

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БЕЗПЕКИ
ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПОЖЕЖНОЇ ТА
ТЕХНОГЕННОЇ БЕЗПЕКИ**

Кафедра права та менеджменту у сфері цивільного захисту

ЛЕКЦІЯ

**з дисципліни «Тайм менеджмент»
для студентів 1-го курсу за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

Тема 8: «Інформація і комунікація в тайм менеджменті».

Львів

Мета лекції:

Навчальна – розглянути поняття «інформація» та особливості комунікації в тайм менеджменті.

Розвиваюча – розкрити міжпредметні зв'язки. Проаналізувати сутність та роль тайм менеджменту в процесі управління.

Виховна – пропагувати у середовищі курсантів та студентів раціональне ставлення до планування та використання часового ресурсу.

Місце проведення: згідно розкладу. **Час:** 2 години.

Матеріальне забезпечення: мультимедійний проектор, навчальні посібники.

Рекомендована література:

1. Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту XXI / пер. з англ. Т. Літенської. К. : видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.
2. Енциклопедия менеджера : Алгоритмы эффективной работы / Рос Джей, Ричард Темплар ; пер. с англ. 5-е изд. М. : Альпина пабlisher, 2020. 676 с.
3. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами / пер. з англ. Г. Якубовська. Харків : Вид-во «Ранок»: Фабула, 2019. 432 с.
4. Ратушний Р. Т., Кузиляк В. Й., Саміло А. В., Повстин О. В. Теоретичні основи і практичні аспекти менеджменту в органах і підрозділах цивільного захисту : навчальний посібник. Л. : ЛДУ БЖД, 2015. 320 с.

Інформаційні ресурси:

1. <https://4brain.ru/time/osnovy.php>
2. <https://worksection.com/blog/time-management.html>
3. <http://www.business.ua> – журнал "Бизнес"
4. <http://journals.kpi.ua/ua/22>

ПЛАН:

1. Інформація і її роль в управлінні.

2. Характеристики та види комунікацій.

3. Комунікаційний процес, його елементи, етапи та ефективність.

Питання 1. Інформація і її роль в управлінні.

Хто володіє інформацією - той володіє світом – цей принцип, актуальний для всієї історії людства, наприкінці XX століття став актуальним як ніколи до цього. У XX Столітті відбулася трансформація суспільства із промислового на суспільство інформатики. Жодна з трансформацій суспільства XX століття не криє в собі стільки складнощів і сили, як мегазсув людства до суспільства інформатики.

Інформація — абстрактне поняття, що має різні значення залежно від контексту.

Класифікація інформації в тайм менеджменті:

За змістом

- За джерелом утворення
- За стабільністю надходження
- За характером реєстрації
- За ступенем обробки
- За напрямом руху
- За соціальною орієнтацією

Вимоги до інформації:

- Адаптивність
- Адекватність
- Актуальність
- Достовірність
- Доступність
- Зрозумілість
- Корисність
- Об'єктивність
- Повнота
- Регулярність та своєчасність
- Репрезентативність

Якісний зсув до суспільства інформації вже відбувся, Рушійною силою промислової революції XVIII століття в Англії стала парова машина. Революція визначила швидкий розвиток багатьох галузей промисловості, включаючи залізниці, фабрики, пароплави. Використовуючи цю нову промислову силу, Англія стала володарем морів і протягом двох віків зберігала лідерські позиції.

Сучасна інформаційна революція за своїми потенційними можливостями і залежно від умов, що складаються, набагато перевищує попередню. Лише ті компанії, які, вступаючи на новий шлях розвитку, слідує мегатенденції, можуть досягти успіху в майбутньому. І навпаки, ті компанії, які залишаться осторонь мегатенденції і будуть продовжувати діяти на основі категорій старого промислового суспільства, неминуче перейдуть до розряду відсталих і з часом зникнуть. Обрати інший шлях, ігноруючи мегатенденцію, все одно що плисти проти течії.

Доказом цього є успіх компаній, діяльність яких базується на інформаційних технологіях. Ці компанії перебувають на хвилі успіху – мають найбільші прибутки, найвищі темпи розвитку. Наприклад, Японія, не маючи шансів в індустріальному суспільстві, через відсутність природних ресурсів, стала однією з найбагатших і найрозвинутіших країн світу, виробляючи інформацію в різноманітних її проявах.

Ця тенденція підтверджується і розвитком виробництва: найшвидше розвиваються галузі, засновані на інформаційних технологіях. Якщо порівнювати розвиток ринків, то ринок інформації розширюється невпинно. Ще кілька десятиріч тому першість тримав ринок послуг. Нині ж темпи розвитку ринку інформації випереджають темпи розвитку ринку послуг більше, ніж у 25 разів.

А отже, питання про інформацію, інформаційне забезпечення управління є найактуальнішим і таким яке постійно потрібно досліджувати.

Сутність та види інформації в менеджменті

Сутність інформації. Інформація – це сукупність різних повідомлень про зміни, які проходять в системі й навколишньому середовищі, управління як інформаційний процес складається з обміну інформацією між органом управління, керованим об'єктом і зовнішнім середовищем.

У загальному розумінні Інформація – це документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому середовищі. При цьому інформація відображає стан та його зміни в певній системі.

Стрижнем науково обґрунтованого управління є своєчасна і повна інформація про ситуацію, в якій приймається рішення, про шляхи його реалізації, про цілі управління та можливі наслідки.

В умовах сучасного складного комплексно виробництва, високих темпів науково-технічного розвитку та інтенсивних потоків інформації керувати по-старому просто неможливо. Ось чому управління стало наукою, а переробка інформації – галуззю індустрії, що базується на сучасній обчислювальній техніці і є однією із найважливіших складових ефективного управління.

Роль інформації неоднакова для різних стадій процесу управління. На одних стадіях управління важливий обсяг інформації, на других – її рух, на третіх – можливості її обробки.

Так, при визначенні мети управління важливий обсяг інформації, її новизна, цінність, повнота тощо. Чим більше відомостей про сучасні наукові дослідження використано при розробці мети управління, тим об'єктивніше формується ціль, тим значніша вона для процесу управління.

При оцінці ситуації найбільше значення мають види інформації, що визначають можливість комплексного та системного підходу до цієї оцінки, а в подальшому до розробки управлінських рішень. На стадії розробки управлінських рішень і аналітичної діяльності велику роль відіграють можливості обробки відібраної для одержаного рішення інформації, що залежить від форми її представлення.

Явища реального світу і процеси, що відбуваються у суспільному виробництві, об'єктивно відображаються за допомогою інформації, потоки якої реально існують поряд з потоками робочої сили, матеріалів і знарядь праці.

Інформація означає тлумачення, повідомлення, роз'яснення, викладення. Теорії управління до неї відносять такі сигнали (відомості, повідомлення), які несуть знання, зменшують невизначеність. Якщо повідомлення або його частина для даного одержувача не є інформацією, то воно називається пізнавальним шумом "метаінформація".

Інформацію у формі повідомлень, відомостей не можна віднести ні до матерії, і до свідомості. Вона властива як живій, так і неживій природі. Якісна різноманітність об'єктивного світу зумовлює якісну багатогранність 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 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 інформації між цими системами, якою управляють, інформацію про стан заданих параметрів виробляє команда управління і знову передає їх до системи, якою управляють для виконання (прямий зв'язок). Надходження інформації про результати управління прийнято називати зворотнім зв'язком.

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

Класифікація інформації. За характером, сферами виникнення, призначення та формами фіксації інформацію, що використовується в управлінні виробничо-господарськими організаціями, класифікуються.

Серед інших класифікаційних ознак інформації виокремлюють змістову та рівневу. Відповідно до змістової ознаки інформацію класифікують за об'єктами відображення (трудові, матеріальні ресурси, засоби виробництва, фінанси), галузями діяльності та за типами відносин (економічні, соціальні, технічні). За рівневою ознакою визначають спрямованість інформації: командна (надходить від суб'єкта до об'єкта управління), повідомна (надходить від об'єкта та суб'єкта), а також горизонтальна (забезпечує інформаційний обмін між партнерами одного рівня).

Класифікація інформації важлива як для аналізу існуючого в системі інформаційного обміну, так і для організації його в системі, що створюється. За допомогою класифікації можна виявити ділянки, де надмір або недостатньо інформації. Наприклад в організації управлінського циклу необхідно зафіксувати раціональне співвідношення між плановою, координаційною (постанови, накази, вказівки), контрольною (норми й нормативи, відхилення від планів) та обліковою (дані бухгалтерського та статистичного обліку) інформацією. За дефіциту облікової інформації органи управління розробляють планову, не знаючи реальної ситуації на конкретних ділянках об'єкта управління, що негативно позначається на обґрунтованості та ефективності планових рішень.

Класифікація основних джерел, носіїв і каналів передачі інформації

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

Сукупність повідомлень (з однаковим або близькими властивостями), що розподілені у даній системі з метою здійснення управління, утворюють інформаційні потоки на підприємстві.

Потоки інформації різноманітні: потоки висхідної інформації – основа для розробки рішень; низхідної інформації – це постанови, рішення, вказівки вищестоящих організацій; потоки регулюючої інформації – зазначені вище документи і деякі спеціальні нормативні положення.

Специфічним джерелом управлінської інформації є чутки. Вони являють собою продукт мистецтва колективу, який намагається пояснити складну емоційно значущу для нього ситуацію при відчутності або недостатчі офіційних даних. При цьому вихідна версія, переходячи від одного члена колективу до іншого, доповнюється і корегується доти, доки не сформулюється варіант, який влаштовує більшість. Вірогідність цього варіанта залежить не тільки від істинності вихідного, але й від потреб і очікувань аудиторії, а тому може коливатися в діапазоні від 0 до 80-90%.

Оскільки люди в основному схильні вважати, що чутки виходять з джерел, які заслуговують на довіру, керівництво фірм часто використовує цю обставину, розповсюджуючи відомості, які з тих або інших причин не можуть бути розголошені офіційно. У той же час необхідно мати на увазі, що довірою до чуток користуються і учасники конфліктів, бажаючи схилити навколишніх на свій бік.

Будь-яка за змістом інформація існує у формі різних її матеріальних носіїв. Для управління найбільше значення має інформація, зафіксована на постійних носіях, перш за все к вигляді різних паперових документів. Магнітних стрічок, барабанів, перфокарт і перфострічок.

Канали передачі інформації:

1. Канал-тест:

включає всю письмову інформацію, один зі стійких каналів.

Перевага – можливість багаторазового звернення через будь-який проміжок часу, недолік – неможливість адекватного сприйняття явища, що описується різними користувачами.

2. Канал-фірма:

до нього відносяться всі носії інформації, пов'язані з цією організацією, та персонал.

Уся інформація, яка виходить з фірми, поділяється на різні групи:

перша – конкуренти, ринок, ресурси;

друга – технологія;

третя – інформація про розвиток фірми.

3. Канал-консультант:

припускає, що фірма звертається по допомогу до консультуючої фірми, експерта, консультанта;

4. Канал-бесіда:

включає опитування, інтерв'ю, бесіди;

переваги – можливості передачі найбільшої кількості деталей про визначену проблему;

недолік – складність доказу, що була повідомлена саме ця інформація.

5. Канал-джокер:

випадкове джерело інформації, яке з'являється при розв'язанні проблеми;

Наради і збори являють собою форму колективного обміну інформацією, що закінчується прийняттям конкретних рішень.

Інформація в управлінні, її характеристика і форми

Інформація у менеджменті. Важливим чинником функціонування соціотехнічної системи є внутрішні і зовнішні інформаційні процеси. Їх раціональна організація – запорука ефективного управління виробничо-господарською діяльністю. Інформація, яка надходить і циркулює в середині організації, утворює змістове наповнення комунікативних процесів між працівниками та її зовнішнім середовищем.

Інформація є пов'язуючою основою процесу управління, оскільки містить необхідні для оцінки ситуацій та прийняття управлінських рішень відомості, завдяки яким керівник отримує змогу діяти свідомо та аргументовано.

Процес управління потребує постійного засвоєння та оброблення інформації, необхідного для підтримання стабільності та розвитку виробничо-господарської організації. Достовірна інформація про стан соціо-техно економічної системи та її взаємозв'язки із зовнішнім середовищем забезпечує її раціональне функціонування, збереження цілісності, якісної специфіки. Непоінформованість породжує суб'єктивізм, необґрунтовані рішення та дії, несумісні з ефективним управлінням.

До появи і розвитку кібернетики, обчислювальної техніки й інформатики поняття “інформація” трактували як відомості, які передаються усним, письмовим чи іншим способом, у тому числі за допомогою технічних засобів. Тепер, зберігаючи первинний зміст, інформацію трактують як загальнонаукове поняття (спільне для усіх наук), яке охоплює обмін відомостями між людьми, людиною і автоматом (ЕОМ), автоматом і автоматом, передавання ознак від клітини до клітини, від організму до організму.

Згідно з технологічним підходом поняття “інформація” визначають як сукупність відомостей, даних, повідомлень, що є об'єктом зберігання, передавання, перетворення (оброблення). Часто інформацією вважають сукупність даних, знань про певну систему, які характеризують організацію, структуру і поведінку її загалом чи її елементів. Сучасна теорія інформації на основі поняття “статистична ймовірність” трактує інформацію як зменшення невизначеності щодо очікуваних подій. Американський вчений Норберт Вінер (1894-1964) стверджував, що інформація – це визначення змісту, одержаного із зовнішнього середовища в процесі пристосування до людських відчуттів.

Згідно із Законом України “Про інформацію” (із змінами, внесеними згідно із Законом № 1642-III (1642-14) від 06.04.2000 // ВВР, 2000, №27, ст.213.) інформацією є документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі. Отже, інформація відображає стан та зміни певної системи, в нашому випадку певної організації. Різноманітність станів системи породжує різноманітність інформації. У цьому розумінні рух інформації характеризує рух системи.

Багато фахівців інформацією вважають відомості про об'єкт, сприйняті, зрозумілі та оцінені як корисні для вирішення конкретних завдань.

Характеристика корисної інформації. Розробка організаціями стратегічних планів, забезпечення підтримки діяльності співробітників, ідентифікація проблем, що виникають, та взаємодія з іншими організаціями багато в чому визначаються рівнем якості інформації. Один із способів огляду якості інформації полягає в оцінці її характеристик з точки зору їх значення для організації. В число значимих відмінних властивостей інформації входять час, зміст та форма.

Інформаційне забезпечення покликане задовольняти всі потреби управління процесами, які відбуваються у соціально-економічній системі. Для цього в багаторівневій системі менеджменту для кожного рівня встановлюють:

Загальну номенклатуру даних, що характеризують якісно та кількісно об'єкти управління;

Періодичність надходження даних, які відображають динаміку соціально-економічних процесів;

Оперативність оброблення даних із метою формування нової інформації, управлінських впливів;

Строки доведення прийнятих рішень до об'єктів управління.

Загальна номенклатура даних, які використовують у менеджменті, охоплює такі категорії:

Кількість та професійно кваліфікаційний склад трудових ресурсів, які реалізують господарсько-фінансові процеси в системі;

Матеріальні ресурси, необхідні для функціонування галузей діяльності;

Стан основних засобів;

Норми та нормативи використання ресурсів для здійснення господарської та виробничої діяльності об'єктів управління;

Стан предметів праці в галузях діяльності (наприклад, у торгівлі – обсяг товарних залишків, реалізація товарів за певний період та ін.).

Групи даних виражають у системі конкретних показників, які містять кількісну або якісну характеристику об'єкта управління, явища чи процесу, що в них відбуваються. Як інформаційна одиниця, показник складається з найменування та кількісного значення. Найменування показника відображає його зміст та встановлює зв'язок із завданнями планування, обліку, контролю, аналізу відповідного явища або процесу. Воно утворюється з бази та конкретної частини. База показника відображає його основний зміст, а конкретна частина – реальний стан чи зміни об'єкта, явища чи процесу управління в просторі та часі, а також позначення їх одиниць.

Базу та конкретну частину показника використовують для пошуку, вибору та різноманітного групування соціально-економічних процесів чи явищ.

Роль інформації. Інформація – це перш за все те, що сприяє зменшенню невизначеності вибору рішень, що забезпечує існування і функціонування будь-якої компанії чи організації.

По-перше, компаніям буває необхідна інформація, яка б могла суттєво вплинути на процес і сам бізнес. До такої інформації належать повідомлення про ціни на ринках і промислових стандартах в країнах, де компанія веде свій бізнес.

По-друге, виникає питання, як визначити економію від задіяної в процесі управління компанією інформації, отриманої за допомогою маркетингових досліджень. Різні компанії у разі застосування однієї і тієї ж вихідної інформації при веденні бізнесу матимуть різні результати. Відповідно і економія від цієї інформації буде різною, що обумовлено комплексом факторів, які у кожної компанії свої. А оскільки величина економії неоднакова, то і гранична вартість тієї чи іншої інформації буде різною.

По-третє, сама інформація несе в собі низку якісних відмінностей. Для максимального зменшення невизначеності при прийнятті рішень потрібна нескінченна кількість інформації. Таким чином, потреби управління будь-якої компанії в інформації практично необмежені.

Вступ України до СОТ призведе до глобальних змін у реальній економічній ситуації. Дослідження цих змін вимагатиме великого масиву інформації, і глобальні мережі готові до цього потоку. Розраховуючи на успішний бізнес в Україні, іноземні банки і фірми захочуть отримати чіткі відомості про потенційних українських партнерів – яке підприємство чи структуру необхідно підтримати, в якому напрямку їх розвивати. Українські підприємства також повинні знати, який потенційний інвестор може бути залучений до вирішення своїх виробничих завдань, що потребує інформації.

Засади роботи з такою інформацією в нашій країні ще досі не застосовані. У вузах практично не навчають умінню приймати рішення та проводити аналіз їх наслідків. Тому навіть менеджери підприємств, які працюють у цій галузі, тільки певною мірою уявляють собі способи прийняття рішень за допомогою інформаційних технологій. Приймаючи рішення, потрібно знати, за яких обставин підприємство може вийти на зовнішній ринок, а за яких йому достатньо використовувати внутрішні можливості та ресурси. Тоді стане зрозумілим, який стратегічний партнер необхідний компанії, що дозволить йому допомогти підготуватися до фінансування підприємства, створити умови для переговорів.

Щоб прийняти правильне рішення, потрібні знання, які дозволять перетворити інформацію в матеріальний продукт. Для цього необхідно дотримуватись принципів філософії управління знаннями: по-перше, підвищити професійний рівень всіх співробітників компанії, щоб знання стали її спадком; по-друге, створити умови, за яких спеціалісти будуть ділитися знаннями, а рішення – прийматися на основі знань всіх, хто працює в колективі.

Конкретні дії для перетворення наявної інформації в матеріальний фактор компанії можуть включати:

Структурування та формалізацію збору інформації із залученням консалтингових служб;

Участь всіх співробітників у поповненні бази даних компанії;

Введення різних заохочень та бонусів співробітникам за збір матеріалів для бази даних;

Приклад керівників у ефективному використанні знань і поповненні бази даних.

Для досягнення успіху при здійсненні цих дій необхідно використовувати сучасні персональні обчислювальні системи. Водночас володіння інформаційними технологіями в значній мірі підвищує вартість компанії. При цьому слід усвідомлювати, що на вартість компанії впливають, по-перше, фондовий ринок, на якому котируються її акції; по-друге, зовнішнє інформаційне середовище, яке формує імідж компанії, її психологічне сприйняття потенційними споживачами; по-третє, якість бізнесу, в якому працює компанія, прозорість фінансової звітності та взаємовідносини в середині компанії.

Інформація як головний предмет праці керівника, як продукт його діяльності. Процес управління персоналом можна представити у вигляді множини рішень, які постійно приймаються, реалізуються та спрямовані в кінцевому вигляді на досягнення головної цілі функціонування організації. Вирібок кожного з цих рішень повинен бути інформаційно забезпеченим.

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом представляє собою сукупність реалізованих рішень по об'єму, розміщенню та формах організації інформації, що циркулює в системі управління при її функціонуванні.

Отже, у керівників головний предмет праці – інформація, модифікуючи яку, вони розробляють і приймають рішення, які необхідні для зміни стану об'єкта управління. Тому в якості засобів праці керівника, перш за все, виступають засоби праці з інформацією, а результат їх діяльності проявляється в управлінській дії, прийнятті рішень і оцінюється на основі досягнень цілей організації.

Як відомо, основні ресурси підприємства – це люди, капітал, матеріали, технологія. Процес використання ресурсів можна проаналізувати на будь-якому підприємстві - як виробничому, так і на функціональному у сфері послуг. Фонди акціонерів і банків (капітал) використовують для купівлі деталей (матеріали), для будівництва збірних ліній (технологія) і для оплати праці персоналу (трудові ресурси), щоб виготовляти продукцію, яка в майбутньому буде реалізована з прибутком (результати). У свою чергу, ресурси інформації використовуються безперервно для зв'язку та координування кожної фази процесу виробництва. Інформація, яка відноситься до дослідження ринку, допомагає керівництву вирішувати, яка продукція, в якому асортименті і якої номенклатури сподобається покупцеві (переваги споживачів). Спілкування з персоналом дає інформацію, необхідну для якісного виконання цієї задачі.

Жодна організація не може здійснювати свою діяльність без інформації. У процесі нормального функціонування організації, управління нею, інформація необхідна всім її працівникам – від робітника до керівника найвищої ланки управління.

Як ми бачимо, на кожному етапі управлінської діяльності керівники потребують інформації як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ. Володіння інформацією сьогодні є головним рецептом успіху, бо саме інформація, якщо вона оперативна, своєчасна і достовірна, дає можливість менеджерів прийняти менеджерів правильне рішення.

Інформація потрібна на будь-якому рівні управління, в будь-якій галузі і сфері організації. Однак лише для керівника такий ресурс, як інформація, є головним. Отримання, пошук інформації, відсіювання недоречної і зосередження уваги на релевантній інформації, обробка інформації та прийняття на основі цих результатів адекватного даній ситуації рішення – головна задача керівника. Потреба в інформації існує постійно, і ресурси інформації використовуються безперервно для користування та зв'язку кожної фази виробництва.

Таким чином, керівник виступає у якості посередника між зовнішнім середовищем та внутрішнім середовищем підприємства. Отримуючі і обробляючи зовнішню інформацію, менеджер представляє її на розгляд персоналу організації, при цьому важливе значення має зворотній зв'язок, який характеризує той факт, що інформація отримана, оброблена і відправлена одержувачем інформації відправнику. Отже, інформація у першому випадку виступає як предмет праці, а в другому – як предмет обміну між керівництвом та персоналом, і навпаки.

Сучасний підхід до управління відкриває сьогодні перед менеджерами значні права та свободи у виборі та прийнятті рішень, однак це не виключає можливих помилок з боку останніх за рахунок помилкового розуміння інформації. Крім того, стоїть гостро проблема своєчасності інформації. Ці та інші проблеми, пов'язані з отриманням інформації.

У зв'язку з цим було розглянуто підприємство скляної промисловості, на якому сьогодні відбувається процес впровадження нової оптимальної інформаційної технології в межах міжурядової угоди між Україною та Голландією. Яка, в свою чергу, дасть можливість вирішити низку проблем, пов'язаних з модернізацією та розширенням виробництва,

складністю обробки інформації у таких масштабах, вивільнення часу на вирішення соціальних проблем тощо.

Вирішення даних проблем прискорить процес прийняття рішень, що, в свою чергу, приведе до позитивних наслідків освоєння виробничих процесів.

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

Сучасні вимоги до інформації. При розгляді інформації в сучасних умовах використовують наступні показники: обсяг, вірогідність, цінність, насиченість, відкритість, своєчасність надходження.

Надлишкова інформація підвищує якість наступних управлінських рішень, але вимагає великих витрат часу для її передачі й аналізу. Недолік інформації ускладнює вироблення правильного рішення.

Вірогідність інформації – це показник відповідності отриманих відомостей реальним. Чим менше ланок бере участь у передачі інформації, тим вона достовірніша. Перекручування може відбутися з об'єктивних і суб'єктивних причин.

Цінність інформації може розглядатися з двох позицій: цінність для одержувача по відношенню до майбутньої прибутковості (споживча цінність) і цінність з погляду понесених витрат.

Насиченість інформації – це співвідношення корисної і фонові інформації. Фонова інформація необхідна для кращого сприйняття корисної інформації через поліпшення емоційного настрою, зосередження уваги, підкреслення цінності. Якщо фонові інформації немає, то інформація сприймається як “суха”.

Відкритість інформації характеризує можливість її надання різним групам людей. Секретна інформація надається тільки обмеженому колу працівників підприємства. Конфіденційна інформація може бути передана досить широкому колу працюючих, але за умовою її збереження в секреті від працівників інших підприємств.

Своєчасність надходження інформації важливе значення для ефективного функціонування системи управління. Часткова інформація, одержана своєчасно, значно корисніша для управління, ніж повна інформація за всією фірмою, яка одержана із запізненням.

Впровадження техніки і технології у сферу обробки інформації привело до підвищення продуктивності порівняно з тим, що дали стандартизація і складальні конвеєри у виробництві на початку промислової революції.

Ефективність діяльності підприємства визначається правильністю прийнятих управлінських рішень. Відсутність при цьому необхідної інформації виявляється головною причиною помилок менеджерів.

Інформація є одним з ресурсів організаційної системи. Її відмінність від інших видів ресурсів у тому, що інформація не зникає у процесі переробки, але змінює свою корисність. Характеризується інформація формою представлення, обсягом, періодичністю надходження, часткою коригування, витратами на отримання і збереження.

Загальнодоступні світові інформаційні ресурси представляються насамперед по системі Internet. Основні сегменти інформації – це бази даних для масового користувача,

професійні бази даних. Останні містять повнішу інформацію, мають багаторівневу структуру даних і розвинуту пошукову систему.

Контроль правильності інформації забезпечує в багатьох випадках “живучість” підприємства. Вірогідність даних – це у кінцевому рахунку доходи і витрати.

При збереженні та переробці даних основними способами контролю є:

Дублювання (повторення процедур запису, алгоритмів обчислень, після чого проходить порівняння результатів);

Відстеження контрольних сум (по окремих записах і масиву даних у цілому обчислюється контрольна арифметична сума всіх реквізитів, що перевіряється після кожного етапу перезапису);

Перевірка макета даних (по окремих реквізитах перевіряється припустима значність, інтервал припустимого значення).

Політика безпеки – це конфіденційність, цілісність і готовність. Ймовірні погрози для управлінської інформації в каналах зв'язку, крадіжкою документації, знищення інформації, помилками в роботі тощо.

Перекручування інформації відбувається через випадкові помилки персоналу при первинному обліку, помилки при переробці інформації, пошкодження інформації комп'ютерними вірусами.

Погроза розкриття полягає в доступності інформації конкурентам, що може призвести до економічних втрат організації. Розкриття може відбутися на всіх стадіях використання, переробки і передачі інформації.

Безпека інформації створюється комплексом спеціальних заходів щодо правил використання, доступності з боку персоналу, процедур комп'ютерної обробки. Заходами захисту можуть бути перевірка дійсності інформації, контроль доступу в приміщення, поділ повноважень, шифрування інформації, застосування цифрового підпису на повідомленнях, використання антивірусного захисту, контроль цілісності інформації, регламентування правил і способів захисту документів, наявність інструкції для користувачів інформації, обмеження доступу до архівів, скорочення привілеїв для користувачів інформації. Одним з найбільш розповсюджених способів захисту інформації є регламентування доступу до неї. Типовими варіантами при цьому можуть бути:

Дискретний доступ – по масиву даних формується правило, що визначає для кожної структурної частини даних сукупність персоналу й алгоритму переробки інформації для кожного користувача;

Мандатний доступ – по масиву даних вводиться система кодів, прив'язаних до процедур переробки інформації, тільки знання відповідного коду дозволяє користувачу зробити з інформацією відповідне перетворення.

Усю сукупність мір захисту інформації можна розділити на групи:

Перевірка дійсності інформації.

Контроль доступу.

Поділ повноважень.

Контроль цілісності інформації.

Визначення вартості інформації для організації. Відповідно до семіотичної теорії інформацією є повідомлення чи знання, що змінюють невизначеність. Але оскільки всієї інформації необхідної в тій чи іншій конкретній ситуації інформації, як правило, керівник не має, потрібна її купі ля. У зв'язку з цим постає питання про вартість інформації. Слід відзначити, що коли говоримо про вартість інформації, то маємо на увазі: по-перше, грошовий вираз, по-друге, та ціна, яка їй на даний момент притаманна.

Розглянемо підходи до визначення вартості інформації, які використовуються в системах управління за пропозиціями американського економіста Дж. Кантера.

Приклад 1. Система стратегічного планування. Ціною інформації буде вартість її придбання на стороні. А за граничну вартість інформації приймається величина економії, отримана від її застосування.

Приклад2. Складські системи. Деяка інформація дозволила створити систему, що дає економію на товарних запасах обсягом 200 тис. дол. США. Витрати на функціонування системи складають 15% загальних витрат на зберігання. Вартість інформації в цьому випадку визначається як $0,15 \cdot 200000 = 30000$ дол.

М.Бронников вважає, що підхід до визначення вартості нової інформації для управління компанії з точки зору оцінки можливого прибутку чи економії від її використання недостатньо обґрунтований, і може застосовуватися лише в деяких випадках.

На практиці ж більшість компаній підходить до оцінки витрат на інформацію, виходячи перш за все з своїх реальних можливостей і ціни на послуги “продавців” інформації, наприклад, компаній, що проводять маркетингові дослідження. Якщо підходити до потреби системи в інформації як до функції від здатності до її переробки, то поняття “вартість інформації” і відповідно “ціна інформації” набувають іншої суті. Ціною інформації буде той параметр, який характеризує її важливість для споживаючої системи. Критерієм важливості в даному випадку виступає не економія від використання добутої інформації, не додатковий прибуток від її застосування, а те, настільки вона ефективно може бути перероблена в системі. Такий критерій задається самою системою, тим, настільки вона добре пристосована до переробки інформації.

Розширення сфери застосування нових технологій стає можливим завдяки інноваціям, що збільшують невизначеність майбутнього. Оскільки більшість наслідків їх практичного застосування є несподіваними та не передбачуваними, це підвищує роль релевантної інформації, здатної зменшити неозначеність та підняти значущість індивідуальної поведінки в нестандартній ситуації.

Важлива роль у функціонуванні інфраструктури підтримки інновацій, забезпечення руху до інформаційного суспільства і його стійкого розвитку відводиться приватному капіталу. Як показує досвід країн з розвинутою економікою, нову мультимедіа-систему формулює не уряд, а бізнес. Масштаби інвестицій в інфраструктуру не дозволяють будь-якому уряду вирішити цю проблему самостійно через великі капітальні вкладення. У зв'язку з цим органам влади на державному і регіональному рівнях доцільно сконцентрувати увагу на розробці і реалізації заходів стимулювання і підтримки вітчизняного виробника в інформаційній сфері, передусім компаній, що створюють високотехнологічну та наукомістку продукцію, а також підприємств, що реалізують інновації і надають інформаційні послуги.

Однією з провідних задач інформаційного забезпечення підприємств з кінця 90-х років було створення й підтримка технологічної основи, що відкриває можливість для багатофункціональних систем щодо обслуговування потреби організаційної спільноти, що об'єднана в мережі. Такою основою є інфраструктура інформаційних технологій (IT). У міру того, як дедалі більша кількість організацій стає залежною від інтеграції технічних засобів, програмного забезпечення, інформації та засобів комунікації для

внутрішньої інтеграції з постачальниками і споживачами, формування ресурсів інфраструктури стає стратегічною необхідністю.

На сьогодні існують декілька визначень інфраструктури ІТ. Так Т.Девенпорт і І.Ліндер визначають її як “частина потенціалу організації, призначена для загального користування. Вона включає всі тротуари, алеї і магістралі, за допомогою яких обробляються електронна інформація, стандарти його ефективного використання, навички застосування як технології, так і інформації”.

Узагальнюючи різні підходи до визначення інфраструктури ІТ, можна вважати її інтегрованим набором технічних компонентів у сукупності з людськими здібностями, що формує спільно використовувану основу для забезпечення внутрішніх і зовнішніх ділових функцій організації.

Л.Прейзер подає інфраструктуру ІТ як сполучення двох рівнів – внутрішньо організаційного та між організаційного.

Управління людськими ресурсами на підприємстві починається з оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища, тобто ефективно і правильно організованої роботи з відповідною інформацією. Зокрема, менеджери повинні знати, як досліджувати соціальні та економічні фактори, такі як мотивація співробітників, бажання клієнтів, ефективність власних зусиль тощо. Система досліджень має розподілятися на чотири рівні:

Збір інформації. Для цього необхідно спочатку виділити об'єкти дослідження, наприклад, пов'язані з ринком, організацією в цілому, відділом в якому працює менеджер, співробітниками та власною діяльністю;

Документація – повинна об'єктивно відображати процеси, які спостерігаються (за рахунок правильного вибору об'єктів дослідження та їх опису). Для фіксації кількісних даних з метою виявлення тенденції застосовують контрольну карту;

Аналіз – статистичний аналіз, метод порівняння; аналіз якісних вимірювань. Фокусування на покращенні параметрів – головний принцип аналізу;

Інформація про хороші результати підвищує рівень мотивації співробітників і корпоративну культуру. Окрім того, якщо співробітники знають про ключеві фактори успіху, вони краще розуміють свою роль в організації.

Шляхи удосконалення інформаційного забезпечення

Поліпшення інформаційного забезпечення діяльності керівника. Програму покращення інформаційного забезпечення праці менеджера можна розглядати у вигляді проекту, в якому виділяється декілька етапів: визначення потреб в інформації, проведення системного аналізу, здійснення системного проектування (дизайну), створення і підготовка програм, впровадження, ефективне використання комп'ютерів.

Необхідний для управління обсяг інформації визначають з урахуванням розміру, спеціалізації підприємства, його організаційної структури, характеру розвитку внутрішньовиробничих зв'язків і зв'язків з іншими підприємствами та організаціями. При цьому враховують також суб'єктивні фактори: освіту й досвід керівництва, його організаторські здібності, методи й стиль керівництва та ін. Ефективна інформаційна система передбачає одноразовість реєстрації первинної інформації, чіткість форм і стислість записів, взаємну погодженість системи показників, уніфікацію документів тощо.

При організації інформаційних процесів доводиться вирішувати сукупність взаємопов'язаних питань, зокрема, яка інформація має надходити в управлінській орган, які структурні підрозділи і з якою періодичністю повинні давати інформацію, які матеріальні носії інформації (люди, оргтехніка), для якої групи управлінських працівників дається інформація і в якому вигляді.

Тому потрібно правильно розв'язати проблему організаційного регламентування діяльності апарату управління, вдосконалення економічних показників, класифікації інформації, її кодування і документування. Слід досягти високої визначеності у розподілі посадових функцій службових осіб і при зміні прав та обов'язків працівників змінювати інформаційне забезпечення їх, пере націлювати потоки циркулюючої інформації, а також зменшити потоки непотрібної інформації. За даними обстежень, в багатьох підприємствах складають у 2-3 рази більше документів, ніж це потрібно для розробки і обґрунтування господарських рішень.

У той же час інформаційна система не повинна передбачати надмірності даних. За спостереженнями психологів, найбільший інтерес до праці буває тоді, коли людині щось не вистачає знань для виконання роботи і це спонукає до її творчості.

Потреба у широкому впровадженні в менеджменті сучасних інформаційних систем висуває завдання підвищення впорядкованості логічних відношень між показниками, забезпечення однозначного їх вираження, упорядкованості термінів мови економічної інформації тощо.

Нині ведуться роботи зі створення єдиної системи класифікаторів техніко-економічної інформації (класифікатори продукції окремих галузей, класифікатори робіт і послуг, органів державного управління), а також республіканські стандартів і технічних умов. Розробляється єдина система економічних класифікацій і номенклатури так званої інформаційної мови, що дає змогу однозначно описувати систему показників та зв'язок між ними за обсягом поняття й орієнтувати об'єкт на використання сучасної техніки для обробки, зберігання і пошуку даних. Інформаційна мова включає словник для переведення природної мови на інформаційну (диспетчер), спеціальний словник – опис усіх використовуваних класифікацій та інших логічних відношень між термінами логічної мови (тезаурус) і, нарешті, правила граматики, за допомогою яких з окремих термінів будуються речення (показники).

Велике значення має впорядкування документації, що є матеріальним носієм економічних даних. Потрібно розробляти і впроваджувати в практику діяльності підприємств та об'єднань машино-орієнтовані форми документів, що пристосовані для обробки їх за допомогою сучасних засобів обчислювальної техніки, забезпечити класифікацію і впорядкування документів, раціоналізувати технологічний процес формування документів на основі аналізу схем руху документів і показників.

У процесі аналізу потоків інформації визначають особливості діючої системи менеджменту, методи і стиль роботи управлінського апарату, виявляють недоліки в організації управління, визначають загальний обсяг інформації, яку збирають і переробляють, з'ясовують забезпеченість керівних працівників потрібною інформацією, обчислюють потребу в технічних засобах збирання і передачі інформації тощо.

Аналіз потоків інформації дає змогу перейти до створення інформаційних моделей, які відображують технологію підготовки і маршруту документів, алгоритм формування показників, а також взаємозв'язок з структурними підрозділами й особами, що беруть участь в обробці та використанні інформації. Інформаційні моделі об'єкта можуть мати вигляд описів, схем, графіків, таблиць, матриць.

У процесі аналізу документованої інформації визначають кількість застосованих форм первинних і зведених документів, що створюються управління за місяць і по кожній формі; кількість показників кожної форми перерахунку на місячний потік тощо.

Результати кількісної і якісної оцінки кожного документа записують у спеціальні картки або бланки. Матеріали карток обстеження, що складаються на один документ, заносять потім у відомість “ведена характеристика документа”.

Не документовану інформацію аналізують за допомогою усного опитування, анкетного обстеження, а також фотографії (само фотографії) робочого дня управлінських працівників. У процесі усного опитування або анкетування визначають перелік інформації, що надходить до обстежуваного працівника, і вихідної від нього із зазначенням адресатів й періодичності.

На практиці застосовують різні форми індексації:

цифрову – цифровий запис у документах, цифрове зображення на лічильниках, табло;

алфавітну – словесний запис у документі, підписи на лічильниках, табло;

символічну – умовне зображення на кресленнях, мнемосхемах;

предметно-телевізійне зображення, фотознімок тощо.

Економічна інформація часто фігурує у вигляді алфавітно-цифрових сигналів. Для того щоб підвищити аналітичні властивості інформації і привести її у форму, зручну для вибору рішень, слід широко використовувати різні таблиці, схеми, графіки тощо.

Використовувана в менеджменті інформація має різний ступінь постійності, тобто період, протягом якого певні відомості зберігають своє значення. Розрізняють постійну, умовно-постійну і змінну інформацію. Значення постійної інформації не змінюється протягом тривалого періоду (назва підприємства, його спеціалізація, розмір за земельною площею). Умовно-постійна інформація характеризується меншою тривалістю періоду, протягом якого зберігається її значення (норми виробітку, ціни тощо). Змінна інформація має випадковий характер виникнення (обсяг виконання робіт, кількості виробленої продукції). Дані про обсяг постійної, умовно-постійної і змінної інформації, що циркулює на підприємстві, використовують при визначенні загальної потреби в технічних засобах механізації інформаційних процесів.

У процесі вивчення інформаційних потоків описують інформаційні характеристики аналітичних завдань, відділів і служб підприємств, визначають кількість завдань, розв’язання яких пов’язане з використання різних типів обчислювальної техніки.

Завданням дослідження інформаційних потоків на підприємстві є також визначення ступеня повноти використання інформації і розробка заходів щодо скорочення кількості даних, що надходять в об’єкт управління від вищестоящих і нижчестоящих органів і які виникають безпосередньо в об’єкті.

Складно проблемою раціональної організації менеджменту є збирання, обробка і передача інформації. Успішне розв’язання її пов’язане з попереднім з’ясування таких питань:

Яка інформація про хід роботи має надходити з відділка, бригад, від окремих виконавців.

Хто повинен давати цю інформацію і за допомогою яких засобів.

Кому і яку інформацію слід давати і в якому вигляді.

Як забезпечити надійність інформації, її вірогідність, як організувати її перевірку, якщо це потрібно.

Які завдання повинні передаватися виробничим підрозділам і які строки доведення їх до виконавців.

Ефективність системи збирання первинної інформації підвищується за організації диспетчерської служби, а також застосування автоматичних установок для обліку і дистанційного контролю за виробництвом.

В останні десятиріччя головним напрямом перебудови менеджменту і його радикального удосконалення стало масове використання найновішої комп'ютерної і телекомунікаційної техніки, формування на її основі інформаційно-управлінських технологій.

За визначенням, прийнятим ЮНЕСКО, інформаційна технологія – це комплекс взаємопов'язаних наукових, технологічних, інженерних дисциплін, що мають своїм основним предметом методи ефективної організації людей, зайнятих обробкою і збереженням інформації, обчислювальну техніку і методи організації її взаємодії з людьми, виробничим обладнанням, а також пов'язані із усім цим соціальні, економічні і культурні проблеми.

Універсальне джерело інформації. Багато аспектів сучасної промислової революції надають достатнього стимулу зростанню економічної ефективності і забезпечують ситуацію, коли підвищення продуктивності перешкодить кризам, що насуваються. У зв'язку з цим особлива увага приділяється розвитку Інтернету, який охоплює все нові сфери економіки. Інтернет з усім технологічним, інституціональним та культурним середовищем є фундаментом економіки ХХІ століття. У ньому переміщуються дедалі більша кількість угод, що здійснюється за принципом “компанія-компанія”, “компанія-споживач”. Це дає економію витрат, стимулює конкуренцію, націлену на підвищення ефективності. Розширення практики укладання контрактів і ділових угод у віртуальному просторі – це незворотний процес. А для того, щоб цей процес став значним для економіки в цілому, має бути досягнута певна критична кількість користувачів інтернету. Дослідження досвіду зарубіжних країн показує, що на цей показник впливають:

культурні фактори, у тому числі розповсюдження у суспільстві знання англійської мови;

політичні фактори (наявність громадських свобод і ступінь державної підтримки інтернету);

економічні фактори (структура розподілу доходів і розвиток телекомунікаційної інфраструктури).

Інтернет змінює засоби навчання та дослідницької роботи, впливає на роботу органів управління, на індустрію розваг. Інтернет - революція дозволяє прискорити темпи зростання в кожній країні, хоча не всі вони зможуть у рівній мірі скористатися цією можливістю. Насамперед потрібна наявність відповідної інфраструктури та необхідних інститутів (за даними оцінки Blank Handlowy, вже у 2010р. Близько 42% чисельності населення буде мати можливість користуватись Інтернетом у себе в дома).

Технічна революція сама по собі недостатня для соціально-економічного процесу в епоху глобалізації. Залишаються перешкоди – політичні і соціальні кордони, культурні та ментальні відмінності, торгові і тарифні бар'єри, подолати які можливо лише за проведення відповідної політики.

За останні роки відбувалися зміни політичних позицій відносно вільної торгівлі та безперешкодного переміщення капіталу. Сьогодні, коли формується єдиний глобальний ринок, ті ж ТНК сприймаються як основне джерело технологій і ноу-хау в галузі менеджменту та маркетингу, а також як постачальник необхідного капіталу. Тільки у 2000р. трансфер міжнародного капіталу у формі прямих іноземних інвестицій

наближався до 100 млрд. дол. США. Прямі інвестиції за своєю природою не обмежуються трансфером фінансового капіталу, а зумовлюють передусім рух інвестиційних товарів та технологій, а потім товарів, що вироблені завдяки новому виробничому потенціалу, розвиток якого забезпечили інвестиції. Але без Інтернету здійснення масового та швидкого переміщення капіталу було б неможливим, оскільки отримання сьогоденного рівня обсягу переданої інформації є необхідною умовою ефективного і вигідного переміщення капіталу. Сьогодні бар'єри пов'язані перш за все зі здатністю сприймати інформацію та розумно її використовувати.

Новим аспектом у даній сфері є поява досить великих фінансових потоків, які акумулюються в багатьох країнах у вигляді заощаджень, а потім у формі прямих чи портфельних інвестицій спрямовується в економіку менш розвинутих країн, що може відкрити ширші перспективи розвитку для країн Центральної і Східної Європи, в яких формується ринкова економіка.

Глобалізація, системи електронної комунікації та інформації змінили погляд на партнерів та покупців. Особливий вплив Інтернету на сферу корпоративного маркетингу очевидний, але серед застосовуваних корпоративних стратегій немає маркетингової, інтегрованої в Інтернет. За даними досліджень, підготовленими Carnation Consulting, 64% національних компаній мають стратегію, розроблену на основі інформаційної науки, але лише 7% - визначену Інтернет - стратегію. Якщо втрату споживача пояснюють низьким рівнем послуг (68% і незадоволеністю продуктом (14%), то зрозуміло, чому Інтернет стає одним з найважливіших факторів конкурентоспроможності. За даними експертів електронного бізнесу, кількість друкованих документів 1995-2005 роки зменшиться з 90 до 30%, тоді як обсяг подвоїться.

Розповсюдження Інтернет варіює в різних країнах і залежить від інфраструктури і культури. Тому провідна конкурентна перевага сьогодні – рутинне використання інформаційних технологій. Мережевий зв'язок – це не завжди питання грошей. Інша справа, що тип і часова синхронізація зв'язку залежать від бізнес-відносин і здатності до інновацій.

Інтернет - технологія використовується в ділових мережах, які обслуговує маркетинг відносин. Сегментації і позиціонуванню компанії допомагає маркетингова база даних. Її створення вимагає використання комп'ютерів для класифікації певних груп потенційних клієнтів, точного від регулювання цього досить ефективного маркетингового інструменту. База даних дозволяє компанії відбирати кращих покупців, розрахувати величину життєвого циклу бізнесу, визначити предмет діалогу із замовником, щоб забезпечити його лояльність. Саме Інтернет дозволяє налагодити миттєвий зворотній зв'язок із замовником, і компанії не будуть чекати тижні чи місяці, щоб прогнозувати відповідну реакцію. Висока швидкість обробки даних дає можливість суб'єктам ринку швидко пристосовуватися до змін ринку. При цьому розвиток маркетингу відносин як системи повинен містити три наступні напрямки: розробку бази даних для ідентифікації якостей споживача; аналіз специфічних сигналів від споживача; моніторинг програм.

Переваги мережевої економіки (е-комерції) для споживача і бізнесу досить вагомі; це – зручність користування (кібер-магазин ніколи не зачиняється); економія на витратах (підприємства можуть знаходитись у безпосередньому контакті з постачальниками, виробниками, дистриб'юторами і клієнтами, а клієнти можуть використовувати Інтернет для пошуку “приємних цін”); персоналізація (продавці можуть орієнтувати продажі, партії продажів відповідно до вимог покупців); інформація (щоразу споживач, отримуючи повідомлення на веб-сайт, зробить доступною для компанії цінну аналітичну інформацію про ринок).

В умовах ринкової економіки інформація є одним з основних товарів. Успіх комерційної та підприємницької діяльності пов'язаний з муніципальними, банківськими,

біржовими інформаційними системами, інформатизацією оптової і роздрібною торгівлі, торгових домів, створення банку даних ринку товарів і послуг, розвитком центрів довідкової і аналітико-прогнозної котирувальної інформації, електронної пошти, електронного обміну даними. Робота цих систем базується на локальних та глобальних мережах різної архітектури чи їх об'єднання, що називаються Internet/Intranet. Інтернет – найкращий засіб для продажу інформації, реклами, маркетингу, він також дозволяє будувати прибутковий бізнес.

Більшість експертів стверджують: Інтернет – це ринок XXI століття. Дослідження показують, що 37 мільйонів чоловік у США і Канаді мають доступ до Інтернету, активно користуються електронною поштою 17,6 мільйонів чоловік. Прогнозується, що обсяг комерційних угод через Інтернет сягне декількох мільярдів доларів. Однак не слід думати, що електронний магазин може бути прибутковим підприємством сьогодні в Україні. Скоріше за все, це доки іміджевий додаток до існуючих торговельних структур.

Якщо обмежити аналізовану проблему електронної торгівлі тематикою комп'ютерної техніки, то тут можна спостерігати значний рівень технічних знань споживачів, що вимагає також відповідного рівня подання товарів. Тому окрім поточних цін на комп'ютери, вітчизняних покущів будуть також цікавити такі питання як продуктивність, сумісність, рівень новизни застосовуваних технологій, інновацій, а також і пряма наявність тих чи інших комплектуючих у складі пропонованих машин. Мережа Інтернет найкраще і дешевше може надати саме таку пізнавальну інформацію, яка дозволить фірмі зацікавити потенційного покупця саме в цьому товарі.

Висновок. Інформація в процесі управління, в діяльності керівника – це один із найважливіших факторів, який впливає на ефективність управління і розвиток організації в цілому.

Як відомо, щоб об'єкт управління не був банкрутом в умовах ринкової економіки, необхідно організувати кваліфіковане керівництво цим об'єктом. Проте оперативне і якісне керівництво залежить не в останню чергу від своєчасного забезпечення менеджерів і фахівців об'єктивною для цього інформацією.

Що таке інформація для керівника? А інформація для керівника – це як органи чуттів для людини.

Щоб керівник спланував діяльність організації і визначив її мету, йому потрібна інформація про:

поведінку споживача, його вимоги;

насиченість ринку конкурентами;

оцінити ринок постачальників сировини (якщо діяльність виробничого характеру), засобів праці;

оцінити політику держави щодо обраної сфери діяльності.

Для цього потрібна інформація про ринки. Щоб керівник організував діяльність, створив певну виробничу структуру, він підбирає людей для конкретної роботи, делегуючи окремим людям завдання і повноваження, або право використовувати ресурси організації. Для цього потрібна інформація про працівників. Мотивуючи і контролюючи працівників, керівник обмінюється з ними певною інформацією. Отже ми бачимо наявність інформації у виконанні кожної функції управління, а це вже показує на скільки інформація важлива в діяльності керівника.

Розглядаючи фактори, які негативно впливають на менеджмент - це економічні кризи в країні та в самій організації, несприятлива політика, можна відзначити цінність тієї інформації, яка б могла попередити керівника про майбутні події.

Діяльність керівника прямо залежить від інформації, яку він отримує ззовні і яка циркулює в організації.

Питання 2. Характеристики та види комунікацій

Проблема ефективних комунікацій – одна з ключових у діяльності керівників, оскільки з їх допомогою здійснюється обмін повідомленнями, що виражені різними символами і мають певне смислове навантаження.

Комунікації – це обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників організації.

Ефективна комунікація (тобто така, яка приводить до бажаного типу поведінки адресата) має 4 стадії:

- 1. Забезпечення уваги адресата (забезпечення готовності адресата до прийняття інформації). Процес комунікації може перерватися вже на першій стадії, якщо відправник не може подолати конкуренцію повідомлень, під якою розуміють одночасне дію на адресата кількох джерел інформації.
- 2. Забезпечення розуміння суті повідомлення. Багато комунікацій на цій стадії зазнають краху, тому менеджер, використовуючи канали зворотного зв'язку, повинен переконатися в розумінні підлеглими суті повідомлення.
- 3. Визнання. Цей етап передбачає забезпечення готовності адресата підкорятися (виконати те, що потрібно від нього у зв'язку з отриманим повідомленням).
- 4. Дія. Це останній етап ефективної комунікації. Він передбачає виконання адресатом певних дій на основі повідомлених вимог. Найбільш ефективним способом реалізації цього етапу є переконання підлеглих у наявності зв'язку між цілями організації і потребами працівників [4, 6, 13, 14, 16].

Комунікація – це процес обміну інформацією, що включає суб'єкти комунікації (відправника і одержувача), спосіб комунікації і об'єкт комунікації (передану інформацію).

Комунікаційні потреби організації залежать від:

- – характеристик зовнішнього середовища організації (її динамічності, складності, невизначеності);
- • завдань, що вирішуються організацією (наприклад, якщо ставиться завдання випустити якісно новий товар, захопити нові ринки збуту, здійснити модернізацію виробництва, диверсифікацію діяльності, то потреба в комунікаціях різко зростає);
- • основних характеристик організації – масштабів, структури, сфери діяльності, характеру виробленої продукції (послуг), ступеня диверсифікації, позиції в галузі і т. д.

Засоби комунікації включають технічні засоби зв'язку (телефон, телефакс, телекс, пошту, електронну пошту), а також службові записки, звіти, довідкові та рекламні матеріали.

Класифікація комунікацій здійснюється залежно від:

- – засобів комунікації;
- – цілей і завдань, що вирішуються в процесі комунікацій;
- – суб'єктів комунікації (зовнішніх і внутрішніх).

Американські автори Мескон М. Х., Альберт М. [31] виділяють два великі класи комунікації з подальшою деталізацією:

- ♦ комунікації між організацією та її зовнішнім середовищем (зовнішні комунікації);
- ♦ комунікації між рівнями і підрозділами організації (внутрішні комунікації). До них відносяться комунікації по висхідній, між різними відділами, керівник-підлеглий, комунікації між керівником і працюючою групою, неформальні комунікації.

Зовнішні комунікації – це обміни інформацією між організацією та її зовнішнім середовищем. Будь-яка організація існує не ізольовано, а у взаємодії зі своєю зовнішнім середовищем. Від того які фактори цього середовища (споживачі, конкуренти, органи державного регулювання, і т.д.) мають найбільший вплив на роботу організації та її результати, залежать характер і способи її комунікацій

Внутрішні комунікації поділяються на два типи комунікацій: **формальні і неформальні**.

Формальні комунікації передбачені організаційною структурою. Під формальними комунікаціями розуміють інформаційний обмін, який здійснюється між елементами організації. Вони діляться на вертикальні, горизонтальні та діагональні.

До **вертикальних комунікацій** належать комунікації зверху вниз і знизу вгору, тобто інформація передається зверху від керівництва до підлеглих. Таким чином, працівникам організації повідомляють про нові стратегічні і тактичні цілі, конкретні завдання на певний період, зміни правил, інструкцій.

Якщо організація складається з декількох підрозділів, яким необхідно узгоджувати свої дії, то це викликає в них необхідність обмінюватися між собою інформацією. Таким чином, виникає необхідність у горизонтальних комунікаціях. Ці комунікації здійснюються між особами, які знаходяться на одному рівні ієрархії. Такий обмін інформацією забезпечує координацію діяльності (наприклад, між віце-президентами з маркетингу, фінансів, виробництва).

Діагональні комунікації здійснюються між особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними і штабними підрозділами, коли штабні служби керують виконанням певних функцій). Такі комунікації характерні також для зв'язків між лінійними підрозділами, якщо одне з них є головним у певної функції [4, 6, 13, 14, 16].

Комунікації поділяють на два великі класи: усні та письмові.

Усні комунікації здійснюються під час розмови віч-на-віч, групових дискусій, телефонних розмов тощо, за яких розмовну мову використовують для передачі змісту. Головна перевага усних комунікацій полягає в тому, що вони забезпечують негайний зворотний зв'язок і взаємний обмін у формі словесних запитань або усних договорів, виразу обличчя і жестів. Усні комунікації (все, що потрібно робити відправнику – це розмовляти) – це телефонні розмови, публічні виступи, наради тощо. Позитивним аспектом таких комунікацій є економія часу, забезпечення глибшого взаєморозуміння.

Письмові комунікації – це записки, листи, звіти, записи тощо. З їх допомогою можна вирішити багато проблем, пов'язаних з усними комунікаціями.

Один з найбільших недоліків письмових комунікацій те, що вони затримують зворотній зв'язок та взаємообмін. Коли один менеджер посилає іншому листа, то цей лист треба написати або продиктувати, надрукувати, відправити, розкрити і прочитати. Якщо ж у листі буде незрозуміла інформація, то можна витратити кілька днів, щоб з'ясувати її. Звичайно, письмові комунікації мають і деякі переваги. Вони досить достовірні:

постійно реєструють взаємні відносини. Відправник може використовувати час для збирання й опрацювання інформації [13, 14, 16].

Питання 3. Комунікаційний процес, його елементи, етапи та ефективність.

Комунікаційний процес – процес обміну інформацією між двома чи більше людьми, в результаті якого відбувається не тільки прийняття інформації одержувачем, а й її розуміння.

Основні функції **комунікаційного процесу** полягають у досягненні соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного з її елементів.

Основна мета комунікаційного процесу – забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну, тобто повідомлень. Однак сам факт обміну інформацією не гарантує ефективність спілкування людей, які брали участь в обміні.

Процес комунікації представляє процес руху інформації в ланцюг "відправник – канал – одержувач".

У процесі обміну інформацією можна виділити **вісім базових елементів**:

1. Відправник – передавач, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її. Ним може бути індивід або група разом працюючих людей.

Під час обміну інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємозалежних етапів: зародження ідеї, кодування і вибір каналу, передача, декодування. Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації.

2. Кодування – це процес перетворення ідей у символи, зображення, малюнки, форми, звуки, мова тощо. Тобто, перш ніж передавати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації, жести (мова тіла) і надати ідеї гарну "упаковку". Таке кодування перетворює ідею в повідомлення.

3. Повідомлення – це сукупність символів, власне інформація, яка закодована за допомогою символів і передається одержувачу. Саме заради цього і здійснюється акт комунікації. Багато повідомлень передається у формі символів мови. Однак символи можуть бути і невербальними, наприклад, графічні зображення, жести, міміка та інші рухи тіла.

4. Канали передачі – засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від відправника до одержувача. Канали поділяються на засоби масової інформації та міжособистісні канали. Відправник повинен вибрати канал: передача промовою та письмові матеріали, електронні засоби зв'язку, електронна пошта, відеоплівки та відеоконференції.

5. Декодування – процес, за допомогою якого одержувач повідомлення переводить отримані символи в конкретну інформацію і інтерпретує її значення.

6. Одержувач – цільова аудиторія або особа, якій призначається інформація і яка її інтерпретує.

7. Відгук – сукупність реакції обмежувача повідомлення після ознайомлення з його змістом. Можна спостерігати три основні типи результатів комунікації: зміни в знаннях одержувача, зміна установок одержувача, зміни поведінки одержувача повідомлення.

З точки зору керівника, обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, проводячи дії, яких очікував відправник.

8. Зворотний зв'язок – частина відгуку одержувача, який надходить відправнику. Характеризує ступінь розуміння або нерозуміння інформації. Зворотний зв'язок може бути вербальний і невербальний (усмішка, кивок, потиск руки, негативний жест і т.п.)

Питання і завдання студентам:

1. Що таке інформація в тайм менеджменті?
2. Як класифікують комунікаційні процеси в тайм менеджменті?
3. Які Ви знаєте помилки у використанні часу та способи їх вирішення?
4. Що таке комунікація?
5. Як співвідносяться між собою інформація та комунікація в тайм менеджменті?
6. Що таке базові компоненти комунікації?
7. Охарактеризуйте поняття «антикризовий комунікативний менеджмент».
8. Документація та діловодство на підприємстві.
9. Назвіть види інформації на підприємстві.
10. Охарактеризуйте комунікаційні бар'єри у діяльності організації.

Лекцію обговорено на засіданні кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту

Протокол № 1 від „28” серпня 2020 р.

**Старший викладач кафедри права
та менеджменту у сфері цивільного
захисту, к. пед. н.**

Мар'яна КУПЧАК