358 с.
9. *Зверинцев А. Б.* Коммуникационный менеджмент. — СПб., 2005. — 226 с.
10. *Информационные технологии управления: Учеб. пособ. для вузов / Под ред. Г. А. Титаренко.* — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 127 с.
11. *Информатизація управління соціальними системами: організаційно-правові питання теорії і практики: Навч. посіб. / Кол. авт.* — К.: МАУП, 2003. — 336 с.
12. *Інформаційне забезпечення управління та реферування: Навч. посіб. / Т. І. Пішеніна, О. Ф. Шаповал; За ред. О. Б. Бутник-Сиверського.* — К.: Ун-т “Україна”, 2006. — 278 с.
13. *Коммуникационный менеджмент / Ред. В. М. Шепель.* — М.: Гардарики, 2004. — 350 с.
14. *Костров А. В.* Основы информационного менеджмента.: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 336 с.
15. *Куденко Н. В.* Менеджмент-управління інформацією / Навч. посіб. — К.: КДТЕУ, 1999. — 313 с.
16. *Матвієнко О. В.* Основы інформаційного менеджменту: Навч. посіб. — К.: Центр навч. літер., 2004. — 124 с.
17. *Новак В. О.* Інформаційне забезпечення менеджменту: Навч. посіб. / В. О. Новак, Л. Г. Макаренко, М. Г. Луцький. — К.: Кондор, 2006. — 462 с.
18. *Осовська Г. В.* Комунікації в менеджменті: Курс лекцій. — К.: Кондор, 2006. — 664 с.
19. *Симионов Ю. Ф.* Информационный менеджмент / Ю. Ф. Симионов, В. В. Бормотов. — Ростов н/Д: Феникс, 2006. — 250 с.

20. *Адаир Д.* Эффективная коммуникация: обязательное условие для успешного ведения бизнеса. — М.: ЭКСМО, 2003 — 237 с.
21. *Аугустинайтис А., Абарюс П.* Информационный менеджмент: наука и преподавание URL: <http://www.pbuv.gov.ua>
22. *Бибик С. П., Сюта Г. М.* Ділові документи та правові папери. — Х.: Діло, 2005. — 493 с.
23. *Вовчак І. С.* Інформаційні системи та комп'ютерна техніка в менеджменті: Навч. посіб. — Тернопіль: Карт-бланш, 2002. — 354 с.
24. *Гундарин М.* Книга руководителя отдела PR. — СПб.: Питер, 2006. — 368 с.
25. *Давидова І.* Ринкова трансформація інформаційної діяльності в Україні // Вісн. Книжкової палати. — 2001. — № 8. — С. 21–24.
26. *Дахно И. И.* Патентование и лицензирование: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2004. — 216 с.
27. *Дзвінчук Д. І.* Психологічні основи ефективного управління: Навч. посіб. — К.: Нічлава, 2000. — 280 с.
28. *Драчева Е. Л.* Эффективная информация и управление знаниями внутри организации / Е. Л. Драчева, П. С. Селезнев // Менеджмент в России и за рубежом. — 2004. — № 6. — С. 12–22.
29. *Жаворонкова Г. В.* Інформаційне підприємництво: інновації, консалтинг, маркетинг. — К.: Нац. авіа. ун-т, 2003. — 366 с.
30. *Информация: поиск, анализ, защита.* / Авт-сост. И. Н. Кузнецов. — Мн.: Амалфея, 2002. — 320 с.
31. *Інформаційні системи в менеджменті* / Кол. авт.: С. В. Гілівенко, Є. В. Лапін, О. О. Павленко та ін. — Суми: Університетська книга, 2005. — 408 с.
32. *Каранфілов М. С.* Інформаційні системи в державному менеджменті — К.: КНЕУ, 2005. — 455 с.
33. *Костров А. В., Александров Д. В.* Уроки информационного менеджмента. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 304 с.
34. *Костюченко В. В.* Менеджмент строительства: Учеб. пособие / В. В. Костюченко, К. М. Крючков, О. А. Кудинов. — Ростов н/Д: Феникс, 2002. — 448 с.
35. *Лабунская В. А.* Невербальное поведение. — Ростов н/Д: Изд-во Рост. ун-та, 1986. — 135 с.
36. *Ларин М. В.* Управление документацией и новые информационные технологии. — М.: Науч. книга, 1998. — 187 с.

37. *Мазеин С. В.* Оценка информационных потоков / С. В. Мазеин, Е. В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. — 2005. — № 5. — С. 118–123.
38. *Матвиенко О. В., Цивин М. Н.* Менеджмент информационных офисных систем: Навч. посіб. — К.: Вид-во НТУ, 2001. — 154 с.
39. *Мех Я. В.* Інформаційне забезпечення управління внутрішніми резервами підприємства: Методологія і організація. — Тернопіль: ПП “Синтез-Поліграф”, 2003. — 340 с.
40. *Основы теории коммуникации: Учеб. для студ. вузов / М. А. Василек (ред.).* — М.: Гардарики, 2003. — 615 с.
41. *Пиз, Аллан.* Язык жестов: как читать мысли других людей по их жестам. — М.: Ай-Кью, 1995. — 257 с.
42. *Пиз, Аллан.* Язык жестов: увлекательное пособие для деловых людей. — М.: Ай-Кью, 1992. — 112 с.
43. *Почепцов Г. Г.* Теория комуникации. — М.: Реал-бук; К.: Ваклер, 2001. — 656 с.
44. *Рюкле, Хорст.* Ваше тайное оружие в общении: мимика, жест, движение. — М.: Интерэксперт: ИНФРА-М, 1996. — 227 с.
45. *Самохин М.* Информация: мифы и заблуждения // Менеджмент и менеджер. — 2005. — № 10. — С. 44–46.
46. *Справочник информационного работника / Ред. Р. С. Гиляревский, В. А. Минкина.* — СПб.: Профессия, 2005. — 552 с
47. *Управление информацией в менеджменте.* URL.: <http://www.de.wpi.ru./courses/man/base man/>
48. *Федорук А. Г.* Контент-мониторинг информационных потоков // Б-ка Нац. акад. наук. — Вып. 3. “Проблемы функционирования, тенденции развития”. — К., 2005 // <http://www.nbu.gov.ua/articles/2005/05fagmip.html>
49. *Федулова Л. І.* Актуальні проблеми менеджменту в Україні: Монографія. — К.: Фенікс, 2005. — 320 с.
50. *Хит Р.* Кризовий менеджмент для керівників = Crisis management for managers and executives — К.: Всеуито; Наук. думка, 2002. — 560 с.
51. *Чайка Г. Л.* Культура ділового спілкування менеджера: Навч. посіб. — К.: Знання, 2005. — 178 с.

ЗМІСТ

Пояснювальна записка.....	3
Тематичний план дисципліни “Інформаційно-комунікативний менеджмент”	4
Методичні вказівки до самостійного вивчення дисципліни “Інформаційно-комунікативний менеджмент”	6
Питання для самоконтролю	58
Список літератури	60



Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*
Редактор *М. В. Дроздецька*
Комп'ютерне верстання *М. А. Лисенко*

МАУП
Зам. № ВКЦ-3772

Підп. до друку 13.11.2008. Формат 60×84/16. Папір офсетний. Друк ротатійний трафаретний. Ум.-друк. арк. 3,72. Обл.-вид. арк. 3,60. Наклад 50 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП
ДП «Видавничий дім «Персонал»
03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. ХХ

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008*