

Дистанційне завдання №4

1. Опрацювання лекційного матеріалу за темою «Практика організації інформаційно-аналітичної діяльності».
2. Для самоконтролю рівня засвоєння знань, надати відповіді на контрольні питання.
3. Дати відповіді на тести по темі «Методика створення інформаційно-аналітичного документу».

Тема 6. Практика організації інформаційно-аналітичної діяльності.

- 6.1. Ієрархічні рівні організації ІАД.
- 6.2. Специфіка організації інформаційних послуг в сфері управління.
- 6.3. Організація діяльності інформаційно-аналітичної служби.
- 6.4. Менеджмент кадрових ресурсів, фінансування та матеріально-технічна база організації як головні чинники успішної ІАД.

6. 1. Ієрархічні рівні організації ІАД.

Організація інформаційної діяльності представляє собою спосіб функціонування структурних елементів будь-якої інформаційної системи (підприємства, політичної партії, держави тощо). Відповідно організація інформаційної діяльності будь-якого суб'єкта управління – це спосіб функціонування структурних елементів інформаційної системи даного суб'єкта. Практика свідчить, що організована інформаційна діяльність часто має ієрархічний характер. А з позицій кібернетики найсуттєвішими характеристиками ієрархічних систем є вертикальна декомпозиція на відповідні підсистеми; пріоритет дій підсистем вищого рівня; залежність поведінки підсистем вищого рівня від фактичного виконання своїх функцій підсистемами нижчого рівня ієрархії. При цьому система або підсистема розглядаються як процес перетворення вхідних параметрів у вихідні.

На підставі цього можна виділити *такі рівні організації* інформаційної діяльності у сфері управління:

- міжнародний;
- загальнодержавний/національний;
- регіональний (у межах певної держави);
- підприємство або некомерційна організація, як правило, юридична особа (у межах певної держави);
- у межах структурних ланок підприємств і некомерційних організацій;
- індивідуальний.

На кожному з означених рівнів існує певна кількість суб'єктів (не менше одного), які виступають координаторами/організаторами потоків інформації, а в певних випадках й інформаційних відносин взагалі. Таким чином, *рівні організації* інформаційної діяльності характеризуються:

- кількісним та якісним складом суб'єктів;
- характером самоорганізації цього рівня інформаційної діяльності, ступенем його централізації (децентралізації);
- співвідношенням економічних та адміністративних (неекономічних) механізмів регулювання діяльності суб'єктів цього рівня;
- характером відносин між суб'єктами (відносини ієрархії, рівності тощо);
- швидкістю реакції суб'єктів на вплив зовнішніх чинників, ступенем мобільності (інертності) цього рівня організації інформаційної діяльності в цілому;
- обсягами, ступенем різноманіття та складності потоків інформації, що

функціонують на цьому рівні ієрархії;

- потенційними можливостями ("пропускнуою спроможністю") суб'єктів цього рівня ієрархії в царині збору, переробки, зберігання та передачі інформації.

Причому організація інформаційної діяльності на певному рівні ієрархії управління:

- спрямована перш за все на забезпечення життєдіяльності суб'єктів цього рівня;
- зв'язана з інформаційною діяльністю на вищих і нижчих рівнях ієрархії через систему прямих і зворотних зв'язків;
- певною мірою впливає на організацію інформаційної діяльності нижчого рівня ієрархії та, у свою чергу, її ефективність на цьому рівні залежить від ефективності організації інформаційної діяльності нижчого рівня.

Ясна річ, ієрархічні рівні простежуються і в межах діяльності окремої організації щодо організації ІАД.

Працівників у галузі інформаційно-аналітичної діяльності можна умовно *поділити на три групи* відповідно до виконуваних ними завдань.

Перша група – керівники (директори, головні адміністратори, виконавчі директори, координатори аналітичних служб, начальники відділів), які виконують, як правило, завдання четвертого і п'ятого класів. Творчий елемент їх роботи максимальний. Ці працівники несуть найбільшу відповідальність за прийняття рішень і є основними користувачами узагальнених інформаційних ресурсів організації.

Основна форма діяльності такого керівника – ділове спілкування. Зокрема: ділові контакти, робота з документами, телефонні переговори, відрядження (поїздки), аналіз проблем і прийняття рішень, інше.

Другу групу складають спеціалісти-фахівці (інженери з науково-технічної інформації, референти-аналітики, експерти-аналітики, наукові співробітники), які виконують завдання другого і третього класів і формують інтелектуальний базис установи. Для цих спеціалістів характерні: ділові контакти, робота з документами, телефонні переговори, аналітична робота, інше. Ефективність функціонування установи в основному визначається продуктивністю діяльності цих спеціалістів, особливо у питаннях створення нової інформації. Спеціалісти забезпечують практично всю інформаційну підготовку для прийняття рішення керівником. Вони є основними виконавцями документів, визначають їх якість. Частка рутинної роботи різна і при раціональній технології повинна бути незначною.

Третя група – технічні працівники (менеджери, оброблювачі інформаційного матеріалу, допоміжний персонал), які виконують всю рутинну роботу (завдання першого класу). Робота цих працівників регламентована, але не потребує розуміння змісту опрацьовуваної інформації. До цієї ж групи відносяться працівники, які мають суто виробничі навички (друкарки, оператори). Основний критерій продуктивності їх роботи – оперативність і своєчасність опрацювання без збоїв і помилок. Найбільш поліфункціональними працівниками є секретарі. Вони готують листи, накази, розпорядження та інші документи, копіюють і розсилають документи, ведуть файли документів, здійснюють телефонні контакти, планують зустрічі і поїздки, організують "календарі" своїх керівників.

Основний клас завдань, притаманний інформаційно-аналітичним фахівцям - *документальне забезпечення управління*. Незалежно від класу завдань, рішення будь-якого з них передбачає проведення великого обсягу типових офісних робіт:

- опрацювання вхідної і вихідної інформації: читання і відповіді на листи (як електронні, так і звичайні), написання звітів, циркулярів та іншої документації, яка може містити також малюнки і діаграми;

- збирання і подальший аналіз деяких даних, наприклад звітності за певні періоди часу за різними підрозділами або організаціями, яка задовольняє різним критеріям відбору;

– збереження інформації, яка надійшла, забезпечення швидкого доступу до неї і пошук необхідної у даний момент інформації.

Діяльність має бути чітко скоординована між особами, які її виконують; повинні бути забезпечені тісні зв'язки, які дозволяють обмінюватись інформацією у короткі терміни, а процес руху документів має бути ефективно організований.

6.2. Специфіка організації інформаційних послуг в сфері управління.

Інформаційно-аналітичний процес у сфері управління являє собою процес пошуку збору, переробки та подання інформації у формі придатній для її використання при прийнятті управлінських рішень.

Треба підкреслити, що управлінські рішення на відміну від рішень, які приймаються, наприклад, у сфері теоретичних фундаментальних наук, спрямовані на розв'язання конкретних питань і, як правило, мають чіткі термінові межі та у встановлений період повинні втілюватись у життя. Особливо наочно це проявляється в бізнесі, де термін виконання ділових угод завжди визначений і короткий. Це ж стосується політики, попри, здавалося б досить часту невизначеність та швидко зміну впливу багатьох факторів, рішення спрямовані на управління тим чи іншим політичним процесом, мають більш-менш чітко визначений термін реалізації. Звичайно, йдеться про політичні рішення, чи прийняття якогось законодавчого акта, чи проведення PR-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.

Однією з особливостей управлінської праці є постійна необхідність прийняття рішень в умовах дефіциту часу. Процес вироблення і прийняття рішень в системі управління за суттю є інформаційним процесом.

Рішення – це «згусток» інформації, спеціально зібраної, проаналізованої і опрацьованої. Рішення інформаційне за своєю сутністю, при чому являє собою констатацію нинішнього стану системи, синтез інформації про сьогоднішній день з інформацією про майбутнє, яке виражене у меті, яка поставлена перед системою.

Управління, як процес планування, організації, мотивації і контролю, передбачає наявність і єдність двох підсистем - керованої і керуючої.

Взаємодія об'єкта і суб'єкта управління - це, перш за все, інформаційна взаємодія. Завдяки *обміну інформацією* між суб'єктом і об'єктом управління система виробляє команди управління для підтримання своєї життєдіяльності і виконання поставлених перед нею цілей і потребує зворотного зв'язку – надходження інформації про результати.

Тільки *систематизована інформація* дає можливість керівнику визначати ефективність організаційно-економічних, соціальних та інших заходів, а також залежно від умов, які складаються, змінювати накреслену програму. Чим краще поінформований керівник, тим більш оперативні і вищі за якістю його рішення.

Аналітик (експерт), виробляючи управлінські рішення, передає їх об'єкту управління, оформлюючи інформацію у вигляді інформаційно-аналітичних документів (звітів, оглядів, рефератів та ін.). Часто для одержання ефективного результату в процесі управління необхідна як усна, так і письмова взаємодія між суб'єктом і об'єктом, однак, для більшості процесів управління важлива наявність інформації, закріпленої на матеріальному носії. Таким чином, результат управління залежить від того, наскільки продумано, систематично і професійно відбувається інформаційна взаємодія між суб'єктом і об'єктом управління.

Управлінську інформацію можна умовно поділити на **три категорії**:

– інформація стратегічного планування дозволяє вищому керівництву приймати рішення із встановлення довготермінових цілей, накопичення ресурсів для досягнення цих

цілей і формулювати політику їх досягнення (може містити перспективні оцінки середовища, економічні прогнози і демографічні тенденції);

- контрольна управлінська інформація використовується менеджерами середнього рівня для координації різних підконтрольних їм дій, приведення ресурсів у відповідність із завданнями і розробки оперативних планів;

- оперативна інформація допомагає виконувати звичайні повсякденні операції) розрахунок заробітної платні і фінансові розрахунки та ін.

Інформаційне забезпечення управління і бізнесу передбачає:

- комплексне інформаційне забезпечення найбільш повною і достовірною фактографічною і концептуальною інформацією порівняльного і прогнозного характеру – стану, тенденцій і перспектив розвитку предметної галузі, конкретних об'єктів-аналогів;

- підготовка аналітичних, порівняльних або реферативних оглядів;

- проведення патентних досліджень;

- організація консультацій, експертних оцінок;

- співставлення техніко-економічних параметрів виробів;

- переклад ділової інформації;

- формування спеціалізованих (в тому числі повнотекстових) баз даних для побудови аналітичних моделей і кількісного аналізу об'єктів експертизи і прогнозування.

Для ефективної роботи необхідне знання джерел інформації, характеристик інформаційних масивів: розсіяння інформації, старіння, актуальності інформації, оцінювання характеристик інформації – якісних (достовірність, об'єктивність, однозначність, своєчасність, релевантність, пертинентність, актуальність), кількісних (повнота, достатність), ціннісних.

Забезпечити ***стійке положення на ринку підприємству дозволяє інформація про:*** безпеку у підприємницькій діяльності; законодавчі та нормативні документи; діяльність фірм і підприємств; виставки; ділову документацію; маркетингові дослідження; надійність зарубіжних партнерів; надійність вітчизняних партнерів; науково-технічні досягнення; покупців; репутацію партнерів; ціни; зовнішньоекономічну діяльність; оцінка бізнес-проектів; фінансова інформація; інформація про джерела інформації: основні періодичні видання про інформаційний ринок; довідкові матеріали про інформаційний ринок.

Різновиди аналітиків:

Аналітики-маркетологи. Частіше за все цих аналітиків шукають виробничі компанії для моніторингу профільного ринку: цін, конкурентного середовища, споживчого попиту. Такі аналітики займаються, по суті, *маркетинговим аналізом*. До їхніх завдань входить збір даних, з яких потрібно виділити тенденцію.

Фінансові аналітики потрібні фінансовим установам (торговцям цінними паперами, банкам, компаніям з управління активами) для аналізу стану і перспектив окремих компаній і цілих галузей. Серед їхніх обов'язків – прогнозування вартості цінних паперів підприємства, оцінка його кредитоспроможності.

Фондові аналітики розробляють рекомендації для трейдерів, керівництва та інвесторів щодо доцільності вкладень у ту чи іншу компанію.

Аналітиками також називають штатних бізнес-консультантів. Їхнє завдання – аналізувати бізнес-процеси компанії і покращувати їх, моделювати діяльність підприємства, розробляти системи управління цими процесами. Інакше кажучи, їх функцією є бізнес-інжиніринг, консалтинг.

Системні аналітики потрібні роботодавцям для автоматизації бізнес-процесів, написання технічних завдань для програмного забезпечення, створення баз даних.

ІТ - аналітиків часто шукають банки, яким потрібно аналізувати якість величезного числа виданих кредитів.

Особлива група інформаційних аналітиків – співробітники спеціалізованих дослідницьких центрів. Це можуть бути інформаційно-аналітичні служби, які здійснюють соціологічні, маркетингові та інші дослідження.

І це - ще не повний перелік. Фахівець з аналітичним складом мислення може знайти собі застосування у найрізноманітніших сферах. Аналітики дійсно найрізноманітніші, але у всіх цих фахівців є мінімум дві «спільні точки» – рівень зарплати і схожий спосіб мислення. Збір і якісна обробка інформації з подальшими висновками вимагають посидючості, скрупульозності, аналітичного складу розуму. Від нього чекають, що він не тільки правильно складе дані і цифри, але і зрозуміє, про що свідчить отримана інформація. І донесе це до керівництва з відповідними рекомендаціями. Він повинен відчувати тенденції, пропонувати ідеї, бачити ситуацію в цілому і моделювати її. Найдинамічніше, за словами експертів, зараз розвивається сектор «високотехнологічної» аналітики. Такі фахівці потрібні компаніям, щоб покращувати корпоративну систему безпеки і працювати з величезними базами даних. У майбутньому, на думку фахівців, попит на цих фахівців зростатиме більше, ніж на інших аналітиків.

Проте поки що найбільш затребувані *аналітики-маркетологи*. Найчастіше їх потребують компанії зі сфери торгівлі, а також виробники товарів. Їх багато, проте і маркетологів, що дружать з цифрами, на ринку праці теж чимало. Тому у маркетологів-аналітиків часто великий конкурс на вакансію.

6.3. Організація діяльності інформаційно-аналітичної служби.

Зрозуміло, що організація діяльності інформаційно-аналітичних служб (ІАС), їх специфіка прямо залежить від сфери діяльності. Від того ж вибудовується і структура ІАС. Виділимо їх основні *різновиди*:

- ІАС органів державної влади і органів місцевого самоврядування;
- ІАС у вищих навчальних закладах;
- ІАС у комерційних організаціях та неурядових аналітичних центрах;
- ІАС у організаціях, що мають статус неприбуткових;
- ІАС у партіях.

Всі названі ІАС мають звичайно ж подібну структурну побудову, але мають і специфічні особливості. Отже, як правило, ІАС складаються з:

1. Центру управління на чолі з директором чи координатором;
2. Експертного відділу (інформаційно-аналітичного відділу) з базою даних;
3. Науково-методичного відділу (юридичного);
4. Відділу моніторингу;
5. Адміністративно-фінансового відділу.

Не виключено, що залежно від сфери діяльності, якийсь з відділів може бути відсутнім, або навпаки, може бути додатковий відділ. Серед можливих відділів назвемо: відділ регіональної інформації, соціологічну службу, відділ спеціальної інформації, відділ кадрового забезпечення. Можливі й інші доповнення. Все залежить від потреб і фінансових можливостей служби.

Інформаційно-аналітичні служби за кордоном (як приклад, США) мають дещо відмінну структуру:

1. Рада опікунів (фундатори організації);
2. Виконавчий директор;
3. Відділ експертів з базою даних;
4. Відділ розробки програм;
5. Адміністративно-фінансовий відділ;
6. Інформаційний відділ;
7. Відділ маркетингу;
8. Прес-центр.

Така структура говорить про більші фінансові можливості та відповідний, значно вищий, статус мозкових центрів за кордоном.

Основними системами ІАС є:

- телекомунікаційне середовище;

- інтегрована система управління інформаційними ресурсами;
- інтегрована система електронного документообігу;
- система управління аналітичною обробкою інформації;
- система зовнішніх зв'язків;
- система захисту інформації.

При функціонуванні ІАС їх діяльність має здійснюватися за такими напрямками:

- збір та ведення оперативної, нормативної інформації та класифікаторів;
- оперативний аналіз інформації;
- ретроспективний аналіз інформації;
- системно-аналітична діяльність з організації процесів прийняття рішень;
- підтримка документообігу;
- підтримка повсякденної внутрішньої діяльності;
- захист даних;
- технологічна підтримка діяльності ІАЦ.

Функціональні підрозділи інформаційно-аналітичної служби. Визначимо основні завдання кожного відділу інформаційно-аналітичного центру.

1. *Центр управління.* На Центр управління (координатора) ІАС покладаються завдання: управління доступом до банку даних інформаційних ресурсів, створеного Центром; управління обміном даними між ІАС; управління електронним документообігом між ІАС; розробка єдиних методологічних засад технологій аналітичних обчислень; виконання аналітичних досліджень за міжгалузевими напрямками; управління та підтримка телекомунікаційного середовища ІАС; управління взаємодією з міжнародними системами і банками даних; управління та підтримка системи захисту інформації в ІАС; управління адресацією мереж та підтримка її в актуальному стані; управління розподілом ключів та координація такою діяльності з уповноваженими особами; управління та підтримка корпоративної пошти; підтримка процесів розвитку ІАС.

2. *Експертний відділ (інформаційно-аналітичний відділ) з базою даних.* Одним з головних завдань, які необхідно вирішувати в процесі діяльності системи ІАС, є організація інформаційних потоків. Цей процес складається з ряду етапів, щодо кожного з яких необхідно вирішувати завдання збору, систематизації та аналізу інформації як про саму розробку, так і про її зовнішнє середовище (потенційні ринки, конкуренти, тенденції, технології, ресурси, законодавство). В завдання експертного (інформаційно-аналітичного) відділу входить виконання таких функцій:

- вироблення інформаційно-аналітичних продуктів;
- каталогізація інноваційних інтелектуальних ресурсів (наукових шкіл, дослідницьких колективів, спеціалістів-розробників, наукових лабораторій, інжинірингових фірм), інтелектуальної продукції (технологій, знань, наукових розробок, ноу-хау та ін.) та даних про зовнішнє середовище (конкурентний ринок, ресурси, тенденції і ризики);
- застосування інноваційних технологій;
- створення та супровід бази даних;
- заходи інформаційної безпеки.

В комплекс дій по захисту конфіденційної інформації входять організаційні та технічні заходи.

Заходи організаційного характеру – це, передусім, діюча нормативна база ІАС, яка визначає регламент підготовки матеріалів, в т. ч. і щодо комерціалізації розробок, для відкритої публікації і вивезення за кордон.

Заходи технічного характеру забезпечують відповідний рівень доступу до інформації, що циркулює в інформаційно-аналітичній системі. У відповідності до рівня доступу база даних ІАС складається з трьох типів інформації: відкрита для всіх користувачів інформація на Інтернет-сайті ІАС (анотації розробок, публікації, виставки тощо) ; інформація для службового користування співробітниками ІАС при підготовці

звітів, проведення аналітичної роботи; інформація конфіденційного характеру, призначена для представників дирекції для підготовки і прийняття управлінських рішень.

Передбачаються також спеціальні технічні заходи щодо виявлення загроз, попередження спроб нанесення збитків базам даних і несанкціонованого доступу до інформації.

3. Науково-методичний відділ (юридичний).

Перше завдання відділу - правове забезпечення системи функціонування ІАС. До першого блоку відноситься комплекс питань, пов'язаних з розробкою внутрішніх нормативних документів, що регламентують правові відносини між роботодавцем та співробітниками ІАС. До другого блоку відносяться питання правового аспекту – супроводу проектів щодо комерціалізації науково-технічних розробок, включаючи підготовку юридичних документів на всіх стадіях оформлення контрактів з партнерами та інвесторами. Науково-методичний відділ виконує функції:

- здійснення методичного, інформаційного та консалтингового забезпечення процесу інформаційно-аналітичної діяльності;
- розробка прогнозів і програм науково-технічних досягнень і контроль за їх виконанням;
- організаційна робота по створенню і вдосконаленню системи інформаційно-аналітичної діяльності;
- створення нормативно-правової та організаційно-економічної основи функціонування системи інформаційно-аналітичної діяльності ІАС.

4. *Відділ моніторингу.* Відділи моніторингу акумулюють передові досягнення інноваційного менеджменту і створюють умови для досягнення максимального ефекту від взаємодії стратегій інноваційної інфраструктури і відділу інформаційної аналітики. Вони включають функції:

- ситуаційну діагностику і прогнозування розвитку життєвого циклу проекту;
- системне моделювання нових видів інформаційно-аналітичної діяльності;
- впровадження нових управлінських технологій і виробничо-технологічних рішень, розв'язань, вирішень;
- інноваційний пошук і виявлення інтелектуальної власності в організаційному і виробничо-технологічному процесі підприємства;
- рішення, розв'язання, вирішення широкого спектру завдань інформаційно-аналітичної діяльності будь-якого рівня складності;
- розробку і удосконалення систем управління інформаційно-аналітичною діяльністю.

5. Адміністративно-фінансовий відділ. Виконує такі функції:

- забезпечує фінансову підтримку у сфері інформаційно-аналітичної діяльності;
- проводить розрахунки в системі товар(інформація)/покупець;
- контролює фінансові потоки в організації;
- видає зарплату та інші заохочення.

Взаємодія ІАС з іншими структурними службами і відділами. Про взаємодію інформаційно-аналітичної служби з іншими структурними підрозділами можна говорити багато, оскільки від їхньої тісної і плідної співпраці залежить, зрештою, успіх і благополуччя всієї структури. Цю взаємодію умовно можна розділити на два напрямки: ***внутрішні та зовнішні зв'язки.***

До внутрішніх зв'язків належать:

- безпосередня взаємодія з керівництвом організації, ВНЗ, партії. Керівництво має регламентувати, координувати, контролювати, забезпечити всім необхідним, убезпечити від негативних впливів свою ІАС;

- постійна взаємодія з фінансовим відділом і бухгалтерією. Зрозуміло, що звичайна ІАС (за винятком великих спеціалізованих «мозкових центрів») не має можливості самостійно контролювати фінансові надходження і витрати, тому змушена постійно

контактувати з цими підрозділами;

- взаємодія з відділом матеріально-технічного забезпечення (сервісним центром). Оскільки цей відділ забезпечує ІАС сучасними технічними засобами (телекомунікаційним середовищем), системою електронного документообігу, системою зовнішніх зв'язків, системою захисту інформації тощо, їх контакт повинен бути постійним;

- взаємодія з відділом управління персоналом (відділом кадрів). Кадрове забезпечення висококваліфікованим персоналом ІАС має першорядне значення, так як безпосередньо впливає на результативність та ефективність роботи служби;

- взаємозв'язок з відділом документального забезпечення. Цей відділ регламентує, координує і контролює документообіг всього підприємства. Не є винятком і ІАС. Тому їхня співпраця повинна бути систематичною;

- взаємодія з юридичним відділом. Найважливіші питання організаційно-правового забезпечення як у всій структурі, так і, зокрема, в ІАС вирішуються і контролюються цим підрозділом;

- взаємодія з секретним відділом. Зазначений підрозділ обов'язково є на великих підприємствах. Він контролює і координує роботу з документами, що мають гриф «Таємно» та «Конфіденційно». Зрозуміло, що це стосується і ІАС;

Крім зазначених структур ІАС може ефективно співпрацювати з бібліотекою, з видавництвом підприємства (якщо вони є), іншими структурними підрозділами, якщо в тому виникає потреба.

Зовнішні зв'язки ІАС:

1. ІАС окремої організації повинна підтримувати довготривалі і постійні зв'язки з іншими ІАС як галузевими, так і міжгалузевими та потужними «мозковими центрами» в Україні, а при необхідності – і за кордоном. Це викликано рядом причин:

- використанням баз даних інших ІАС, що забезпечує, чи, принаймні, різко зменшує ризик прийняття неправильного рішення;

- координацією зусиль, напрямів роботи в інформаційно-аналітичній діяльності;

- обміном досвідом і використанням новітніх інноваційних технологій;

- «мозковим штурмом», об'єднанням зусиль при вирішенні проблем глобального значення;

- уніфікацією методик інформаційно-аналітичної діяльності.

2. ІАС постійно підтримує зв'язок з клієнтами-замовниками та їхніми діловими партнерами. Це необхідно для отримання додаткової

інформації про об'єкт чи явище, застереже аналітиків від спотворених чи неправдивих даних (гарантії ніхто не дасть!), дозволить більш-менш об'єктивно сформулювати аналітичні висновки.

3. Часто, коли не вистачає необхідної інформації, ІАС звертається до великих (центральної) бібліотек України, зокрема Національної бібліотеки ім. В. І. Вернадського, яка, до речі, має свою потужну ІАС.

6.4. Менеджмент кадрових ресурсів, фінансування та матеріально-технічна база організації як головні чинники успішної ІАД.

Кадрове забезпечення чи не найголовніше в інформаційно-аналітичній діяльності. Це питання стає ще більш гострим в наш час, коли ефективна робота ІАС будь-якої організації здатна забезпечити їй фінансовий успіх і авторитет.

Фактори, що не сприяють якісному виконанню фахівцями своїх службових обов'язків: надмірне втручання безпосереднього керівництва в сферу діяльності співробітника; відсутність психологічної і організаційної підтримки; нестача необхідної інформації; надмірна жорсткість і недостатність уваги керівника до проблем і потреб підлеглих; відсутність зворотного зв'язку, тобто працівник не бачить результатів своєї праці; несправедлива оцінка керівником праці свого підлеглого тощо.

Процес наймання співробітника є процес узгодження інтересів роботодавця і

робітника. В умовах жорсткого дефіциту висококваліфікованих спеціалістів, хто кому більше потрібний - спеціаліст фірмі або фірма спеціалісту - питання спірне. Комплектування штатів відбувається відповідно до прогнозу трудових ресурсів. Спочатку менеджери займаються добором персоналу з метою створення достатньої кількості кандидатів на всі посади за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел робочої сили. Особлива увага приділяється рекламній кампанії, публікаціям об'яв про вакансії в засобах масової інформації. Активізується співробітництво зі службами зайнятості і кадровими агентствами, участь у спеціально проведених заходах щодо працевлаштування типу "ярмарків вакансій", "днів відкритих дверей" і т.п.

Керівник бере на себе ризик за невдалий підбір персоналу. Найчастіше небезпека вибору закладена в засібі пошуку співробітника та прийому на роботу. Правильний засіб зменшить ризик невдачі і знизить неминучі витрати роботодавця на добір і підготування нового фахівця, а здобувач одержить кращі шанси знайти гідну роботу. Після добору претендентів на вакантні посади аналітиків організується добір необхідних робітників.

Головні характеристики засобів підбору фахівців:

Вивчення заяв про прийом (резюме). Даний документ містить інформацію двоякого роду - про робітника і бажану ним роботу. За допомогою резюме вивчається ім'я, домашня адреса та телефон претендента; назва посади, яку він шукає, а також ціль ділової кар'єри. Кандидат повідомляє навчальний заклад і рік, коли він його закінчив; наявний досвід роботи та додаткові дані. З метою притягнення уваги роботодавця до досвіду й освіти претендента в резюме можуть виділяти підпункти типу "Інженерні знання", "Комп'ютерні мови", "Підготування в галузі спілкування", "Досвід у дослідницьких проектах" тощо.

Аналіз відповідей на анкети, запитальники, бланки. У багатьох фірмах подібні відповіді використовуються замість резюме. Пов'язується це тим, що анкети, які розроблені фірмою, акцентують увагу на тих ділових якостях робітників, що потрібні фірмі. Анкети легше читаються, а інформація, розташована в задалегідь визначеному місці (питанні, пункті), швидше опрацьовується. Обов'язковою умовою анкетування претендентів повинна бути коректність постановки питань. Обробка великого обсягу резюме та анкет потребує значних витрат коштів та часу, уникнення яких допоможе застосування інформаційних технологій.

Тестування. Одним із важливих є етап оцінки фахових здібностей та психологічного стану претендента. Присутність фахових знань та навичок очевидна, бо кінцевим результатом нашого очікування від кандидата є професійно та якісно виконана робота. Але ж "неймовірна" працездатність робітника залежить ще й від особистих якостей людини. Зрозуміти характер претендента за одну зустріч, та й навіть за декілька побачень неможливо. Для проведення тестів прибігають до послуг професіональних психологів. Насправді, у руках професіонала тести є достатньо достовірним джерелом інформації, і чим їх більше, тим надійніша інформація. Тому для тестування підбираються декілька тестів, що охоплюють найбільше важливі для даної професії інтелектуальні, особисті, мотиваційні та вольові якості. Психологічні тести, застосовувані при прийомі на роботу, підбираються в залежності від вимог до даного співробітника як професіонала, як члена колективу, як керівника і т.д.

Співбесіда, інтерв'ювання претендентів. Така форма роботи в практиці менеджменту вважається більш гнучкою, ніж анкетування і тестування, оскільки дозволяє виявити найрізноманітніші якості людини, оцінити його манери, стиль поведінки, уміння вести переговори, мовний етикет.

Доведено, що штучно відтворивши картину якої-небудь ситуації, «рольова гра» (можливо навіть реально існуючої або що мала місце) і вмістивши кандидата в її рамки, його здатність вирішити проблеми і вийти з неї в найкоротший період дозволяє зробити відповідні висновки про дійсні можливості кандидата і навіть, в якійсь мірі, зробити певні прогнози на рівень якості виконання в майбутньому.

Джерела формування фінансів ІАС. Будь-яке підприємство і, зокрема, ІАС, являє

собою складне поєднання різноманітних ресурсів, організованих та скоординованих з метою виробництва товарів та послуг (в тому числі – інформації). Інформаційні продукти та послуги виробляються для задоволення попиту. Тому в широкому розумінні виробництво або виробничо-господарська діяльність на підприємстві включає всі процеси, необхідні для створення продукту (розробка, виготовлення) і доведення його до споживача (інформація, реклама, тощо). Для реалізації цих процесів необхідно приймати рішення і здійснювати визначені дії, а для того – відповідні фінансові ресурси.

За ринкових відносин важливе значення набуває вибір оптимальної структури *джерел фінансування підприємств*. Фінансування підприємств здійснюється за рахунок власних і залучених коштів. Джерела фінансування (служби):

1. Власні фінансові ресурси (статутний капітал, нерозподілений прибуток, амортизація, продаж активів, доходи від реалізації аналітичних проектів).

2 Централізовані фінансові ресурси (кошти державного бюджету та місцевих бюджетів, кошти державних позабюджетних фондів, кошти благодійних фондів).

3 Залучені та позичені фінансові ресурси (довгострокові кредити комерційних банків, розміщення облігацій, лізинг, спеціальні фонди та програми, комерційні кредити)

Структура джерел фінансування підприємства залежить від багатьох **факторів**:

- від оподаткування доходів підприємства;
- темпів і обсягів зростання виробництва і реалізації продукції (інформації);
- структури активів підприємства;
- стану ринку капіталу;
- відсоткової політики комерційних банків;
- рівня управління фінансовими ресурсами підприємства, тощо.

Найприйнятнішим для підприємства є **комплексний підхід** до вибору джерел фінансування.

Загальна характеристика матеріальних ресурсів ІАС. Зрозуміло, що питання матеріально-технічного забезпечення, поряд з кадровим потенціалом, одне з пріоритетних у інформаційно-аналітичній діяльності. Сучасна матеріально-технічна база аналітичної служби здатна забезпечити стійкий фінансовий успіх, відповідний імідж організації, конкурентоздатність та інші переваги. Отже, до матеріально-технічних засобів інформаційно-аналітичної роботи належать: - інформаційні картки; - каталоги; - щоденники; - інформаційні системи; - автоматизовані інформаційні системи; - системи інформаційного обслуговування; - системи штучного інтелекту; - експертні системи; - автоматизовані робочі місця аналітиків.

Інформаційні картки - це старий, перевірений, традиційний засіб збирання та класифікації інформації. За допомогою інформаційних карток формують **каталоги**, які, як правило, бувають тематичними або алфавітними. Регулярно або нерегулярно реєстрація інформації про певні події проводиться в **щоденниках**.

Сучасні технології, звичайно ж, базуються на поняття інформаційних систем.

Інформаційна система в загальному випадку - це система, призначена для вирішення питань пошуку {інформаційно-пошукова система) або логічної обробки інформації (інформаційно-аналітична система).

Інформаційно-пошукова система (ІПС) - сукупність інформаційно-пошукового масиву, інформаційно-пошукової мови, правил її використання, критеріїв видачі та технічних засобів.

Інформаційно-аналітична система (ІАС) - система, що здатна вирішувати не лише пошук інформації, яка є у наявності, а і отримання нової інформації шляхом використання правил логічного висновку та умовиводів.

Реалізація вказаних функцій дає відчутні результати лише при використанні ЕОМ. Тому нас будуть цікавити автоматизовані системи.

Автоматизована система - комплекс інформаційних, програмних, методичних, технічних засобів, що виконує певні функції в автоматичному режимі.

Автоматизована обробка даних - обробка даних, що виконується автоматичними засобами при можливій участі людини.

Автоматизована інформаційно-пошукова система – інформаційно-пошукова система, реалізована на основі використання електронно-обчислювальної техніки, в якій автоматизовані процеси пошуку та передачі, в ряді випадків і вводу документів, даних та запитів.

Автоматизація пошуку та обробки даних можлива при відповідній їх організації в певну структуру. Такою структурою є **база даних**.

Система інформаційного обслуговування - сукупність мов, алгоритмічних та технічних засобів для запам'ятовування, зберігання, пошуку, видачі та використання інформації. Засоби системи забезпечують організацію та управління базою даних, специфікацію формату повідомлень, обмін повідомленнями між користувачами.

Для виконання аналітичної роботи необхідно впроваджувати **системи штучного інтелекту**, тобто автоматизовані системи, що моделюють інтелектуальну діяльність людини. Такими системами сьогодні є *лінгвістичні процесори, навчаючі системи, експертні системи, системи підготовки прийняття рішень*.

Лінгвістичний процесор - автоматизована система текстової або мовної(усної) інформації. До складу лінгвістичного процесору входять: системи машинного перекладу, автоматизовані інформаційні системи, автоматизовані словники, автоматизовані системи компресії, корекції, аналізу та синтезу текстів або мови.

Експертна система - автоматизована система, яка здатна замінити експерта при прийнятті рішень в окремих вузькоспеціалізованих галузях знань. Експертна система використовує вже не **базу даних**, а **базу знань** - сукупність формалізованих знань з деякої предметної області, що представлені у вигляді фактів та правил, які виражають евристичні знання про методи вирішення задач в даній предметній області.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте рівні організації ІАД.
2. У чому полягає специфіка організації інформаційних послуг в сфері управління?
3. Визначте категорії управлінської інформації.
4. Назвіть основні різновиди аналітиків.
5. Які є види інформаційно-аналітичних служб?
6. Чим відрізняється структура ІАС в Україні і за кордоном?
7. Охарактеризуйте основні зв'язки ІАС з іншими службами і підрозділами.
8. Окресліть основні засоби підбору фахівців.
9. Назвіть основні джерела фінансування ІАС.
10. Зробіть загальну характеристику матеріальних ресурсів ІАС.