

## Лекція 5. Система інформаційного забезпечення менеджменту.

1. Поняття та класифікація інформації.
2. Сучасні вимоги до інформації. Джерела інформації.
3. Рівні інформаційного забезпечення менеджменту і типи інформації.
4. Система інформації.

Будь-який процес управління — це передусім інформаційний процес, який передбачає перетворення повідомлень, що надійшли, і формування таких керівних дій, за яких досягаються поставлені цілі управління. При цьому прийняття управлінського рішення можливе тільки за наявності достовірних, актуальних і зрозумілих повідомлень та подальшого опрацювання тих із них, які необхідні для вирішення саме цього економічного завдання. Для управління *потрібні різні повідомлення*, які відображають господарські процеси та явища, що відбуваються на підприємстві й поза ним. Опрацювання даних є процесом доведення їх до таких відомостей, які дають змогу ухвалювати раціональні управлінські рішення. На основі потреб управління інформацію можна визначити як повідомлення та знання, які допоможуть вирішити те чи інше завдання. На всіх етапах перетворення Даних вони відіграють роль інформаційного ресурсу, а інформація як продукт отримується на останній стадії опрацювання даних.

Але не всі повідомлення, зібрані з даних, можна вважати інформацією. **Інформацією** є ті дані, які поглиблюють знання про певну подію та викликають безпосередній інтерес під час вирішення того чи іншого функціонального завдання управління.

Відомий американський менеджер Якокка Лі стверджував, що для прийняття рішення необхідно володіти 95 % інформації з відповідної галузі. Через відсутність решти 5 % під час прийняття рішення виникає ризик. Хоч деякі автори вважають, що повна поінформованість обмежує творчу фантазію.

Менеджери провідних фірм змушені витратити до 30 % робочого часу на пошук інформації. На сьогодні вони мають у своєму розпорядженні спеціальної інформації на 60 % більше, ніж десять років тому. Але час, відведений для прийняття рішень, скоротився в 3 рази.

Для успішної діяльності будь-якій фірмі потрібен постійний потік *правдивої та своєчасної* інформації. На основі цієї інформації ухвалюються всі управлінські рішення.

*Інформація* – основа процесу управління. Без неї неможливо сформулювати мету, оцінити ситуацію, визначити проблему, підготувати й прийняти рішення.

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

*Управлінська інформація* – це дані, які є об'єктом зберігання, передачі, перетворення і використовуються для активного впливу на регулювання виробничої діяльності організації.

Дослідження показують, що від 50 до 90% робочого часу сучасний менеджер втрачає на обмін інформацією, що відбувається в процесі нарад, зібрань, бесід, переговорів, прийняті рішень тощо. Наради і збори являють собою форму колективного обміну інформацією. *Нарада* – метод управління, при якому відбувається обмін інформацією, досвідом роботи, використовуються колективні знання. Серед нарад виділяють: проблемні (пошук оптимального рішення проблеми); інструктивні (передача інструкцій, наказів, розпоряджень); оперативні (диспетчерські) для отримання інформації про поточний стан системи управління.

*Ділова бесіда* – це форма обміну інформацією між двома або декількома особами у «вузькому колі». Бесіди можуть бути офіційними і неофіційними.

Вони є необхідним складовим елементом таких управлінських процедур, як

оформлення на роботу або звільнення, атестації працівників, консультування, ділових переговорів тощо.

Передача інформації – важливий фактор нормальної діяльності фірми.

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.

**Види інформації, які використовуються в управлінні, класифікуються за наступними ознаками:**

- змістом – політична, директивна, правова, науково-технічна, економічна, планова, адміністративна, виробнича, бізнесова, нормативно-довідкова, обліково-бухгалтерська, статистична;

- напрямом руху – вхідна, вихідна;

- характером фіксації – фіксована, нефіксована;

- способом фіксації – документована, звукова, аудіовізуальна;

- відношенням до суб'єкта управління – зовнішня, внутрішня;

- ступенем обробки – первинна, довільна, підсумкова;

- ступенем постійності – постійна, змінна;

- формі надання – літерна, цифрова, кодована;

- можливості обробки – піддається і не піддається обробці;

- насиченості – достатня, недостатня, збиткова;

- правдивості – достовірна, недостовірна.

**Політична інформація** відображає політику держави щодо бізнесу, соціально-економічного розвитку, різних форм господарювання.

**Директивну інформацію** виробляють вищі органи, які визначають стратегію господарської діяльності менеджерів і яка слугує основою управління.

**Правова інформація** визначає статус кожного працівника, його посадове положення і за допомогою якої встановлюють норми господарського і адміністративного права, додержуються законності.

**Науково-технічна інформація** надає дані про досягнення науки і техніки, для ознайомлення з якою створюються в організаціях відділи або бюро. (*Наприклад, технічне завдання, ескізний проект*)

**Економічна інформація** використовується для обґрунтування управлінських рішень і управління економічним розвитком організації. Вона включає розрахунки економічних показників, результати господарської діяльності, аналізу ринку, ціноутворення та ін.

**Планова інформація** представлена завданнями, технологічними картами, планами по періодам робіт, планами-нарядами та ін.

**Адміністративна інформація** призначена для оформлення ділових взаємовідносин між організаціями, громадянами і усунення недоліків; оформляється у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок, положень;

**Виробнича інформація** містить оперативні зведення про техніку, технологію виконання планів виробництва і реалізації продукції.

**Бізнесова інформація** містить зведення про ринкові ціни та їх тенденції, рівень конкуренції, строки і об'єми надходження продукції, сервіс та рекламу, можливості комерційних операцій, підприємництво, комерційний ризик та ін. (*маркетингові дослідження*).

**Нормативно-довідкова інформація** включає норми виробітку і обслуговування, тарифну систему оплати праці, розміри посадових окладів, довідкові дані про техніку, технологію, організацію праці.

**Облікова-бухгалтерська інформація** дозволяє контролювати хід виробництва і його результати, використання коштів, здобуття прибутку (*звіт про фінансовий стан, звіт про рух грошових коштів, звіт про фінансовий результат*).

**Статистична інформація** представляє достовірні науково-обґрунтовані зведення, які дозволяють прийняти вірне рішення.

## 2. Сучасні вимоги до інформації. Джерела інформації.

Достатність інформації забезпечує можливість вибору рішення, підвищує ефективність управління за рахунок обґрунтованості рішень, скорочує час на їх розробку і прийняття, зменшення витрат на збір і обробку відомостей. Відбір суттєвої інформації полегшується чітким формулюванням змісту завдань управління. Надлишкова інформація підвищує якість наступних управлінських рішень, але вимагає великих витрат часу для її передачі й аналізу. Недолік інформації ускладнює вироблення правильного рішення.

Достовірність інформації – це показник відповідності отриманих відомостей реальним. Чим менше ланок бере участь у передачі інформації, тим вона достовірніша. Перекручування може відбуватися 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 (комерційна таємниця). 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.

Джерелами будь-якої інформації є передбачені або встановлені законом носії інформації: документи та інші носії інформації, які являють собою матеріальні об'єкти, що зберігають інформацію, а також повідомлення засобів масової інформації, публічні виступи.

Найважливішу роль у менеджменті відіграє документ.

**Документ** – це передбачена законом матеріальна форма одержання, зберігання, використання і поширення інформації шляхом фіксації її на папері, магнітному або оптичному носії, на кіно-, відео-, фотоплівці тощо.

Для ефективного управління важливе значення має режим доступу до інформації. **Режим доступу до інформації** – це передбачений правовими нормами порядок одержання, використання, поширення і зберігання інформації. За режимом доступу інформація поділяється на відкриту та з обмеженим доступом.

## 3. Рівні інформаційного забезпечення менеджменту і типи інформації.

### Існують різні типи інформації.

Управлінська діяльність на різних рівнях управління іноді вимагає різної інформації.

*На стратегічному рівні* менеджери мають потребу в інформації, яка допомагає планувати й приймати рішення про довгостроковий напрямок діяльності організації. Вони уважно аналізують зовнішнє оточення підприємства для прийняття ефективного рішення. На цьому рівні управління необхідна інформація, яка орієнтується на перспективу.

*На рівні менеджменту виробничого підрозділу* необхідна інформація, яка сприяє контролюючим діям у відношенні підлеглих осіб всередині організації.

На оперативному рівні менеджери слідкують за щоденним виконанням різних задач в межах їх відповідальності, які планують, організують і контролюють роботу всередині підприємства.

На рівні укладання угод та їх реєстрації інформація генерується в організації, обсяги якої з появою комп'ютерів значно зросли.

**Загальна інформація** виникає раптово, коли менеджери досліджують зовнішнє середовище. Загальна інформація простора, її важко накопичити заздалегідь і складно підтримувати в комп'ютерних мережах. Вона в основному використовується на стратегічному рівні.

**Специфічна інформація** використовується в основному при укладанні угод, тому повинна відповідати особливим вимогам. Ця інформація може вимагатися при перевірці балансу підприємства, а можна без неї обійтися, наприклад, при оплаті побутових послуг.

**Стимулююча інформація** частково схожа із специфічною. Якщо специфічна інформація інформує її одержувача в чомусь, то стимулююча вимагає дій, які здійснюються майже автоматично, але наперед запропоновані.

**Виключна інформація** подібна стимулюючій, але виникають складності із-за того, що вона стимулює специфічний тип діяльності, надходить коли подія вже відбулася. Необхідно визначити, що ні стимулююча, ні виключна інформація не вимагають комплексного вирішення.

**Контролююча інформація** необхідна для коригування відхилень від запланованого показника, причому його корегування раніше не передбачалося. Це відрізняє контрольну інформацію від стимулюючої.

**Розподільча інформація** використовується при прийнятті рішень про розподіл людей, часу, устаткування або фінансових коштів у відповідності з проектами. Менеджер повинен вирішувати, як розподілити ресурси, які знаходяться у його підпорядкуванні. Йому необхідні дані, які дозволяють здобути інформацію відносно витрат і прибутків по окремим проектам.

**Направляюча інформація** необхідна менеджеру для прийняття рішень стосовно входження в новий ринок, економічного обґрунтування пропозиції.

#### **4. Система інформації**

**Прості інформаційні системи** забезпечують передачу інформації від місця її виникнення до управляючої особи без переробки (наприклад, одноразові усні повідомлення, повідомлення по телефону, факсу та ін.). При цьому формування управлінського рішення та його реалізація здійснюється безпосередньо управляючою особою. Прості інформаційні системи характерні для нижчих рівнів управління підприємством (ланка, бригада та ін.).

**В складних інформаційних системах** існують паралельні потоки первинної інформації від місць її виникнення. Переробка складної інформації включає статистичну обробку, аналіз і складні обчислення, необхідні для одержання варіантів управлінських рішень.

##### **Основні задачі системи інформації:**

– координація діяльності по збору і обробці даних фінансових звітів на вищому рівні управління і у виробничих підрозділах в цілях підвищення якості і своєчасності надходження інформації;

– визначення основних напрямків системи збору, обробки і зберігання первинних даних;

– розробка основних напрямків розвитку технології обробки інформації.

- визначення рівня потреби кожного керівника в необхідній йому інформації (важливе завдання, вирішення якого залежить від досвіду і функцій керівництва, а також його повноважень у прийнятті управлінських рішень).

##### **Основні функції системи інформації:**

- визначення потреби кожного керівника в інформації для оперативного управління виробничо-збутовою діяльністю;
- централізоване планування витрат на придбання і оренду технічних засобів для забезпечення безперебійного функціонування системи інформації;
- визначення потреби в технічних засобах організації в цілому і кожного менеджера для забезпечення необхідною інформацією;
- забезпечення належного рівня збору, зберігання і надання інформації;
- визначення рівня витрат на використання технічних засобів в системі інформації; розробка програмних засобів, прикладних програм.