

- 10.1. Підсистема інформаційного забезпечення менеджменту.
- 10.2. Класифікація інформації.
- 10.3. Використання інформації в основних функціях менеджменту.
- 10.4. Постановка і реструктуризація управлінського обліку в організації.
- 10.5. Раціоналізація, інтегрування й подальша автоматизація інформаційних потоків.
- 10.6. Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту.
- 10.7. Інформаційна безпека об'єкта управління.

**Базові поняття:** *система інформаційного забезпечення, якість інформації, статистична інформація, масова інформація, правова інформація, особова інформація, довідково-енциклопедична інформація, соціологічна інформація, конфіденціальна інформація, економічна інформація, система управлінського обліку, комерційна таємниця, інформаційна безпека, комерційне шпигунство, економічна розвідка.*

## 10.1. Підсистема інформаційного забезпечення менеджменту та класифікація інформації

**Інформація** — це знання про особливий факт, подію або ситуацію.

**Інформація** — це сукупність відомостей, повідомлень про господарську (комерційну) діяльність підприємств та їх зовнішнє середовище.

**Інформація** — основа процесу управління, є предметом праці управлінських працівників, що представляє сукупність про стан керованої і керуючої систем, зовнішнього середовища.

**Інформація** — повідомлення, що дозволяє усунути невизначеність значення в користувача про стан об'єкта, поточні події, розвиток системи.

Менеджери організацій використовують інформацію, щоб аналізувати і вирішувати проблеми. Вони залежать від інформації. Зазвичай люди не розрізняють інформацію і дані. Дані є характеристикою фактів і подій, джерелом інформації. Але самі по собі вони нічого не варті. Для того щоб зрозуміти, як менеджери використовують інформацію, охарактеризуємо інформаційні потреби в двох вимірах:

1. Рівень, на якому використовується інформація.
2. Тип використовуваної інформації.

Під **системою інформаційного забезпечення** розуміють сукупність елементів забезпечення процесу управління, що дозволяє організувати своєчасне надходження необхідної кількості та якості інформації в усі управлінські ланки.

### Елементи системи:

- інформація;
- носії інформації (матеріальні предмети, на яких фіксується інформація);
- канали руху інформації (комунікації);
- технічні засоби перетворення інформації.

Оскільки однією із властивостей інформації є багаторазовість використання, виникає необхідність створення системи її збору, опрацювання, збереження й передачі.

Роль інформації неоднакова на різних етапах процесу управління. В одних випадках важливі її обсяг, структура, можливості одержання, в інших — її рух, у третіх — можливості і

терміни опрацювання. Вона подвійна. З розвитком виробництва її обсяг зростає. Це ускладнює інформаційні забезпечення. З іншого боку, збільшення обсягів підвищує можливість удосконалення управління на основі використання інформації, що фіксується на матеріальних носіях.

До інформаційних характеристик процесу управління належать кількість і якість інформації.

Кількість (обсяги інформації) залежить від способів фіксації застосовуваних носіїв і технічних засобів.

#### **Показники якості інформації:**

- точність — ступінь відповідності реальним значенням досліджуваних показників;
- повнота — співвідношення необхідних для процесу управління й отриманих повідомлень до моменту використання;
- актуальність — час, протягом якого інформація старіє, своєчасність її збору, опрацювання;
- цінність і корисність — ступінь відповідності поставленій меті в ситуації, що склалася.

Між системою інформації і структурою управління в організації існує органічний взаємозв'язок і взаємозалежність. Обсяг, характер і об'єктивні потоки інформації визначають склад і взаємодію структурних підрозділів. Зайва і недостовірна інформація викликає ускладнення організаційної структури підприємства, збільшення трудових витрат управлінського персоналу. Погано організовані, уповільнені потоки інформації призводять до дублювання функцій, зниження відповідальності керівників і виконавців, порушення ритму функціонування системи управління.

Поряд з цим багатоланковість у структурі управління, надмірне дроблення підрозділів, нечітка координація і зв'язок між ними не дозволяють налагодити ефективну, гнучку, динамічну систему інформації. Управлінська ієрархія може розглядатися як структура центрів прийняття рішень (комунікаційних центрів), з яких директивна, розпорядча інформація передається на рівень виконання рішень і до яких від виконавчого рівня йде зустрічний потік інформації. Обсяг інформації, що проходить у системі, тісно пов'язаний зі ступенем централізації процесів прийняття рішень. У багаторівневій системі рішення, що приймаються на вищих рівнях управління, торкаються більше комунікаційних центрів, ніж ті, які приймаються на нижчих рівнях. Занадто сильна централізація може перевантажити систему і створити затори в потоках інформації.

Ця проблема загострюється із зростанням управлінської вертикалі і може значно знизити швидкість прийняття рішень, а також пристосованість організації до мінливих умов функціонування. До того ж, при проходженні інформації через безліч адміністративно-управлінських ланок нерідко відбувається її перекручення.

#### **Інформаційна система підприємства має такі властивості:**

- потоки інформації в системі управління, як правило, є більш складними і розгалуженими, ніж матеріальні потоки, пов'язані з безпосереднім виробничим або торговельним процесом;
- жодна з функцій управління не може забезпечити підтримку заданих параметрів усієї системи без налагодженого постійного прямого і зворотного зв'язку потоків інформації;
- інформаційна система є невід'ємною органічною частиною всієї системи управління, що забезпечує комплексність, ефективність взаємодії і взаємозв'язок усіх ланок підприємства.

Якщо співставити інформаційні потоки, об'єктивно викликані процесом нормального функціонування тих або інших систем управління, з фактичним станом, що склався в структурах управління підприємством, то в багатьох випадках можна виявити такі негативні явища:

- *паралельність проходження однакової інформації.* Ті самі дані і показники надходять у різні підрозділи й обробляються ними, а іноді навіть різними частинами одного підрозділу. Зв'язок між службами щодо систематичного обміну плановою, звітною й аналітичною інформацією не завжди упорядкований;

- *відсутність єдності при формуванні інформації.* Кожний підрозділ використовує свої планові і звітні показники, нормативно-довідкові дані, форми документів, маршрути їхнього руху;

- *невпорядкованість і нерегулярність інформаційних потоків;*

▪ *повторюваність інформації*. Нерідко ті самі масиви і види інформації надаються у вищі органи підприємства неодноразово (щодня, щомісяця, раз у квартал). Це переважно послідовно повторювані потоки інформації;

▪ *запізнення інформації*. Швидкість опрацювання інформації наполовину ручним способом так відстає від ритму виробничого або торговельно-технологічного процесу, що найчастіше ця інформація не може бути використана. Недостатня оперативність при зборі й опрацювання інформації ускладнює прийняття рішень по відхиленнях у процесі виробництва та торгівлі. Це знижує ефективність управлінської діяльності. Тим часом загалом час на передачу, опрацювання інформації та прийняття рішення в будь-якому випадку повинен бути меншим, ніж час, протягом якого можуть відбутися необоротні процеси на керованих об'єктах. Відсутність систематизованої облікової інформації, обмеженість оперативного аналізу показників роботи підрозділів підприємства унеможливають в прийнятний термін різноманітні розрахунки, пов'язані з прийняттям управлінських рішень. Одноваріантні рішення відбивають лише деякий фіксований рівень використання ресурсів;

▪ *недостатня надійність і повнота інформації*. У багатьох випадках відсутність однакових вимог до умов збору інформації, а також регулярного, добре організованого обліку і звітності призводить до одержання випадкових даних, що не відображають реального стану справ. Через переваженість працівників обчислювальними роботами допускаються помилки у розрахунках, а потім і в прийнятих рішеннях. Їх виявлення і виправлення вимагає додаткових зусиль і часу;

▪ *зайві обсяги інформації*. Зайва кількість планово-обліково та іншого видів інформації часто є наслідком невпорядкованості даних. Як наслідок, кваліфіковані фахівці відволікаються на пошук і опрацювання даних, показників і документів, не завжди викликаних необхідністю. Великий обсяг документів, що циркулює усередині фірми, часто свідчить про недостатньо чітке розмежування функцій і відповідальності за їх виконання. Це породжує тяганину, викликає зайві витрати праці управлінського персоналу і збільшує час, необхідний для прийняття рішень;

▪ *Непорівнянність інформації*. Різні періоди одержання й опрацювання даних у різних підрозділах підприємства часто не дозволяють провести достовірний порівняльний аналіз планових і звітних показників.

Інтегровані інформаційні системи орієнтовані на використання тих самих вихідних показників для вирішення широкого кола прогностичних, планових, комерційних, облікових і багатьох інших завдань.

Основний акцент у цих системах робиться не на поділі інформації з відокремлених функцій між структурними підрозділами, а на взаємоув'язці й інтеграції діяльності всіх елементів організаційної системи управління. Основою інтеграції окремих частин підприємства в єдину систему служать інформаційні мережі і потоки.

#### **Створення інтегрованих інформаційних систем вимагає:**

- створення єдиної, централізованої в масштабі всього підприємства нормативно-довідкової системи;
- побудови схеми документообігу з урахуванням проходження інформації через єдиний центр опрацювання даних;
- підвищення точності й оперативності обліку з одночасним скороченням до необхідного мінімуму кількості документів і показників;
- чіткої регламентації процедур збереження і подання інформації на різні шаблі управління, а також доступу до неї зацікавлених підрозділів.

Взаємозв'язок побудови інтегрованої інформаційної системи з організаційною структурою управління виявляється в тому, що при визначенні рівнів, яким варто передати право прийняття рішень з тих або інших питань, доцільно виходити з того, на якому рівні існують кращі умови для одержання інформації, необхідної для опрацювання й прийняття оптимального рішення. Інформацію можна одержувати на всіх структурних рівнях підприємства. Однак чим далі центр прийняття рішення знаходиться від пункту одержання інформації, тим більша ймовірність її перекручення і, тим складніше керівнику орієнтуватися в стані справ і здійснювати динамічне і гнучке керівництво.

Для раціоналізації інформаційних потоків необхідно робити їх ретельний аналіз з метою виявлення обсягів і видів інформації, що проходить по всіх каналах зв'язку. Оскільки

управлінська діяльність будь-якого підрозділу виявляється у створенні різних форм документів і показників, а також в оперуванні ними, при аналізі потоків інформації необхідно охопити функції всіх підрозділів, їх взаємодію, номенклатуру документів, визначити процеси їх формування і маршрути руху, періодичність складання, обсяги тощо. Центральне місце в аналізі посідає визначення даних, відомостей і показників, об'єктивно необхідних кожному підрозділу для виконання його функцій.

Управлінська діяльність на різних рівнях в організаціях іноді вимагає різних видів інформації. На стратегічному рівні управління менеджери мають потребу в інформації, що допомагає їм планувати і приймати рішення про довгостроковий напрям діяльності фірми. Вони повинні уважно аналізувати зовнішнє оточення, щоб знайти і застосувати рішення, які допоможуть фірмі ефективно діяти в цьому оточенні через певний час. На цьому рівні необхідна комплексна, нерутинна й орієнтована на перспективу інформація.

На рис. 10.1 наведені елементи інформаційної підсистеми.

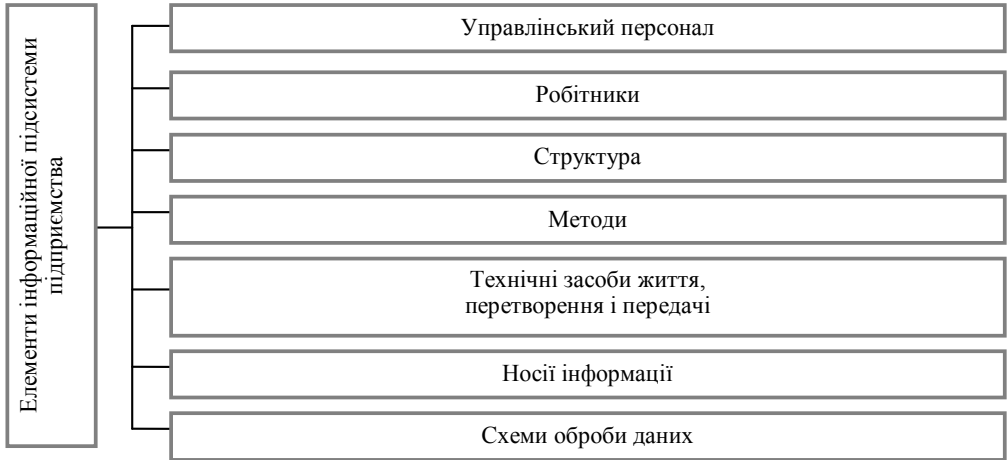


Рис. 10.1

Елементи інформації підсистеми розподіляються між суб'єктом та об'єктом управління таким чином, що один з них повністю відноситься або до керуючої або керованої підсистеми, а інші розподіляються або можуть розподілятися між ними певними частинами. Так, частково до тієї чи іншої підсистеми належать працівники, що забезпечують функціонування інформаційної підсистеми. Сукупна інформація включає не тільки відомості про стан керованої підсистеми та її зовнішнього середовища, але нормативну інформацію, що є вихідною для функціонування як управляючої системи в цілому, так й інформаційної зокрема. Тут маються на увазі режими збору, опрацювання, використання і зберігання інформації.

Інформаційна підсистема — це основа процесу управління підприємством. Без неї неможливо сформувати цілі управління, оцінити ситуацію, визначити проблему, підготувати і прийняти рішення, проконтролювати хід його виконання.

Інформація є предметом і результатом праці управлінського персоналу, сукупністю даних про стан керуючої та керованої підсистем і зовнішнього середовища.

Одночасно інформація є об'єднуючою ланкою між суб'єктом та об'єктом управління, а також між підприємством і зовнішнім середовищем.

Інформація поступово переходить в категорію товару, набуваючи споживчої вартості.

Ефективне управління підприємством неможливе без достовірної і цінної інформації.

Враховуючи те, що інформаційна підсистема підприємства досить складна, на практиці виділяються простіші складові елементи (наприклад, в торговельних підприємствах інформаційна частина, що забезпечує керування рухом товару, вивченням попиту на товари, управління персоналом, матеріально-технічною базою тощо). Так, для забезпечення ефективного управління керуюча підсистема може поділятися на велику кількість частин, деякі

інформаційні підсистеми можуть мати загальні елементи. Так, різні по відношенню до окремих частин керуючої підсистеми інформаційні підсистеми можуть приводитися в дію одними і тими ж самими управлінськими працівниками. Загальними можуть бути засоби передачі інформації, технічні засоби, порядок її опрацювання тощо.

**Основними завданнями інформаційної підсистеми є:**

- координація діяльності по збору й опрацюванні фінансових звітів на вищому рівні управління і в підрозділах підприємства з метою підвищення якості і своєчасного надходження фінансової інформації по підприємству в цілому;
- визначення основних напрямів системи збору, опрацювання і зберігання первинних відомостей;
- визначення основних напрямів розвитку технології опрацювання інформації;
- проведення багатоваріантних розрахунків в процесі розробки програм планування, маркетингу, контролю, збору і опрацювання цифрової інформації;
- розробка програмного забезпечення, створення і використання банків даних;
- визначення обґрунтованих потреб у технічних засобах (в тому числі комп'ютерної техніки) по підприємству в цілому і в кожному його підрозділі;
- визначення основних вимог до змісту інформації та її характеру залежно від цілеспрямованості тощо.

Інформація, необхідна для рівня менеджменту підрозділів або виробничих одиниць, стосується направляючих і контрольних дій підпорядкованих одиниць фірми.

Менеджери на операційному рівні щодня цікавляться виконанням різних завдань у межах їхніх сфер відповідальності. Вони планують, організують і контролюють повсякденну роботу усередині організації.

Реєстрація угод і операцій є основою для генерування інформації всередині організації. У минулому така реєстрація проводилася на папері — у головних книгах, на спеціальних картках, у формулярах тощо. З використанням персональних комп'ютерів обсяги нагромадження такої інформації різко зросли.

Основними функціями інформаційної підсистеми є збір, опрацювання, передача, зберігання і подання інформації, необхідної для процесу управління, за допомогою якої здійснюються комунікації між керуючою і керованою підсистемами (рис. 10.2).

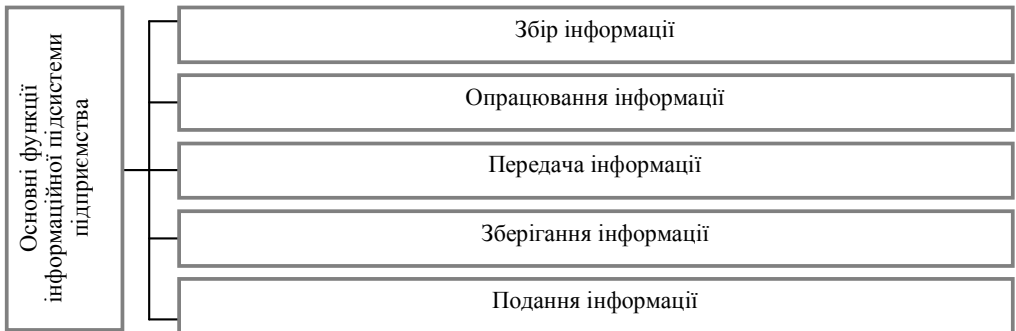


Рис. 10.2

Функціонування підприємств в умовах ринкового простору вимагає аналізу впливу факторів на розвиток і організацію комунікаційних процесів при управлінні підприємством. Це дозволяє зробити висновок про те, що пристосування підприємств до зовнішнього оточення здійснюється на основі вже усталених неформальних зв'язків керівників підприємств з державними органами. Поширенню таких зв'язків сприяла приватизація, яка закріпила відносини керівництва з іншими підприємствами, банківськими структурами, місцевою владою через володіння ними частиною акцій.

Зміни зовнішніх факторів впливають на внутрішні організаційні комунікації підприємств, оживляють їх структуру і визначають таку конфігурацію системи, при якій поведінка працівників стає непередбачуваною.

Економіко-організаційний аналіз комунікаційних процесів на вітчизняних підприємствах дозволяє зробити висновок, що існуюча система комунікацій практично не адаптована до сучасних економічних відносин. До основних її недоліків належать:

⇒ низький рівень комп'ютерних знань персоналу, що призводить до невиправданих витрат часу на здійснення різноманітних комунікацій;

⇒ відповідна документація (методики, положення, інструкції), яка регламентує управлінські взаємини й економічні відносини;

⇒ негнучка диференціація заробітної плати працівників різних рівнів управління, що призводить до погіршення неформальних комунікацій, соціально-психологічних стосунків на підприємстві;

⇒ відсутність вільних обігових коштів торговельних підприємств, консерватизм керівників;

⇒ слабкий розвиток комунікаційних мереж підприємства, що викликає прогалини у формуванні інформаційного забезпечення

Для поліпшення комунікацій в управлінні підприємством необхідно вживати різноманітні заходи, спрямовані на підвищення ефективності інформаційного забезпечення. Серед них:

- удосконалення інформаційної бази (інформаційне забезпечення) торговельного підприємства;

- підвищення професійного рівня апарату управління та його підлеглих;

- організація прямого та зворотного зв'язку між керуючою та керованою системами через регламентування нормативних документів, враховуючи характер співвідношення формальних і міжособистісних відносин;

- раціональна організація особистої праці менеджерів;

- удосконалення системи діловодства шляхом впровадження відповідних програмних продуктів, від яких залежить ефективність використання сучасних засобів зв'язку;

- постійне планування витрат на різноманітні комунікації;

- правильний вибір програмних продуктів, враховуючи критерій сумісності з іншими.

Аналіз системи комунікацій, проведений ученими, свідчить, що в управлінні більшістю вітчизняних підприємств не створені умови, які б дозволяли підтримувати стійкий розвиток ключових економічних підсистем в усіх центрах прийняття оперативних рішень, крім того, існують значні розбіжності між побудовою організаційної структури й системою комунікацій.

Визначено, що в умовах безперервної зміни зовнішнього середовища до системи комунікацій висувається низка вимог: органічність, гнучкість, швидке реагування на вплив зовнішніх факторів, має передбачати високий рівень децентралізації, мати широкі повноваження у структурних підрозділах, які дають можливість приймати різноманітні рішення, забезпечувати тісний зв'язок організаційної структури з комунікаційною технологією. Персонал підприємства слід розглядати з позицій виконання ним своїх функціональних обов'язків при мінімальній кількості виконавців і максимальній їх кваліфікації.

Для того щоб керівник міг здійснити, необхідно переглянути організаційну та комунікаційну структуру підприємства. Щоб кількість рівнів стала оптимальною, слід ліквідувати ті, в яких немає потреби, звернути увагу на зв'язок інформаційної мережі з організаційною структурою.

**Послідовність етапів формування системи комунікацій потребує висвітлення таких питань:**

- розкласти сукупність управлінських дій на складові елементи;

- вибрати економічно доцільні методи виконання управлінських робіт;

- підібрати відповідні комп'ютерні програми;

- раціонально розподілити посадові обов'язки, відповідно до кваліфікації виконавців;

- оптимізувати обсяг інформації, врахувавши при цьому можливість її одночасного опрацювання, фіксації даних у документах;

- визначити трудомісткість виконання управлінських робіт, скласти кошторис витрат.

Відповідно до цього увагу слід акцентувати на життєво важливих структурних підрозділах, які виконують автоматизоване опрацювання інформації, налагоджують зв'язок підприємства з громадськістю, втілюють у життя завдання реклами, забезпечують сервісне обслуговування тощо. При внесенні змін у систему управління підприємством вищому

керівництву необхідно зважати на специфічні фактори: особливості внутрішньої культури підприємства, досвід і кваліфікацію спеціалістів при комплектації штату або його скороченні.

## 10.2. Класифікація інформації

Розглянемо загальну класифікацію інформації за різними ознаками, а також основні види й типи інформації, що забезпечують менеджерам можливість приймати управлінські рішення.

### **Класифікація інформації:**

1. *За формою передачі (одержання):*

візуальна, аудіовізуальна, цифрова, буквальна кодована

2. *За джерелом одержання:*

зовнішня, внутрішня, вхідна (вихідна) за рівнем керування

3. *За ступенем опрацювання:*

виробнича, первинна

4. *За часом використання:*

постійна, перемінна, прогнозна, перспективна, оперативна

5. *За роллю в процесі управління:*

директивна, планова, звітна, контрольна

6. *За характером змісту:* статистика, бухгалтерська, кадрова

7. *За можливостями використання:* корисна, надлишкова, зайва

Прийнятий у травні 1992 року Закон України «Про інформацію» визначає основні види інформації, джерела та режим доступу до неї. Згідно з цим Законом основними видами інформації, яка забезпечує діяльність всіх органів державної влади, галузей народного господарства, є статистична та масова інформація; інформація про діяльність державних органів влади та органів місцевого і регіонального самоврядування; правова інформація; інформація про особу; інформація довідково-енциклопедичного характеру; соціологічна інформація.

**Статистична інформація** — це офіційна документована державна інформація, що дає кількісну характеристику подіям та явищам, які відбуваються в економічній, соціальній, культурній та інших сферах життя країни.

Державна статистична інформація підлягає систематичному і відкритому опублікуванню. Забезпечується відкритий доступ громадян, наукових закладів та інших зацікавлених організацій до неопублікованих статистичних даних, які не підпадають під дію обмежень, встановлених законами України.

Система статистичної інформації, її джерела і режим визначаються Законом України «Про державну статистику» та іншими правовими актами в цій галузі.

**Масова інформація** — це публічно оголошувана, друкована та аудіовізуальна інформація.

Друкованими засобами масової інформації є періодичні друковані видання (преса): газети, журнали, бюлетені тощо та разові видання з певним тиражем.

Аудіовізуальними засобами масової інформації є радіомовлення, телебачення, кіно, звукозапис, відеозапис тощо.

Порядок створення та організації діяльності окремих засобів масової інформації визначаються законодавчими актами про ці засоби.

**Інформація державних органів та органів місцевого і регіонального самоврядування** — це офіційна документована інформація, яка створюється в процесі поточної діяльності законодавчої, виконавчої та судової влади, органів місцевого і регіонального самоврядування.

### **Основні джерела інформації:**

- законодавчі акти України;
- інші акти, що приймаються Верховною Радою та її органами;
- акти Президента України;
- підзаконні акти;
- постанови Кабінету Міністрів;

- нормативні акти державних органів влади і управління;
- акти органів місцевого і регіонального самоврядування.

**Інформація державних органів та органів місцевого і регіонального самоврядування доводиться до відома зацікавлених осіб шляхом:**

- опублікування її в офіційних друкованих виданнях або поширення інформаційними службами відповідних державних органів і організацій;
- опублікування її в друкованих засобах масової інформації або публічного оголошення через аудіо- та аудіовізуальні засоби масової інформації;
- безпосереднього доведення її до зацікавлених осіб (усно, письмово чи іншими засобами);
- надання можливості ознайомлення з архівними матеріалами; оголошення її під час публічних виступів посадових осіб.

Джерела і порядок одержання, використання, поширення та зберігання офіційної інформації державних органів та органів місцевого і регіонального самоврядування визначаються законодавчими актами про ці органи. Законодавчі та інші нормативні акти, що стосуються прав, свобод і законних інтересів громадян, не доведених до публічного відома, не мають юридичної сили.

**Правова інформація** — це сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про право, його систему, джерела, реалізацію, юридичні факти, правовідносини, правопорядок, правопорушення та боротьбу з ними, їх профілактику тощо.

Джерелами правової інформації є Конституція України, інші законодавчі і підзаконні нормативні правові акти, міжнародні договори та угоди, норми і принципи міжнародного права, а також ненормативні правові акти, повідомлення засобів масової інформації, публічні виступи, інші джерела інформації з правових питань.

З метою забезпечення доступу до законодавчих та інших нормативних актів для всіх громадян держава забезпечує видання цих актів масовими тиражами у найкоротші строки після набрання ними чинності.

**Інформація про особу** — це сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про особу. Основними даними (персональними даними) є національність, освіта, сімейний стан, релігійна приналежність, стан здоров'я, а також адреса, дата і місце народження.

Джерелами документованої інформації про особу є видані на її ім'я документи, а також відомості, зібрані державними органами влади та органами місцевого і регіонального самоврядування в межах своїх повноважень.

Кожна особа має право на ознайомлення з інформацією, зібраною про неї. Ця інформація охороняється законами України.

**Інформація довідково-енциклопедичного характеру** — це систематизовані, документовані або публічно оголошені відомості про суспільне, державне життя, науку, технічний прогрес та навколишнє природне середовище.

**Основні джерела інформації:**

- енциклопедії;
- словники;
- довідники;
- рекламні повідомлення та оголошення;
- путівники;
- картографічні матеріали тощо;
- довідки, що видаються уповноваженими на те державними органами та органами місцевого і регіонального самоврядування, громадськими об'єднаннями, організаціями, їх службовими особами та автоматизованими інформаційними системами;
- інформація з інтернет-сайтів.

Системи цієї інформації, доступ до неї регулюються бібліотечним, архівним та іншим галузевим законодавством.

**Соціологічна інформація** — це документовані або публічно оголошені відомості про ставлення окремих громадян і соціальних груп до громадських подій та явищ, процесів, фактів, осіб.

Основними джерелами соціологічної інформації є документовані або публічно оголошені відомості, у яких відображено результати соціологічних опитувань, спостережень та ін-



ших соціологічних досліджень. Соціологічні дослідження здійснюються державними органами, громадськими об'єднаннями, зареєстрованими у встановленому порядку.

*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 в засобах масової інформації, публічні виступи.*

Найважливішу роль у менеджменті відіграє документ.

**Документ** — це передбачена законом матеріальна форма одержання, зберігання, використання й поширення інформації шляхом фіксації її на папері, магнітному або оптичному носії, чіпи пам'яті, на кіно-, відео-, фотоплівці або іншому носії.

Для ефективного управління важливе значення має режим доступу до інформації. Це передбачений правовими нормами порядок одержання, використання, поширення і зберігання інформації. За режимом доступу інформація поділяється на відкриту інформацію та інформацію з обмеженим доступом. Слід мати на увазі, що держава здійснює контроль за режимом доступу за інформацією. Завданням його є забезпечення дотримання вимог законодавства про інформацію всіма державними органами, підприємствами, установами та організаціями, недопущення необгрунтованого віднесення відомостей до категорії інформації з обмеженим доступом.

Державний контроль за дотримання встановленого режиму здійснюється спеціальними органами, які визначають Верховна Рада і Кабінет Міністрів України.

**Доступ до відкритої інформації забезпечується шляхом:**

- систематичної публікації її в офіційних друкованих виданнях (бюлетенях, збірниках);
- поширення її засобами масової комунікації;
- безпосереднього її надання зацікавленим громадянам, державним органам та юридичним особам.

Порядок і форми надання громадянам, державним органам, юридичним особам і представникам громадськості відомостей за запитами встановлюються законодавством або договорами (угодами), якщо надання інформації здійснюється на договірній основі.

Обмеження права на отримання відкритої інформації забороняється законодавством.

Переважним правом на одержання інформації користуються громадяни, яким ця інформація необхідна для виконання професійних обов'язків.

Щодо інформації з обмеженим доступом, то вона за своїм правовим режимом поділяється на конфіденційну (КТ) і таємну.

**Конфіденційна інформація** — це відомості, які перебувають у володінні, користуванні або розпорядженні окремих фізичних або юридичних осіб і поширюються за їхнім бажанням відповідно до передбачених ними умов.

Громадяни, юридичні особи, які володіють інформацією професійного, ділового, виробничого, банківського, комерційного та іншого характеру, отриманою за власні кошти, або такою, яка є предметом їх професійного, ділового, виробничого, банківського, комерційного та іншого інтересу і не порушує передбаченої законодавством таємниці, самостійно визначають режим доступу до неї, включаючи приналежність її до категорії конфіденційної та встановлюють для неї систему (способи) захисту.

Винятком є інформація комерційного та банківського характеру, а також інформація, правовий режим якої встановлено Верховною Радою України за поданням Кабінету Міністрів України (з питань статистики, екології, банківських операцій, податків тощо), та інформація, приховування якої є загрозою для життя і здоров'я людей.

**Відомості, що не складають комерційної таємниці підприємства:**

- ◆ установчі документи або документи, що дозволяють займатися підприємницькою або господарською діяльністю та її окремими видами;
- ◆ інформація за всіма встановленими формами державної звітності;
- ◆ дані, необхідні для перевірки нарахування і сплати податків та інших обов'язкових платежів;
- ◆ відомості про кількість і склад працюючих, їх заробітну плату в цілому і по професіях та посадах, а також наявність вільних робочих місць;
- ◆ документи про сплату податків і обов'язкових платежів;
- ◆ інформація про забруднення навколишнього природного середовища, недотримання безпеки умов праці, реалізації продукції, що завдає шкоди здоров'ю;

- ◆ документи про платоспроможність;
- ◆ відомості про участь посадових осіб підприємства в кооперативах, малих підприємствах, об'єднаннях та інших організаціях, що займаються підприємницькою діяльністю;
- ◆ відомості, які відповідно до чинного законодавства підлягають оголошенню.

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 9 серпня 1993 року, підприємства зобов'язані передавати перераховані відомості органам державної виконавчої влади, контролюючим і правоохоронним органам, іншим юридичним особам відповідно до чинного законодавства, за їх вимогою.

Право власності на інформацію визначено Законом «Про інформацію», де вказано не лише права та обов'язки власника інформації, а й її споживачів, а також характер їхніх інформаційних відносин.

Право власності на інформацію — це врегульовані законом суспільні відносини щодо володіння, користування і розпорядження інформацією.

Інформація є об'єктом права власності громадян, організацій (юридичних осіб) і держави. Інформація може бути об'єктом права власності як у повному обсязі, так і об'єктом лише володіння, користування чи розпорядження.

Власник інформації щодо об'єктів своєї власності має право здійснювати будь-які законні дії.

#### **Підстави для виникнення права власності на інформацію:**

- створення інформації своїми силами і за власний рахунок;
- договір на створення інформації;
- договір, що містить умови переходу права власності на інформацію до іншої особи.

Власник інформації має право призначити особу, яка здійснює володіння, використання і розпорядження інформацією, і визначити правила опрацювання інформації та доступ до неї, а також встановлювати інші умови щодо інформації.

Слід мати на увазі, що згідно із Законом «Про інформацію», передбачено інформація може виступати як товар, продукція і послуги.

З переходом на ринкові відносини, розвитком форм власності, появою підприємств, які здійснюють комерційну діяльність, переходом на принципово нові економічні відносини між державою, виробниками, підприємствами торгівлі, банками, біржами тощо забезпечення економічною інформацією значно ускладнюється.

**Економічна інформація** — це сукупність відомостей, що характеризують виробничо-господарський процес у суспільстві, тобто певну економічну діяльність.

Економічну інформацію часто ще називають різновидом статистичної інформації, що також справедливо, оскільки в загальній статистиці, яка ведеться на державному рівні управління народним господарством України, велику питому вагу складають показники економічної діяльності різних господарюючих суб'єктів, кількість підприємств різних форм власності, продуктивність праці робітників і службовців та темпи її зростання, темпи зростання (зниження) цін на товари, послуги тощо.

Структура економічної інформації зумовлена її призначенням в управлінні господарською (комерційною) діяльністю. Залежно від цілей і завдань економічна інформація групується в інформаційні сукупності, кількісні виміри яких здійснюються номенклатурами, а останні складаються з позицій. До номенклатури включається повний перелік попередньо згрупованих позицій за будь-якою якісно однорідністю. Для зручності кожній позиції присвоюється умовне позначення у вигляді індексу або коду. Номенклатура та її позиції — це певна система економічних показників досліджуваних об'єктів.

Економічна інформація відбиває всі аспекти діяльності виробничих та торговельних систем і систем інших галузей невиробничої сфери в чисельному виразі — у натуральних, трудових, вартісних та інших показниках. Основна маса цієї інформації є дискретною. Це дозволяє відображати її у вигляді кінцевих результатів на певних матеріальних носіях.

Для цього використовуються переважно літери і цифри. В окремих випадках застосовуються спеціальні умовні позначення. Порядковий запис інформації надає їй лінійної форми.

Можливість кодування (умовного позначення) економічної інформації дозволяє відображати її на спеціальних матеріальних носіях. При опрацюванні економічної інформації необхідно здійснювати багатократні групування і вибірки. Це зумовлює широке застосування при опрацюванні, зберіганні і пошуку інформації технічних засобів.

Економічна інформація в підприємницьких системах створюється за допомогою відповідних спеціалістів — економістів, бухгалтерів, товарознавців, маркетологів тощо. Створення здійснюється шляхом виконання вимірювальних робіт і реєстрації їх результатів.

Матеріальні засоби, на яких фіксуються результати вимірів, називають носіями інформації. Вимір і фіксування їх результатів здійснюється як вручну, так і за допомогою різного технічного обладнання (ваговимірювальне обладнання, касові апарати та ін.). Інформація фіксується в більшості випадків на заздалегідь розроблених формах документів.

Вимір і фіксування результатів на носіях є одним з найбільш відповідальних моментів в інформаційному забезпеченні функцій менеджменту.

Допущені при цьому помилки, неточності і неясності можуть мати негативні наслідки, оскільки на підставі поступового узагальнення первинної інформації розробляються відповідні рекомендації. Тому цей початковий процес у роботі з економічною інформацією потребує уваги, точності і чіткості.

У менеджменті широко застосовується *оперативна* і *поточна* інформація.

Економічна інформація, яка характеризує стан об'єкта на даний момент, називається *оперативною*, а упродовж певного періоду — *поточною*. Перша використовується при дослідженні господарчих операцій на момент їх здійснення, а друга — після їх завершення. Оперативна інформація використовується для оперативного регулювання процесів господарської (комерційної) діяльності у разі виникнення негативних відхилень від запланованих результатів. Поточна економічна інформація узагальнює результати господарської (комерційної) діяльності підприємства і його підрозділів за звітні періоди протягом календарного року (місяця, кварталу). Вона відбивається у звітності і використовується для контролю виконання планів, дослідження факторів, що негативно впливають на результати господарської (комерційної) діяльності підприємства і його підрозділів.

Вхідна інформація про стан досліджуваного об'єкта називається *первинною*. Якщо її піддати обробці, то вона перетвориться на *вторинну* і може бути проміжною і результативною.

У менеджменті велику роль відіграє первинна інформація про господарчі процеси і явища, оскільки її використовують для виведення певних закономірностей і доведення гіпотез. Тому до неї висувають вимогу щодо достовірності. Від цього залежить якість проміжної і результативної інформації, отриманої в процесі досліджень.

Існують й інші класифікаційні ознаки економічної інформації: спосіб відображення (текстова, цифрова, алфавітна, алфавітно-цифрова; графічна — креслення, схеми, діаграми, графіки), насиченість (недостатня, достатня і надлишкова); корисність (корисна і некорисна); спосіб надання (директивна, розпорядча і звітна); ознака обробки (оброблена і необроблена) тощо.

Інформацію, яку використовують для планування виробничої і фінансово-господарчої діяльності у всіх ланках народного господарства, називають *плановою*, або *нормативно-довідковою*, а таку, що регламентує цю діяльність — *директивною*. Різновидами нормативної є розціночна, правова, договірна і довідкова інформація.

За стабільністю використання економічну інформацію можна поділити на умовно-постійну і змінну. Такий поділ особливо важливий при використанні ПЕОМ, що дозволяє інтенсифікувати працю дослідників за рахунок зменшення обсягів інформації.

У міру того як інформація обробляється менеджери мають необхідність у різних типах інформації.

**1. Загальна інформація** — це інформація, яка виникає випадково або у відповідь на неспецифічні запити або пошуки; вона відповідає на запитання типу «Що ви хочете знати?» або «Чи є що-небудь цікаве?»

Оскільки загальна інформація є широкою, її важко визначити заздалегідь і складно підтримувати в комп'ютерних системах. Вона більше використовується на стратегічному рівні, ніж на операційному. Через її визначення не використовується на рівні здійснення угод.

Здійснення угод зосереджено на специфічній інформації.

**2. Специфічна інформація** — це інформація, яка задовольняє особливі вимоги. Специфічна інформація може бути запитана, якщо Ви перевіряєте, який баланс на Вашому контрольному рахунку в автоматизованій касовій машині. Специфічна інформація може бути і незапитаною, наприклад, якщо Ви одержуєте повідомлення, що вартість користування Вашим телефоном збільшилася.

**3. Стимулююча інформація** подібна до специфічної інформації тим, що вона *занадто* специфічна. Якщо специфічна інформація просто робить одержувача обізнаним у чому-небудь, то стимулююча — вимагає дії. Необхідна дія є майже автоматичною, вона заздалегідь запрограмована. Стимулююча інформація може бути запитаною чи незапитаною, стимульована дія може бути будь-якого типу.

**4. Виняткова інформація** подібна до стимулюючої в тому розумінні, що вона стимулює дію. Однак виникають складності через те, що вона стимулює специфічний тип дії. Слід зазначити, що ні стимулююча, ні виняткова інформація не потребує комплексного рішення.

Описані вище чотири типи інформації передбачають просту відповідь від осіб, яких інформують. Загальна і специфічна інформація просто повідомляє те, що він або вона ніколи не знали. Наприклад, якщо менеджер бачить, що первинний параметр (показник) не змінився і у відповідь на стимулюючу або виняткову інформацію починає дії намічені попередньо, він не повинен приймати нових комплексних рішень. Більшість з того, що менеджери роблять, вимагає лише простого інформування і виконання дій; не це визначає важливість управлінської роботи. Менеджери повинні часто приймати складні рішення, щоб вирішити проблеми, розподілити ресурси або обрати майбутні цілі і напрямки діяльності.

Якщо план приймається до виконання, менеджери здійснюють контроль, щоб переконатися в його виконанні.

**5. Контрольна інформація**, необхідна для встановлення відхилень від плану, причому коли зміни не були заздалегідь передбачені. Ця якість відрізняє контрольну інформацію від стимулюючої інформації.

Наступним типом інформації є інформація для рішення про розподіл.

**6. Розподільна інформація** *корисна для опрацювання рішень про те, як розподілити людей, час, устаткування або гроші відповідно до проектів.* Якщо у менеджера є дані про передбачувані проекти, він повинен вирішити, як розподілити ресурси, що знаходяться в його розпорядженні. Тут він потребує даних, що дозволяють йому одержати інформацію про відносні витрати і доходи по цих проектах.

7. Нарешті, якщо головні менеджери зважили всі плюси і мінуси входження в новий ринок, вони обмірковують **скеровуючу інформацію**, щоб прийняти рішення про район економічного входження фірми. У порядку поширення направляюча (скеровуюча) інформація використовується перед розподільною і застосовується до контрольної інформації.

Інформаційне забезпечення здійснюється на всіх рівнях ієрархії управління. Збирання інформації зайнято багато працівників, а користь від неї буває мінімальною. Причина в тому, що оперативна інформація часто надається із запізненням. Нова виробнича (комерційна) ситуація настає раніше, ніж реалізуються прийняті рішення з попередньої ситуації. Тому розв'язання проблеми інформаційного забезпечення полягає у підвищенні оперативності інформації, що використовується для управління, за допомогою новітніх телекомунікаційних засобів, швидкодіючих ЕОМ та їх мереж.

### 10.3. Використання інформації в основних функціях менеджменту

Менеджери, як ми уже відзначали, відповідальні за планування, організацію і контроль діяльності фірми. Специфічна інформація також використовується для мотивації, але характер її протилежний характеру використання загальної інформації. На операційному рівні бригадири і контролери одержують звіти і статистику про оперативні операції. Бригадири ставлять специфічні цілі для кожної зміни, використовуючи специфічну інформацію про роботу попередніх змін.

Розподільна інформація також використовується для планування. На операційному рівні, як правило, більшість розподільчих рішень уже були зроблені раніше. Стратегічні менеджери, які фокусують свою увагу на скеровуючих рішеннях, також приймають розподільчі рішення на своєму рівні у більшому ступені, ніж це робиться на операційному рівні, і в меншому — ніж на рівні підрозділів/одиниць.

Направляюча інформація використовується в найменшому ступені для планування на операційному рівні. Хоча можливості для прийняття скеровуючих рішень на цьому рівні обмежені, вони все-таки існують. Однак найбільш широко скеровуюча інформація використовується на стратегічному рівні.

Оскільки плани складаються, вони мають виконуватися, і це залежить від стимулюючої інформації. Здійснення угод і операцій вимагає стимулюючої інформації, а вона, у свою чергу, генерує нову інформацію, що ініціює подальше здійснення угод та іншу діяльність. Мета здійснення угод і операцій полягає в тому, щоб керувати специфічними даними, що можуть підтримати специфічну інформацію.

На операційному рівні стимулююча інформація породжується у величезних розмірах. Одне дослідження показало, що майстер стикається з більш ніж 500 окремими завданнями на день. На рівні підрозділів/одиниць інтенсивність надходження стимулюючої інформації знижується. У той час як стимулююча інформація для майстра надходить хвилина за хвилиною, то для заводського менеджера — лише щогодини. А до менеджерів стратегічного рівня стимулююча інформація доходить ще рідше.

Оскільки плани виконуються, то процеси повинні відстежуватися і, якщо це необхідно, корегуватися. Мета виняткової інформації полягає у тому, щоб дати імпульс коригуючій дії. Операції або угоди звичайно є джерелами даних, що дозволяють здобути виняткову інформацію, і вони генерують такі дані досить часто.

Виняткова інформація потрібна рідше на рівні підрозділів/одиниць. Якщо менеджер великого заводу одержує щомісячний бюджетний звіт, який повідомляє, що він вийшов за рамки бюджету, то він швидко простежує джерело проблеми і починає коригуючі дії. Через те, що менеджери на стратегічному рівні пов'язані з планами і діями, що потребують тривалого часу для їх завершення, винятку на цьому рівні трапляються рідше. Багато відхилень від плану не очікувані.

Використання контрольної інформації насамперед викликано необхідністю реагувати на несподівані проблеми. Ця інформація використовується найбільше часто на рівні підрозділів/одиниць. На операційному рівні вона застосовується не так часто і переважно у відповідь на виникаючі проблеми.

**Оскільки менеджерам необхідно знати різні способи використання інформації в різних управлінських діях, вони повинні пам'ятати такі постулати:**

1. Інформація є невід'ємною частиною в роботі менеджера.
2. Інформаційний менеджмент не можна делегувати. Делегування інформаційного менеджменту у відділ, що опрацьовує дані, є відходом від важливої частини менеджерських обов'язків. Це не говорить про те, що технічні аспекти управлінської інформаційної технології не можуть бути передоручені, але менеджери мають бути дуже активними в керуванні їх власною інформацією і необхідними даними.
3. Комп'ютерні системи обробляють тільки дані, а не інформацію. Менеджеру важливо здобути інформацію із даних. І комп'ютери можуть розглядатися лише як інструменти, що розширюють можливості менеджерів. Вони не замінують їх, але можуть замінити клерків, а також «менеджерів», які виконують функції клерка.
4. Менеджери повинні думати про те, як вони використовують інформацію. Від цього залежить тип інформаційної системи, яка має бути впроваджена. Менеджери нижчого (оперативного) рівня частіше використовують специфічну, стимулюючу і виняткову інформацію, менеджери вищого рівня — контрольну, розподільну і направляючу більше, ніж стимулюючу й виняткову.

## **10.4. Постановка і реструктуризація управлінського обліку в організації**

### **10.4.1. Управлінський облік у системі управління організацією**

Під управлінським (або внутрішнім) обліком звичайно розуміється *ідентифікація, збір, реєстрація, узагальнення, аналіз і передача внутрішнім користувачам інформації, необхідної для керування організацією.*

Така інформація буває затребуваною в процесі підготовки даних, необхідних для прийняття управлінських рішень, що згодом відображаються у планах різного рівня, а також при контролі виконання планів. Тому можна вважати, що управлінський облік є системою інформаційного забезпечення процесів планування і контролю на всіх рівнях управління: починаючи від стратегії і закінчуючи оперативними бюджетами.

Можна відзначити дві головні особливості управлінського обліку — орієнтація на користувача інформації й оперативність надання даних. Орієнтація на користувача — визначеного менеджера організації — характеризує сутність управлінського обліку. При цьому потреби менеджерів в інформації для прийняття рішень і контролю залежатимуть, по-перше, від функціональної області, в якій вони спеціалізуються, по-друге, від їхнього становища в організаційній структурі управління підприємством. У зв'язку з цим система управлінського обліку в конкретній організації може бути побудована різними способами, що враховують цю специфіку.

Наприклад, це може бути комплексна інформаційна система, що забезпечує менеджерів на всіх рівнях управління необхідною інформацією про стан кожної з основних функціональних областей, таких як виробництво, продажі, фінанси і т.ін. Разом з тим, це може бути і локальна система, що формує дані для обмеженого кола менеджерів (наприклад, система показників діяльності служби головного інженера) або в рамках обмеженої функціональної області (наприклад, оперативний облік виробництва або фінансових показників діяльності).

Багато менеджерів вважають, що управлінський облік є підсистемою бухгалтерського обліку й обмежується сферою фінансів. При цьому створюється уявлення про існування загальної методики внутрішнього обліку, подібної до правил бухгалтерського обліку. Однак управлінський облік — це скоріше підхід до організації інформаційної системи підприємства, орієнтованої на користувача, ніж універсальна методика. Система управлінського обліку може не стикатися з бухгалтерією і не оперувати фінансовими показниками. Рішення про конфігурацію системи управлінського обліку повинен приймати керівник організації, виходячи з існуючих потреб в інформації для керування і наявних ресурсів, що можуть бути використані для побудови внутрішньої інформаційної системи.

Друга особливість управлінського обліку — оперативність — обумовлена тим, що інформація для прийняття рішень і контролю буде корисна тільки в тому випадку, коли вона вчасно передається користувачам. При побудові складних систем управлінського обліку, що охоплюють усі рівні управління, вимога оперативності диктує необхідність автоматизації облікових процедур, оскільки ручна обробка даних не дозволяє забезпечити своєчасність отримання інформації.

#### **10.4.2. Елементи системи управлінського обліку**

**Система управлінського обліку повинна містити такі елементи:**

- центри (зони) відповідальності;
- контрольовані показники;
- первинні документи управлінського обліку;
- облікові реєстри для групування даних;
- форми управлінської звітності;
- облікові процедури збору, обробки і представлення інформації користувачам.

Організація обліку по центрах відповідальності дозволяє вимірювати результати діяльності лінійних менеджерів, оперативно відслідковувати відхилення фактичних значень показників від цільових і виявляти їх причини (це управління за відхиленнями). Під центром відповідальності ми розуміємо посадових осіб організації, яким делеговані повноваження і відповідальність за виконання певних функцій управління і для яких встановлені цільові значення контрольованих показників. Приміром, при побудові управлінського обліку в сфері фінансів можуть виділятися центри відповідальності за доходи і витрати, прибуток та інвестиції. Якщо система управлінського обліку обмежується окремим структурним підрозділом підприємства, то центри відповідальності можуть бути виділені за результатами декомпозиції функціональних областей діяльності. Наприклад, у службі головного інженера на промисловому підприємстві можуть бути виділені центри відповідальності за досягнення цільових показників у таких областях:

- технологічне забезпечення;
- промислова безпека й екологія;
- технічне обслуговування і ремонт устаткування;
- технічний розвиток і прикладні наукові дослідження;
- забезпечення виробництва певними ресурсами (електроенергія, газ, вода тощо).

Для того щоб дані управлінського обліку формувалися цілеспрямовано, необхідно чітко визначити склад контрольованих показників по центрах відповідальності.

**При цьому мають бути виконані такі дії:**

1. Визначення основної мети діяльності підрозділів організації, що охоплюються системою управлінського обліку. Мета діяльності підрозділу визначається загальною (стратегічною) метою організації, її місією.

2. Декомпозиція основної мети діяльності на її складові підцілі і завдання. У результаті декомпозиції визначають набір завдань, для кожної з яких може бути поставлений у відповідність вимірник досягнення результатів — грошовий або натуральний показник. При цьому також відбувається поділ підцілей і завдань по рівнях управління (стратегія, плани по реалізації стратегії, бюджети). Залежно від потреб менеджменту управлінський облік може формувати показники як для всіх рівнів управління, так і для якогось окремого рівня (наприклад, облік за бюджетними показниками).

3. Далі по кожному завданні визначається набір показників, що відображають результат його виконання. Практика показала доцільність виділення двох груп показників — ключових і допоміжних. *Ключові* показники оцінюють діяльність підприємства (підрозділу, служби і т.ін.) у цілому, тобто характеризують ступінь досягнення основної мети. *Допоміжні* відображають ступінь виконання вимог і обмежень по досягненню цілей. Наприклад, у функціональній області «екологія» ключовим показником може бути рівень викидів в атмосферу, допоміжним — відхилення від установлених нормативів викидів у навколишнє середовище.

4. Після розробки низки контрольних показників необхідно розподілити їх між виділеними раніше центрами відповідальності. При цьому встановлюється відповідність між складом розв'язуваних завдань у рамках центра відповідальності і вимірниками кінцевого результату його діяльності.

5. Завершальним етапом є визначення цільових значень контрольних показників, які є предметом планування. Вони можуть виступати як показники, що відбивають результат виконання планів (наприклад, значення доходів, витрат, прибутку у фінансовому плані), або відправною точкою для розробки планів. Наприклад, визначення цільового рівня рентабельності продажів є підставою для розробки плану заходів щодо його досягнення.

**Завдання управлінського обліку** — *формування фактичних даних про значення контрольованих показників і надання їх зацікавленим особам усередині організації.*

Іншим важливим моментом є визначення облікових періодів, тобто інтервалів часу, по закінченні яких стає доступною інформація про значення контрольованих показників. Очевидно, чим коротшими будуть облікові періоди, тим вищою оперативність управлінського обліку. Разом з тим, слід враховувати, що вибір коротких облікових періодів істотно ускладнює процедури управлінського обліку, збільшує його трудомісткість і висуває підвищені вимоги до професійної підготовки й інтенсивності роботі персоналу, зайнятого в обліковому процесі.

### **10.4.3. Процес становлення управлінського обліку**

Становлення управлінського обліку в організації має бути ініційоване вищим керівництвом, яке попередньо повинно усвідомити свої потреби в інформації для управління. Для цього доцільно створити робочу групу, керівник якої повинен мати авторитет в організації, при цьому йому надаються широкі повноваження щодо одержання необхідної інформації від підрозділів. Як правило, процес формалізації потреб і становлення управлінського обліку відбувається за участю зовнішніх консультантів, що також входять до складу робочої групи.

**У процесі становлення управлінського обліку необхідно вирішити такі завдання:**

- визначити функціональні області, в яких передбачається побудова або реструктуризація управлінського обліку;
- виявити елементи існуючого в організації внутрішнього обліку в межах виділених функціональних областей і оцінка їх адекватності реальним господарським процесам, а також інформаційним потребам менеджменту;

- розробити концепції управлінського обліку в організації і плану заходів щодо його побудови;
- розробити структуру зон відповідальності менеджерів;
- визначити основні елементи системи управлінського обліку та їх регламентація;
- впровадження системи управлінського обліку в організації і консультативний супровід процесу дослідної експлуатації.

Найважливішою вимогою ефективного функціонування системи управлінського обліку в організації є її регламентне забезпечення.

**У процесі становлення управлінського обліку розробляється «Положення з управлінського обліку і звітності», в якому мають відобразитися:**

- цілі і завдання системи управлінського обліку, базові принципи її побудови, основні поняття;
- опис структури центрів відповідальності;
- склад контрольованих показників по центрах відповідальності й алгоритм їх визначення;
- форми первинних документів і звітних документів;
- процедури підготовки й опрацювання первинних документів;
- графік документообігу управлінського обліку.

Після завершення підготовки регламентів починається етап впровадження системи управлінського обліку. Воно передбачає навчання працівників; апробацію процедур управлінського обліку на реальних даних одного облікового циклу за участю розробників системи; корегування регламентів за результатами їх дослідного (пробного) використання; затвердження постійних регламентів; адаптація існуючих або впровадження нових систем автоматизації управління підприємством.

## **10.5. Раціоналізація, інтегрування й подальша автоматизація інформаційних потоків**

Успішна реалізація наданих прав, обґрунтованість прийнятих керівниками різних рішень тісно пов'язані з тим, як повно вони забезпечені необхідною інформацією, тому що недостатність інформації може привести до прийняття неправильних рішень. Однак і надлишок інформації або її зайва деталізація перевантажують керівників, зменшують кількість і різноманітність проблем, які вони можуть ефективно вирішувати. Тому в кожному окремому випадку варто виявляти об'єктивно необхідний обсяг і характер інформації. Облік інформаційних факторів дозволяє якісно і кількісно обґрунтувати обраний варіант розподілу повноважень й відповідальності, встановити необхідні взаємозалежності між удосконаленням організаційної структури та раціоналізацією документообігу, виявити можливості й шляхи створення інтегрованих систем опрацювання даних.

Комплексна механізація й автоматизація процесу керування збільшує продуктивність праці в цій сфері в два й більше разів. Широкому впровадженню техніки заважають психологічні бар'єри, фінансові і ресурсні обмеження.

Вищий ступінь механізації та автоматизації є створення автоматизованої системи управління підприємством (АСУ).

## **10.6. Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту**

### **10.6.1. Система здійснення угод і операцій**

Хоча існують різні типи систем інформаційного менеджменту, розглянемо саме комп'ютерні. Вони складаються з людей, комп'ютерів та їхнього програмного та технічного забезпечення, даних; процедур для управління системами введення і виведення. Разом ці компоненти створюють систему інформаційного менеджменту (СІМ), яка дає можливість використовувати інформацію для підтримки операцій, контролю і планування в організації.



Розглянемо чотири типи систем: систему здійснення угод і операцій, управлінські інформаційні системи, системи підтримки рішення і системи, що базуються на знаннях.

Щоденні операції генерують багато даних, і системи здійснення угод та операцій потребують необхідного базового опрацювання цих даних. Хоча такі системи не дуже допомагають в прийнятті операційних, планових або контрольних рішень, вони перетворюють постійно зростаючу масу необхідних операцій і угод у кероване завдання. Крім того, вони значною мірою забезпечують необхідними даними системи, що безпосередньо підтримують операційні, планові і контрольні рішення.

Раніше офісний персонал регулярно реєстрував ці угоди й операції в бухгалтерських документах. Оскільки ця робота була рутинною, стомлюючою і супроводжувалася помилками, але залишалася необхідною, то вона стала одним з перших напрямів комерційного застосування комп'ютерів. Типові системи здійснення угод і операцій ведуть загальний бухгалтерський облік: рахунків до оплати, рахунків до одержання, платіжних відомостей, інвентаризаційних відомостей тощо.

Системи здійснення угод і операцій побудовані на стандартній моделі. Якщо операція або угода відбувається, вони повинні фіксуватися і бути підготовленими до опрацювання. Це є першою частиною моделі. Друга частина складається із затвердження угоди або операції. Один тип затвердження полягає в перевірці помилок в окремих угодах, таких, як пропуск даних і перевищення дозволеної ціни. Перевіряються також певні аспекти груп угод або операцій. Операції часто відбуваються в групах, і загальна сума операцій у групі має дорівнювати груповому результату. Такі групи можуть містити тільки один тип операцій. Процес затвердження дозволяє переконатися, що по всіх угодах або операціях своєчасно проведені платежі.

Третя частина моделі полягає у реєстрації і записі угоди або операції. Тут вони використовуються, аби упорядкувати відповідні записи й облікові документи.

І нарешті, системи здійснення угод і операцій включають звітність. Деякі звіти можуть краще «підходити» для управлінської інформації операційного контролю або прийняття рішення на рівні підрозділів/одиниць. Звітність підтверджує зареєстрований результат або виявляє іншу угоду чи операцію.

Системи здійснення угод і операцій функціонують у двох режимах — групового і реального часу. Групова система зберігає угоди або операції до певного часу і потім здійснює опрацювання всіх акумульованих у групі операцій. Система реального часу обробляє кожну операцію, в міру її проведення. Хоча такі системи часто мають справу з дуже швидкоплинними процесами, будь-яка з них може сприйняти операції, обробити їх і повернути результати ініціатору досить швидко, щоб впливати на поточну діяльність і відповідати своєму призначенню та назві.

Системи здійснення угод і операцій часто поєднують два підходи. Навіть якщо вони фіксують і готують операції для обробки в режимі реального часу, запис і звітність здійснюються у груповому режимі. Зафіксовані операції збираються до певного часу і потім відразу записуються системою. Наприклад, автомати фіксують, частково затверджують і акумулюють операції в комп'ютерах місцевого підрозділу, протягом дня. Наприкінці робочого дня операції пересилаються в центральний комп'ютер для подальшого затвердження, запису і підготовки звітності груповим способом.

Системи здійснення угод і операцій прямо підтримують використання специфічної і стимулюючої інформації. Вони також готують засоби для важливих стратегічних ініціатив. З розвитком нових технологій будуть опрацьовані нові шляхи, щоб зробити ці системи важливими стратегічними інструментами. Так, ці системи є найдавнішим прикладом використання комп'ютерів, але вони усе ще не втратили актуальності з точки зору прибутковості їх нового застосування.

## **10.6.2. Управлінські інформаційні системи**

Терміном «управлінські інформаційні системи» іноді визначали всі типи інформаційних систем, але тут ми використовуємо його, щоб показати специфічний тип інформаційної системи. Управлінська інформаційна система (УІС) є інтегрованою звітною системою, призна-

ченою для допомоги менеджерам у плануванні, здійсненні і контролі діяльності організації. Вона готує звіти на основі даних, отриманих з багатьох систем здійснення операцій та із зовнішнього оточення організації. Концентрує їх, щоб зробити ці дані більш придатними для інформаційних менеджерів.

УІС адресуються до проблем, що відомі й зрозумілі заздалегідь (такі проблеми структуровані, вони піддаються формалізації), тому може бути визначена відповідна інформація, спроектовані звіти і написані програми. Ці системи функціонують на періодичній основі, наприклад, надання щомісячних звітів про доходи і витрати. Менеджери за допомогою персональних комп'ютерів можуть отримувати певні звіти в будь-який час протягом дня.

УІС мають тенденцію до того, щоб обмежуватися «тільки зчитуванням» даних, якими не можна маніпулювати. Наприклад, менеджер не може використовувати УІС, щоб одержати запроєктовані цифри доходів і втрат або щоб знайти рішення, засновані на різних обсягах продажів. Це обмеження не заперечує цінності системи. Оскільки менеджер відчуває потребу в періодичній інформації, УІС є важливим інструментом для забезпечення регулярних звітів, що підвищують ефективність управлінського планування і контролю.

### **10.6.3. Системи підтримки рішень**

Багато проблем, з якими стикаються менеджери, є неочікуваними, тому УІС не підходять для їх вирішення. Через це багато систем, які один раз були названі управлінськими інформаційними системами, перетворилися в системи підтримки рішень. СПР, які сприяють прийняттю рішень, пов'язаних з неструктурованими проблемами, шляхом взаємодії з даними й аналітичними моделями. СПР сфокусовані саме на рішеннях: роблять акцент на гнучкості, адаптивності і швидкості відповіді, контролюються користувачем і можуть бути застосовані до різних стилів прийняття рішень.

СПР допомагають менеджеру прийняти рішення, а не замінюють його. Вони призначені для допомоги у вирішенні проблем, які висувають високі вимоги до осіб, що їх приймають. Вони розширюють можливості менеджера в маніпулюванні даними при пошуку рішень. Система підтримки рішень довела корисність у забезпеченні підтримки для аналізу даних, використовуваних у прийнятті контрольних і розподільчих рішень.

СПР надає можливість виявити різні підходи до вирішення проблеми. Це необхідно для того, щоб менеджер, приймаючи рішення, мав необхідну експертизу, і система є гнучким інструментом опрацювання альтернатив. З того часу, як були винайдені комп'ютери, деякі дослідники шукали шляхи, які б привели до заміни людини комп'ютером, тобто до використання не автоматизованих систем управління, а автоматичних. В результаті розвитку цього напрямку утворилися системи, що базуються на знаннях.

### **10.6.4. Системи, що базуються на знаннях та експертні системи**

Деякі системи, що базуються на знаннях, називаються експертними, коли стандарт для їх використання має визначитися фахівцем-людиною. Існує багато систем, які базуються на знаннях експертів. Завдання-максимум таких систем полягає в тому, щоб замінити людину, яка приймає рішення, але в дійсності вони можуть взяти на себе лише частину роботи, яку виконує людина. Пройде деякий час, перш ніж ці системи замінять менеджерів, якщо це взагалі коли-небудь стане можливим.

Кожний з чотирьох типів інформаційних систем, розглянутих нами, підходить для специфічної мети, але жоден з них не придатний для всіх типів інформації, використовуваної на всіх рівнях менеджменту. Хоча системи здійснення угод і операцій не такі привабливі, як системи підтримки рішень або системи, засновані на знаннях, вони є досить дієвими, оскільки спрямовують дані в загальну інформаційну систему, зберігають організовані і оновлені дані, а також забезпечують рух даних туди, де вони необхідні. Але самі по собі вони обмежуються використанням специфічних даних.

Типи управлінських інформаційних систем, розглянутих у цьому розділі, розширюють можливості систем здійснення угод і операцій. Вони маніпулюють даними про відомі і по-

вторювані проблеми, щоб зробити їх придатними для використання для стимулюючої виняткової інформації. Ця інформація використовується найбільш часто на операційному рівні, менше — на рівні підрозділів і ще менше — на стратегічному.

Системи підтримки рішень допомагають менеджерам вирішувати менш структуровані проблеми. Вони більше, ніж УІС, підходять для створення контрольної, розподільної і спрямовуючої інформації. СПР більш складні для створення і підтримки системи, ніж управлінські інформаційні системи. І хоча вони можуть вирішувати проблеми стимулюючої і виняткової інформації, УІС дозволяють робити це більш економічно.

Системи підтримки рішень передбачають легкий і гнучкий доступ до безлічі компонентів. Якщо вони добре спроектовані, легше змінити і додати нові компоненти. Подібно іншим потужним інструментам, ефективність СПР багато в чому визначається майстерністю їх використання. З іншого боку, вони призначені підтримувати майстерність. Однак сьогодні ці системи обмежили і звузили увагу до майстерності. Наразі системи, що базуються на знаннях, є потужними, але обмеженими інструментами, що призначені для контрольних, розподільчих і спрямовуючих рішень.

Інформаційні системи не завжди придатні для використання, і менеджерам часто доводиться створювати індивідуальні інформаційні системи.

### **10.6.5. Побудова інформаційних систем**

#### **Життєвий цикл розвитку системи**

На початку застосування комп'ютерних систем розвиток комп'ютерних програм був безсистемною справою. Наприклад, багато програмістів починали програмне кодування часто до того, як ставало ясно, що являє собою програма, яку необхідно розробити. Через це виникали проблеми, і проєктанти почали наводити деякий порядок у цьому процесі. Так виникла модель життєвого циклу розвитку системи.

##### **А. Визначальна стадія**

Визначальна стадія дає можливість окреслити інформаційну систему. Фаза пропозиції аргументів є вирішальною, тому що перший опис визначає багато з того, що доведеться формалізувати за допомогою програмного забезпечення. Фаза здійснення оцінки включає два базових завдання. *Перше* полягає в проблемі визначення, *друга* — у рішенні, чи можлива взагалі побудова системи. Оцінка в життєвому циклі розвитку системи робиться, як правило, якщо є мінімум інформації. Це може викликати проблеми, такі як пропуск важливих понять.

У ході системного аналізу час витрачається на визначення того, яку інформацію користувач хоче одержати від системи. Наступний крок — визначення того, які дані необхідні, щоб забезпечити цю інформацію. Під час цього процесу процедури розвиваються, що викликає необхідність одержання даних і здійснення використання інформації. І, нарешті, вивчається, звідки дані надійдуть і як вони будуть проходити через систему.

Завдання наступної фази — логічного системного проєкту — розвиток концепції: як будуть збиратися дані, що будуть з ними робити і які звіти видаватимуться системою. Із завершенням логічного системного проєкту закінчується і визначальна стадія, яка є вирішальною для успіху розробки і розвитку системи. Її здійснення пов'язане з певними труднощами. Під час системного аналізу багато що здається абстрактним і складно уявити, як все це виглядатиме після того, як буде розбудоване.

##### **Б. Стадія розвитку**

Стадія розвитку також є вирішальною, але з деякою відмінністю. Слабка стадія може зруйнувати всю роботу на визначальній стадії, але навіть хороша робота, зроблена на стадії розвитку, не може врятувати погану на визначальній. У фазі фізичного системного проєкту логічне проєктування переводиться в специфікації для підсистем, програм, процедур, файлів і бази даних. Фізичний системний проєкт потребує добре розвинених технічних навичок. Якщо завдання визначальної стадії були виконані добре, то немає необхідності в залученні користувача до проєктування фізичної системи.

У ході програмного розвитку проєктна група розробляє програми, спеціалізовані у фізичному системному проєкті. Вона також пише програми і перевіряє їх.

Процедурний розвиток включає проектування і описання процедур, згідно з якими користувачі будуть збирати і готувати дані для введення в звітну систему, а також процедур для інтерпретації звітів. Якщо програми написані і перевірені, настає час для системного тестування, яке якщо складається з двох частин: переконання в тому, що індивідуальні програми працюють разом, і перевірка виконання процедур комп'ютерною системою.

#### **В. Стадія встановлення і введення в дію**

На стадії введення в дію проєкт просувається від розробки до застосування. Фаза конверсії й звичайно є найбільш відповідальним часом. Процес конверсії створює файли, необхідні для нової системи. Це часто потребує спеціальної підсистеми, що переводить дані з формату старої системи в новий формат. Тимчасово позбавлені будь-якої комп'ютерної системи службовці можуть виписувати велику кількість даних вручну, затверджуючи їх, наскільки це можливо, і розміщуючи на файлах нового формату. Протягом цього часу також можна тренувати користувача в процедурах для використання нової системи.

Процес установки переміщує комп'ютерні програми з комп'ютерних бібліотек, використовуваних програмістами, у комп'ютерні, які використовуються в процесі реальної роботи системи. Цей процес також може включати фізичну установку нових терміналів або комп'ютерів.

Якщо система була успішно конвертована і встановлена, то розвиток проєкту завершується і починається фаза використання і підтримки. При функціонуванні системи користувачі забезпечують введення і використовують вихідні дані. Однак навіть якщо система розроблена, робота ще не закінчена. Системи містять помилки і потребують їх виправлення, а обставини, що змінюються, часто диктують різні зміни. Таким чином, робота над системою продовжується, і вона називається підтримкою.

### **10.6.6. Розробка (добробка, переробка) систем користувачем**

Менеджери охоче включаються в розвиток нових інформаційних систем. Тому вони потребують дещо знань про процес, щоб грамотно брати в ньому участь. Багато користувачів будують власні системи. З розвитком мови програмування їх легше використовувати. Однак при розробці систем виникає певний ризик. Користувачі можуть мати однобічний погляд на систему і не враховувати, який вплив вона зробить на інформаційні ресурси всієї організації. Вони можуть не знати, як визначити інформаційні вимоги. Більше того, вони можуть будувати власні системи, що дублюють формальні організаційні.

Відповідальні менеджери і користувачі прагнуть звести до мінімуму цей ризик, і розуміння процесу побудови системи допомагає їм зробити це. Якщо менеджери будують системи самі, це підвищує імовірність здійснення ними помилок. Щоб компенсувати це, їм треба більш уважно обирати технологію побудови системи. Це не потребує створення користувачами широкомасштабних систем здійснення операцій, але дозволяє менеджерам зрозуміти необхідність створювати свої власні системи підтримки рішень та інші невеликі системи.

Отже, успіх у менеджменті значною мірою залежить від здатності менеджера створювати ефективні проєкти систем інформаційного менеджменту, що обслуговують його потреби при раціональному рівні витрат.

#### **Тому менеджерам слід запам'ятати такі рекомендації:**

1. Завжди приділяйте більше часу для аналізу й обговорення необхідної специфічної інформації і проблем перед проектуванням або придбанням інформаційних систем. Найбільша помилка у забезпеченні інформаційного менеджменту полягає в придбанні технічного і програмного забезпечення систем без ґрунтовного попереднього їх вивчення.

2. Вимоги до інформації і відповідних даних є різними для різних рівнів управлінської діяльності. Тому системи інформаційного менеджменту, що підтримують ці рівні, є різними. Якщо Ви будете систему для підтримки певного рівня управління, то повинні спеціально пристосувати цю систему з урахуванням потреб даного рівня. Не обманюйтеся, роблячи спробу відповідати всім інформаційним вимогам за допомогою одного типу системи.

3. Запам'ятайте, чим вище Ви піднімаєтеся в ієрархії управління, тим більше залежите від загальної інформації. У міру того, як Ваша кар'єра прогресує, Ви частіше стикатиметеся з проблемами, у вирішенні яких комп'ютер не може істотно допомогти.

4. Управляйте власною інформацією. Не забувайте про Вашу роль у побудові інформаційних систем. Більшість людей перевіряють свого підрядника, коли хочуть будувати будинок. І ви маєте тісно співпрацювати з вашими фахівцями з інформаційних систем, коли «даєте замовлення» на таку систему.

5. Якщо Ви будете ваші власні інформаційні системи, то використовуйте досвід якісної побудови систем. Ретельна робота над системою може здатися Вам обтяжливою, але це сповна окупиться пізніше.

6. Вам потрібно уважно підходити до визначення своїх власних інформаційних потреб. Невелика система не потребує великого логічного чи фізичного проекту, але ігнорування наведених рекомендацій може вплинути на зниження ефективності і дієвості Вашої системи.

7. Регулярно перевіряйте Ваше програмне забезпечення, щоб не приймати рішення, що базуються на помилкових цифрах.

## 10.7. Інформаційна безпека об'єкта управління

Прискорення інформаційного насичення системи управління призвело до виникнення низки проблем. По-перше, через відсутність досконалої управлінської теорії, яка дозволяє діяти в невизначених умовах ринку, знайшли місце нові тенденції у зміні зайнятості, а саме збільшення частки професійних менеджерів. Це в свою чергу призвело до створення декількох рівнів управління. Для підтримання стійкої роботи підприємства більш важливим стала наявність своєчасної достовірної інформації не тільки про стан власного потенціалу підприємства, а й про постачальників, конкурентів, споживачів, новітні технології та інші параметри зовнішнього середовища. В цих умовах важливим ресурсом, що забезпечує ефективну діяльність підприємства, є інформація та комунікаційні зв'язки.

Конкурентоспроможність підприємства все більше визначається спроможність його менеджерів ефективно працювати з інформаційними ресурсами. При цьому, з одного боку, виникає проблема швидкого відтворення, нарощування й поновлення інформаційного фонду для прийняття рішень за ситуацією, з іншого — пошук можливостей засекретити його частину у вигляді комерційної таємниці, щоб забезпечити принаймні тимчасове монополіне становище на ринку. Найважливішою професійною характеристикою менеджерів стає їх здатність до ефективної ділової та міжособистісної комунікації.

Набувають актуальності навички ефективного формувати і використовувати інформаційний потенціал підприємства, виробляти підприємницький стиль керівництва. На вищому рівні управління конкурентоспроможність фірми може забезпечувати колектив менеджерів, які повинні швидко і ефективно обмінюватися великими масивами інформації, необхідною інформацією про зміну зовнішнього середовища. Все це потребує мобілізації творчих сил співробітників і призводить до підвищення емоційних навантажень. Тому створення емоційно сприятливого клімату в творчому колективі стає важливим фактором підвищення його продуктивності. Саме такий клімат сприяє інтенсивному інформаційному обміну між працівниками, що веде до оперативного і обгрунтованого прийняття управлінських рішень, досягнення цілей організації.

Завжди слід пам'ятати, що конкуренція — це найжорсткіша боротьба за виживання. Не просто за ринки збуту, джерела сировини, капітал тощо, знищення конкурента за будь-яку ціну. У світі бізнесу немає місця слабкості. Тут питання ставиться однозначно: або ти, або тебе пустять з торбою по світу. А тому розпалюються все нові, тепер уже торговельні війни. Причому не тільки між трестами й корпораціями, а й між державами, які ревниво оберігають національну економіку. Наразі найважливішою зброєю в несумлінній конкурентній боротьбі є промислово-економічне шпигунство (а також економічна розвідка).

Термін економічне, промислове, комерційне, науково-технічне, науково-технічне **шпигунство (розвідка)** означає *активні дії, спрямовані на збір, викрадення, нагромадження й опрацювання цінної інформації, закритої для доступу сторонніх осіб.*

Підкреслюємо, що шпигунство — це **протиправова таємна діяльність**, спрямована на добування відомостей, що містять комерційну таємницю або будь-яку іншу інформацію, в якій зацікавлена конкуруюча фірма.

Промислово-економічне шпигунство ведеться на різних рівнях: на державному рівні, на рівні транснаціональних корпорацій, підприємств.

Наші вітчизняні підприємці мають поки що слабе уявлення про промислове шпигунство і методи протистояння йому. Проте на Заході воно набуло значного поширення. Так, за результатами соціологічного дослідження в США, з 1554 компаній 1324 (або понад 85 %) визнали, що ведуть постійне промислово-економічне шпигунство, а третина з них (понад 1000) мають службу економічної розвідки.

**Об'єктами інтересу з боку конкурентів є:**

- науково-дослідні й конструкторські роботи та отримані результати цих розробок;
- структура підприємства: цеху, лабораторії, іспитові майданчики, технологічні лінії, оснащення тощо, що можуть характеризувати стан виробництва;
- організація виробництва, відомості про продукцію, що випускається;
- виробничі потужності підприємства, у т.ч. дані про введення нових, розширення або модернізацію існуючих;
- комерційна філософія, стратегія бізнесу;
- маркетинг і, насамперед, режим постачань, відомостей про угоди, що укладаються, звіти про реалізацію продукції, цінова політика, ринки збуту, списки замовників тощо;
- дані про керівників підприємства і провідних фахівців, особливо тих, що мають доступ до конфіденційної інформації;
- фінансовий стан підприємства;
- найважливіші елементи системи безпеки, кодів і процедур доступу до інформаційних мереж і центрів;
- дані про партнерів і умови контрактів.

**Пріоритетними напрямками тут є:**

- макроекономічна розвідка — *збір стратегічної інформації про глобальні процеси в економіці інших держав, розвиток НТП в них;*
- мікроекономічна розвідка — *збір тактичної й оперативної інформації з тієї ж проблематики;*
- економічна контррозвідка — *протидія спробам іноземних державних спецслужб і комерційних фірм добути торгово-економічні, технічні й технологічні таємниці.*

Для збору розвідданих використовуються найрізноманітніші методи. Багато з них не відрізняються особливою порядністю, однак усі вони є незмінно ефективними.

Отже, для добування необхідної інформації використовуються як законні, так і незаконні методи.

**До законних методів належать:**

- збір і узагальнення інформації, що міститься в ЗМІ;
- вивчення реклами конкурента;
- вивчення продукції, що випускається («зворотна інженерія»);
- відвідування й вивчення фірмових магазинів тощо;
- закупівля товарів конкурента;
- незмінна присутність на ярмарках, виставках, конференціях, презентаціях тощо, при цьому збирається вся доступна або залишена по недогляду документація й інформація, фотографується все, що можливо;
- відвідування підприємств;
- фінансування контрактів на виконання науково-дослідних робіт за кордоном з метою проникнення в деякі лабораторії;
- направлення на навчання та стажування за кордон студентів, аспірантів, фахівців та інших «стажистів»;
- нескінченні безрезультатні переговори, у процесі яких постійно запитується додаткова інформація;
- аналіз інформації в Інтернеті.

**Спектр незаконних методів:**

- підкуп співробітників партнерів, державних чиновників і конкурентів;
- вивідування інформації;
- переманювання фахівців;
- засилання агентів;

- викрадення комерційних документів і дослідних зразків виробів;
- викрадення креслень і технічної інформації;
- використання технічних засобів для підслуховування, втручання в комп'ютерні мережі, листування тощо;
- шантаж;
- негласний контроль за кореспонденцією;
- «помилкові» переговори тощо;
- шпигунство і просто злодійство.

Для одержання негласної інформації використовуються і так звані «чорні» біржі, які торгують негласною інформацією. Викрадення інформації й торгівля нею виділяються в останні роки в самостійний вид підприємницької діяльності. Так, наприклад, у США промисловою розвідкою й контррозвідкою займається фірма «Джорж Уоккенхем корпорейшн» зі штатом 20 тис. співробітників.

Для виживання в умовах сучасної конкурентної боротьби першочергове значення відіграє розвідка намірів конкурентів, вивчення основних тенденцій бізнесу, аналіз можливих ризиків тощо.

Класичне визначення поняття «розвідка» дав М. Алексєєв: «Під терміном **«розвідка»** у широкому змісті цього слова розуміється, з одного боку, *діяльність суб'єкта (від людини, організованої групи людей до держави в цілому) по добуванню відомостей про наявні та потенційні загрози його існуванню й інтересам, тобто про діючого або імовірного супротивника, а з іншого — організаційна структура, сили і засоби для здійснення цієї діяльності*».

Для конкурентної бізнес-розвідки суб'єктом є недержавна організація (приватна фірма, комерційний банк, акціонерне товариство тощо). При визначенні конкурентної бізнес-розвідки варто додати положення про необхідність дотримання існуючих правових норм, що відрізняє її від шпигунства, де необхідні дані можуть добуватися поза правовим полем. Тому можна дати таке визначення конкурентної розвідки: **«Конкурентною розвідкою називається діяльність недержавної організації по добуванню відомостей про наявні і потенційні загрози її існуванню й інтересам за умови дотримання існуючих правових норм»**. Запропоноване визначення за своїм змістом близьке до інших визначень, зокрема, до наведеного в книзі О. Шаваєва: **«Економічна розвідка — це сукупність погоджених дій по добуванню, інтерпретації, поширенню й захисту інформації, корисної для недержавних суб'єктів економіки, що добувається легально й при найкращих умовах у частині якості, термінів і витрат»**.

Конкурентна розвідка (КР) є потужним інструментом дослідження ринку, в даний час дисципліною, що бурхливо розвивається, яка виникла на стику економіки, юриспруденції і спеціальних розвідувальних дисциплін. Відмінністю КР від промислового шпигунства є те, що вона здійснюється винятково в рамках існуючих державних законів, і свої результати одержує завдяки аналітичній обробці величезної кількості найрізноманітніших відкритих інформаційних матеріалів з різних джерел.

Раніше ми вже зазначали, що КР дає кращі результати, якщо вона організована у вигляді безперервного процесу.

**По-перше**, структура циклу розвідки вже передбачає наявність процесу. При організації широкомасштабної системи розвідки у власній компанії необхідно прагнути до розширення сфери діяльності поза її межами і залучення до співробітництва якомога більшої кількості людей.

**По-друге**, навіть якщо деякі дуже успішно працюючі компанії розглядають проведення КР як посадовий обов'язок особи з вищої адміністрації, система збору розвідувальної інформації іноді може розглядатися іншою частиною компанії як деякий вид «виконавчого шпигунського агентства». Забезпечуючи доступ до матеріалів КР тільки для менеджерів найвищого рівня, можна іноді «втратити» співробітників, які хотіли б одержувати матеріали КР і плідно використовувати їх у своїй роботі. Більше того, не допускаючи деяких службовців до цих матеріалів, можна відбити у них охоту надавати в систему КР зібрану ними інформацію.

Можна створити ефективну систему управління компанією, мати висококваліфікованих фахівців, володіти високим науково-технічним потенціалом, мати розгалужену збутову мережу, але все це буде не важливо, якщо керівник компанії не здатний виявляти зовнішні за-

грози й ризики, здатні поставити компанію в скрутне становище. Для виявлення ризиків і створюються підрозділи КР. У багатьох великих компаніях вони розміщуються в службі стратегічного планування, що підпорядковується безпосередньо керівництву. Діяльність підрозділу КР стає більш ефективною, якщо її головним завданням є інформаційна підтримка стратегічного планування компанії. В інших фірмах ці підрозділи можуть входити до складу кожного самостійного відділу, що знаходиться в підпорядкуванні першого віце-президента або безпосередньо президента компанії, який координує їхню діяльність.

Недоцільно розміщувати КР у службі маркетингу, відділі продажів, науково-дослідному та інших самостійних структурних підрозділах компанії, не пов'язаних між собою. У таких випадках досить складно здійснювати взаємодію й координацію роботи КР.

Зрештою, не так важливо, де розміщується підрозділ КР. Важливо, як організована координація його роботи і як циркулюють інформаційні потоки усередині компанії. В одних компаніях вони циркулюють по замкнутому контуру й у готовому вигляді подаються на нижній рівень, тобто доводяться до кожного співробітника (якому вони необхідні для виконання виробничих завдань), в інших, інформація збирається на нижньому рівні, передається «нагору» (незамкнутий контур) і рідко доходить до кожного співробітника компанії. З досліджень по розробці концепції організації роботи КР, проведених фірмою *Learning Corporation*, випливає, що така організація (друга модель) доведення розвідувальних відомостей до співробітників не йде на користь компанії.

Для максимальної ефективності роботи підрозділ КР повинен мати досить високий статус, щоб співробітники ставилися до нього з повагою й бачили в ньому свого захисника і борця за інтереси компанії. Однак цей підрозділ має бути доступним кожному працюючому в компанії в межах його компетенції, а не виконувати завдання в інтересах якого-небудь одного відділу.

Аналітична інформація, підготовлена підрозділом КР, має бути закритою для всіх сторонніх, але доступною для кожного співробітника компанії (у частині, його що стосується).

Хоча основне призначення КР — підтримка прийняття управлінських рішень, сформована певним чином система конкурентної переваги може допомогти компанії вирішувати й багато інших завдань:

- **передбачення змін на ринку.** Компанії, що фокусують зусилля своєї КР на відслідковуванні змін на ринку, рідко потрапляють у скрутне становище через події, що впливають на їхній бізнес. Навпаки, компанії, у яких така увага відсутня, можуть незабаром стати банкрутами;

- **передбачення дій конкурентів;**
- **виявлення нових або потенційних конкурентів;**
- **вивчення успіхів і невдач конкурентів;**
- **пошук і вивчення фірм для купівлі (злиття);**
- **вивчення нових технологій, продукції і процесів;**
- **моніторинг змін у політичній, законодавчій і регулюючій областях, що впливають на бізнес;**

- **відкриття нової справи.** Конкурентна розвідка може не тільки допомогти прийняти рішення про нову діяльність або диверсифікацію, а й дозволить отримати найважливішу вихідну інформацію для його розвитку;

- **відкритий погляд на власну діяльність.** Багато компаній, особливо великі, мислять обмежено. Їхні методи роботи стають традиційними і застарілими. КР дає нові ідеї і концепції, змушує сфокусувати погляд на зовнішньому світі й визначити місце компанії в конкурентному середовищі;

- **допомога в застосуванні новітніх інструментів управління.** Деякі компанії відчувають певні труднощі при запровадженні й підтримці таких дорогих управлінських технологій, як «комплексне керування якістю», впровадження корпоративної АСУ, «перехід на нову технологію» або «система задоволення клієнта». Одна з причин — відсутність необхідної інформації.

Відповідно до проведеного у 1993 р. опитування менеджерів, що намагалися застосувати «комплексне керування якістю» у своїх компаніях, більшість з них зазначили, що саме відсутність необхідної інформації призвела до невдачі. В основному їхні скарги стосувалися того, що автори дослідження з *Fuld & Company* називають «вузьким місцем внутрішньої ін-



формації». Респонденти повідомляли, що не змогли одержати корпоративну інформацію, тому що не знали, де її шукати. Якщо ж вони зрештою її знаходили, користуватися нею було вже пізно. Тобто їхні компанії намагалися впровадити нову технологію керування, не маючи розвідувальної інфраструктури, тобто без системи КР, і зазнали невдачі. Те саме можна сказати й про такий вирішальний для успіху компанії інструмент керування, як «система задоволення клієнта». «Вузьким» місцем українських промисловців також є невміння використовувати нові управлінські технології. Управління бізнесом вимагає впровадження так званих «корпоративних систем».

Цілі й завдання КР близькі цілям і завданням класичної розвідки, аналітичні матеріали яких використовуються при формуванні й здійсненні державної політики або плануванні воєнних операцій. Тільки масштаби завдань зовсім інші. Основна область застосування КР — це ринок. Головною метою конкурентноздатної розвідки є систематичне відслідковування відкритої інформації про конкурентів, аналіз отриманих даних і прийняття на їхній основі управлінських рішень. Створення конкурентної розвідки — це веління часу та єдиний спосіб вижити в гострій конкурентній боротьбі. Такою є думка багатьох керівників корпорацій у США. КР дозволяє передбачати зміни на ринках, проводити прогноз дій конкурентів, виявляти нових або потенційних конкурентів, проводити моніторинг появи нових «вибухових» технологій і політичних та фінансових ризиків.

Висновки з аналізу інформації КР можуть використовуватися як для прийняття тактичних рішень, так і опрацювання стратегічних напрямів розвитку фірми або корпорації в цілому. КР широко використовує прийоми й методи стратегічного управління, що дозволяє отримувати комплексне уявлення про ситуації на ринку й уточнювати позиції, на які компанія може претендувати через співставлення свого конкурентного статусу з конкурентоспроможністю інших суб'єктів, що оперують на цьому ж ринку. Багато черпає конкурентна розвідка й з арсеналу засобів маркетингологів, зусилля яких спрямовані головним чином на виявлення й аналіз споживчого попиту в тому чи іншому сегменті ринку. Так що співробітники служби КР займаються насамперед збором відомостей про конкурентне середовище й конкретних конкурентів (у тому числі потенційних) та їхнім аналізом. Вони моделюють подальшу поведінку суперників. КР, подібно потужного радара, вловлює нові віяння в бізнесі, відслідковує можливості, що з'являються, й попереджує про небезпеки.

Втім, деякі аспекти діяльності КР іноді спірні й викликають певні нарікання з боку громадськості. Зокрема, іноді неоднозначно оцінюється робота служби конкурентної розвідки щодо її відповідності етичним і юридичним нормам. Саме такі сумніви, що залишилися не розвіяними, стали каменем спотикання для компаній, які так і не наважилися на створення подібних служб.

Тим часом, використовуючи різні, часом не надто коректні методи збору інформації — від фронтального «прочісування» каналів Інтернету до копіювання в сміттєвих кошиках своїх конкурентів — аналітики служби накопичують дані практично з усіх питань, що цікавлять керівництво компанії — від розробок суперниками нових видів продукції і рівня виробничих витрат на її виготовлення до особистісних характеристик і професійних якостей керівників та провідних фахівців компаній-конкурентів, а також мотивів прийняття ними тих або інших управлінських рішень. Адже іноді навіть випадкова інформація може виявитися цінною.

При існуючій кількості інформації налагоджений потік її надходження є аж ніяк не головною підмогою у вирішенні завдань, що постають перед КР. Зрештою, з розширенням мережі Інтернет і появою комп'ютерних баз даних інформація перетворилася в дешевий і доступний товар, і заради її одержання немає сенсу обтяжувати корпоративну структуру ще одним підрозділом. Завдання КР полягає головним чином у тому, щоб допомогти керівництву компанії витягти з цього великого інформаційного потоку лише необхідні для прийняття рішень дані. «Ми живемо вже не в епоху інформації, — стверджує Л. Каханер, автор книги «Конкурентна розвідка». — Ми живемо в епоху розвідки».

Розвідувальна і контррозвідувальна діяльність є однією з різновидів інформаційної роботи, основний принцип якої — чіткий поділ понять: дані (відомості), інформація й знання.

**Дані засновані на фактах.** Це може бути статистика, уривки інформації про господарюючі суб'єкти, персоналії, тобто про все те, що складає оперативний інтерес.

Дилетантам часто здається, що дані можуть про щось розповісти, але насправді цього не відбувається. Ніхто не може прийняти правильне рішення, виходячи тільки з даних, незалежно від того, наскільки вони точні або достатні.

Інформація, навпаки, є сукупністю даних, що були відібрані, опрацьовані й проаналізовані. Синтезовані рішення й рекомендації є кінцевим інформаційним продуктом — знанням. Особі, що приймає рішення, потрібні саме інформація й знання, а не просто дані.

Розвідувальна і контррозвідувальна діяльність здійснюється безперервно, тому що інформація, якою б вона достовірною не була, згодом втрачає свою цінність. Тому її необхідно періодично перевіряти й актуалізувати.

Оперативна інформація втрачає цінність приблизно на 10 % кожного дня (наприклад, у разі попередження вимоги короткострокового кредитування або овердрафту, пропозиції придбати партію товару в термін до одного місяця). Інформація тактичного характеру (відомості про великих клієнтів і торгових партнерів, злочинних угруповань тощо) втрачає цінність на 10 % на місяць. Стратегічна інформація про незмінні об'єкти (промислова інфраструктура, природні ресурси) втрачає цінність на 15 % щороку. Цінність інформації може змінюватися через зміну обстановки або у зв'язку з можливими чи такими, що вже відбулися, змінами, внаслідок яких інформація не може бути беззастережно використана.

Тому у вихідних інформаційних і аналітичних документах обов'язково слід враховувати й вказувати часовий інтервал, упродовж якого чинні ті або інші оцінки.

### **Організація системи доступу до відомостей, що складають комерційну таємницю підприємства (фірми) та системи їхньої безпеки.**

Важливе місце в системі організаційних, адміністративних, правових та інших заходів, що дозволяють якісно вирішувати завдання інформаційного забезпечення науково-виробничої і комерційної діяльності, фізичної збереженості матеріальних носіїв закритих даних, запобігання їх витоку, зберігання комерційної таємниці посідає дозвільна система доступу виконавців до класифікованих документів та інформації.

З урахуванням Закону України «Про підприємства і підприємницьку діяльність» керівник підприємства (фірми) незалежно від форми власності може встановлювати спеціальні правила доступу до даних, які складають комерційну таємницю, та до її носіїв, тим самим забезпечуючи їх збереженість.

Склад і обсяг відомостей, що становлять комерційну таємницю підприємства, строки конфіденційності, порядок захисту і допуску до конфіденційної інформації, а також правила її використання визначаються керівником. Керівник може залучити для цієї роботи аналітиків.

Органи державної влади і місцевого самоврядування не мають права втручатися в захист комерційної таємниці підприємства, за винятком випадків, передбачених законом.

Основна мета захисту конфіденційної інформації у тому, щоб вона не потрапила до конкурентів. У ряді випадків потрібний захист і чужих комерційних таємниць, які можуть бути повідомлені підприємству іншими особами, організаціями. Відсутність такого захисту може призвести до втрати фірмою вигідних партнерів.

#### **Захист комерційної таємниці передбачає:**

- визначення правил віднесення інформації до КТ;
- розробку і доведення до осіб, які допущені до відомостей, що становлять комерційну таємницю, інструкцій за дотриманням режиму конфіденційності;
- обмеження доступу до носіїв інформації з КТ;
- таке ведення діловодства, яке забезпечує виділення, облік і збереження документів з КТ;
- використання організаційних, технічних та інших засобів захисту конфіденційності документів;
- здійснення контролю за дотриманням режиму захисту КТ.

Для збереження доступу до інформації КТ керівник видає спеціальний наказ про введення «Переліку відомостей, що містять КТ підприємства», заходів по захисту цих відомостей, встановлення кола осіб, які мають доступ до такої інформації, правил роботи з документами, позначеними грифом «КТ». Співробітники підприємства повинні під розписку познайомитися з наказом і додатками до нього. Інколи порядок забезпечення КТ обумовлюється в трудовому контракті.

У разі необхідності такий список може бути продовжений і завірений підписом керівника із зазначенням нової дати. Якщо відомості із «Переліку...» переносяться в документи, то документи стають конфіденційними, і від того, як буде організована робота з ними, залежить успішна робота підприємства.

Ведення діловодства, що забезпечує облік і збереження документів КТ, передбачає виконання низки рекомендацій. Наказом керівництва також може бути обумовлена конфіденційність відомостей, права підприємства щодо них, порядок їх використання тощо. Наприклад, якщо комерційна таємниця є результатом спільної діяльності з іншим підприємством, то необхідність її збереження має бути відображена в контракті. У разі відсутності грифа «КТ» і посилань на конфіденційність у тексті, вважається, що автор і особи, які підписали або затвердили цей документ, передбачили всі можливі наслідки від вільної (без обмеження доступу) роботи з документом. На документах з грифом «КТ» («Конфіденційно») вказується кількість примірників документа і місце знаходження кожного з них.

**Відомості, що складаються комерційну таємницю фірми:**

- розмір кредитів, що їх взяла або планує отримати фірма;
- обсяг виробництва продукції (за місяць, квартал, рік);
- назва фірм-контрагентів;
- розмір прибутку, отриманого за місяць, квартал рік;
- схема розподілу прибутків;
- мета, завдання і тактика переговорів з діловими партнерами;
- умови комерційних контрактів, платежів, послуг;
- потреба у придбанні товарів чи одержанні послуг;
- заробітна плата працівників підприємства;
- характер і репутація персоналу фірми;
- регіони збуту продукції;
- тематика маркетингових досліджень на підприємстві.

Друкуювання документів з грифом «КТ» здійснюється централізовано, у спеціально відведеному для цього приміщенні або на робочому місці, куди заборонено вхід стороннім. Віддруковані і підписані документи передаються для реєстрації посадовій особі, яка відповідає за їх облік. Чернетки і варіанти знищуються цією особою з підтвердженням факту знищення записом на копії вихідного документа: чернетка (і варіанти) знищено. Підпис. Дата.

Усі документи з конфіденційною інформацією повинні реєструватися окремо від решти документів у «Журналі реєстрації документів з грифом «КТ»». При значному їх обсязі заводяться журнали окремо для вхідних, вихідних і внутрішніх документів підприємства з грифом «КТ». Всі аркуші журналів при цьому нумеруються, прошиваються і опечатуються.

Документи з грифом «КТ» приймаються і відсилаються спеціально виділеною для цього посадовою особою або секретарем-референтом, якщо йому надається таке право. При надходженні обов'язково перевіряються кількість аркушів і примірників основного документа і додатків до нього. У разі відсутності чи неповної комплектності в конвертах документів з грифом «КТ» складається акт у двох примірниках, один з яких надсилається відправникові.

Документи з грифом «КТ» формуються в окрему справу. На обкладинці у правому куті ставиться гриф «КТ». На внутрішній її стороні подається список працівників, які мають право користуватися цією справою. Всі аркуші справи нумеруються простим олівцем у правому верхньому куті. Зберігаються такі справи у сейфі, що опечатується відповідальним за зберігання документів з грифом «КТ». Інші працівники підприємства не повинні мати права доступу до цього сейфу.

Обіг (видача і повернення) документів з грифом «КТ» відображається в «Журналі обліку видачі документів з грифом «КТ»». Видані для роботи конфіденційні документи повертаються секретарю-референту того ж дня. З дозволу керівництва підприємства окремі документи з грифом «КТ» можуть знаходитися у виконавця упродовж терміну, необхідного для виконання роботи з ними. Але при цьому мають дотримуватися умови повного забезпечення збереження документів на робочому місці виконавця (наявність сейфа). При поверненні документів секретар-референт звіряє номер документа з журналом, перевіряє кількість арку-

шів і в присутності виконавця ставить у графі «Відмітка про повернення» свій підпис і дату повернення.

Передача документів і справ іншим співробітникам підприємства, які мають доступ до них, здійснюється лише через секретаря-референта з обов'язковим записом у журналі.

Документ з грифом «КТ» забороняється виносити з офісу. Тільки у виняткових випадках керівник або його заступник можуть дати на це дозвіл окремому співробітнику для погодження, підпису і т. ін. за умови вжиття необхідних заходів для збереження документа.

На підприємстві повинні дотримуватися суворого порядку розмноження документів з грифом «КТ». Копії з них знімаються лише з дозволу керівництва у спеціально обладнаному для цього приміщенні. Всі копії враховуються, загальна кількість примірників максимально обмежується, кожний примірник готується для попередньої визначеного адресата або виконавця. Розмноження документів здійснюється у присутності особи, відповідальної за документ. Браковані копії підлягають негайному знищенню.

Всі справи з грифом «КТ» обов'язково вносяться до номенклатури підприємства.

**Після закінчення календарного року спеціально створена комісія виконує такі роботи:**

- перевіряє наявність усіх документів з грифом «КТ»;
- відбирає документи з грифом «КТ» для архівного зберігання;
- відбирає документи з грифом «КТ» для знищення.

Перевірка наявності документів з грифом «КТ» за рішенням керівництва підприємства може здійснюватися з іншою періодичністю, наприклад, після закінчення кварталу. При втраті конфіденційного документа про це негайно інформується керівник підприємства. Вживаються всі заходи, щоб його знайти. Для розслідування факту втрати створюється спеціальна комісія. У разі якщо розшук не дав позитивних наслідків, складається акт, а до «Журналу реєстрації» вноситься про це відповідний запис.

При звільненні з роботи співробітника, відповідального за документи з грифом «КТ», здійснюється перевірка наявних документів, які передаються знову призначеній для цього особі. Про це складається акт приймання-передачі, що затверджується керівником підприємства або його заступником.

На особу, яка була допущена до КТ і звільнилася з роботи, зобов'язання про нерозголошення конфіденційної інформації поширюється ще протягом двох років, якщо інший термін не був обумовлений трудовим контрактом.

При передачі справ до архіву на документи з грифом «КТ» складається окремий опис. Архівне зберігання здійснюється в опечатаних коробках у приміщенні, куди забороняється несанкціонований доступ.

На документи з грифом «КТ», відібрані для знищення, складається акт. Процес знищення відбувається у присутності комісії. При цьому робиться все, щоб була виключена можливість поновлення наявної у цих документах інформації.

До *таємної інформації* належить інформація, що містить відомості, які становлять державну та іншу передбачену законами таємницю, розголошення якої завдає шкоди особі, суспільству і державі. Віднесення інформації до категорії таємних відомостей, які становлять державну таємницю, і доступ до неї громадян здійснюється відповідно до Закону про інформацію.

Порядок обігу таємної інформації та її захисту визначається відповідними державними органами за умови дотримання вимог, встановлених законодавством.

Порядок і терміни обнародування таємної інформації визначаються відповідним законом.

Законом «Про інформацію» передбачено також порядок інформаційного запиту щодо доступу до офіційних документів і запиту щодо надання письмової або усної інформації.

Під інформаційним запитом (далі запитом) щодо доступу до офіційних документів розуміється звернення з вимогою про надання можливості ознайомлення з офіційними документами.

Запит може бути індивідуальним або колективним. Він подається у письмовій формі.

Необгрунтована відмова у наданні можливості для ознайомлення з офіційними документами або порушення визначеного терміну її надання без поважних причин тягнуть за собою

дисциплінарну або іншу відповідальність посадових осіб державних установ у порядку, встановленому законами України. Слід мати на увазі й те, що запитувачі інформації мають право робити виписки з наданих їм для ознайомлення офіційних документів, фотографувати їх, записувати текст на магнітну плівку тощо. Власник документів має право за відповідну оплату виготовляти за бажанням запитувача копії запитуваних документів.

Законом «Про інформацію» передбачено також заборону на надання деякої інформації запитувачам для ознайомлення.

**Не підлягають обов'язковому наданню для ознайомлення за інформаційними записами офіційні документи, які містять:**

- інформацію, визнану у встановленому порядку державною таємницею;
- конфіденційну інформацію;
- інформацію про оперативну і слідчу роботу органів прокуратури, МВС, СБУ, дізнання та суду у випадках, якщо її розголошення може зашкодити оперативним заходам, розслідуванню чи дізнанню, порушити право людини на справедливий та об'єктивний судовий розгляд її справи;
- інформацію, що стосується особистого життя громадян;
- документи, що складають внутрішньовідомчу службову кореспонденцію (довідні записки, листування між підрозділами та ін.), якщо вони пов'язані з розробкою напрямку діяльності установи, процесом прийняття рішень і передують їх прийняттю.

Окрім того, установа, до якої звертається інформаційним запитом, може не надавати для ознайомлення документ, якщо він містить інформацію, що не підлягає розголошенню на підставі нормативного акту іншої державної установи, а державна установа, яка розглядає запит, не має права вирішувати питання щодо її розсекречування (інформацію фінансових установ, підготовлену для контрольно-фінансових відомств тощо).

У системі заходів безпеки істотне значення має оптимальний розподіл виробничих, комерційних і фінансово-кредитних відомостей, що складають таємницю підприємства, між конкретними виконавцями відповідних робіт і документів. При розподілі інформації, з одного боку, необхідно забезпечити надання конкретному співробітнику для якісного і своєчасного виконання доручених йому робіт повного обсягу даних, а з іншого — виключити ознайомлення виконавця із зайвими, не потрібними йому для роботи класифікованими відомостями.

Для забезпечення правомірного й обґрунтованого доступу виконавця до відомостей, що складають комерційну таємницю фірми, рекомендується розробляти і впроваджувати на підприємствах відповідну дозвільну систему.

Під доступом мається на увазі одержання письмового дозволу керівника підприємства (або, з його санкції, інших керівних осіб) на видачу тому чи іншому співробітнику конкретних (або в повному обсязі) закритих відомостей з урахуванням його службових обов'язків (посадових повноважень).

Оформлення доступу до КТ може здійснюватися відповідно до затвердженого керівництвом положення про дозвільну систему доступу, де юридично закріплюються повноваження посадових осіб по розподілу інформації і користуванні нею. Керівник підприємства може дозволити користування будь-якою захищеною інформацією будь-якому працівнику підприємства або особі, що прибула на об'єкт з іншої організації для вирішення певних питань, якщо щодо цих даних не встановлені обмеження на ознайомлення виробничо-комерційними партнерами по спільному виробництву тощо.

На невеликих підприємствах з обмеженим обсягом закритих робіт (документів і робіт) керівник має можливість особисто розподіляти всю закриту інформацію, що надходить ззовні й створюється всередині підприємства між працівниками незалежно від їхніх посад. У цьому випадку здійснюється так званий прямий розподіл класифікованої інформації. Однак прямий розподіл неможливий на підприємстві з великим обсягом закритих робіт, розосередженим по різних підрозділах і ділянках, у яких задіяні співробітники різних посадових категорій. За таких умов керівник підприємства фізично не має можливості особисто регулювати потоки класифікованої інформації і розподіляти її між працівниками. Зростає ймовірність помилок у вигляді неправильного адресування відомостей або дозволу на доступ особам, що не мають до них прямого виробничого відношення.

Для якісного виконання управлінських функцій в даних умовах керівник підприємства частину своїх прав на розпорядження рухом класифікованих відомостей передає (делегує) керівникам нижчестоящих рівнів. При визначенні повноважень кожного з нижчестоящих керівників виконується ряд умов. Повноваження особи повинні відповідати й здійснюватися в рамках її посадового становища (прав і обов'язків) і поширюватися тільки на певні категорії виконавців закритих робіт і документів.

Найважливіше значення для збереження комерційної таємниці має надійність співробітника, якому дозволяють працювати з цінною інформацією. У зв'язку з цим система доступу має бути заснована на переконанні, що особа, яка одержує дозвіл на доступ до закритих відомостей, лояльна стосовно підприємства (віддана фірмі). Такий висновок можуть зробити в процесі спільної діяльності служба безпеки й відділ кадрів. Ці підрозділи затверджують у директора список співробітників, які за своїми особистими якостями можуть бути допущені (або не допущені) до роботи з відомостями, що складають комерційну таємницю. Відповідні виписки передаються для обліку керівникам підрозділів, яким директором делеговане право видавати дозволи на доступ до конкретних відомостей, що входять у Перелік захищеної інформації.

Керівник, як правило, залишає за собою право розпоряджатися найбільш цінними відомостями, що складають КТ (конфіденційні договори з фірмами, звіти про результати робіт з перспективних виробів тощо). Перелік таких документів, затверджений директором, має знаходитися в службі безпеки (СБ). Відповідно до цього переліку вся класифікована інформація й виробы, що надійшли ззовні чи створені на підприємстві, доповідаються керівництву СБ. Інша інформація надходить зі СБ безпосередньо керівникам підрозділів відповідно до діючої на підприємстві дозвільної системи. Вони й розподіляють її між виконавцями. Кількість рівнів посадової ієрархії і посадових осіб, яким можуть бути надані повноваження на розподіл класифікованої інформації, залежить від структури підприємства, кількості й складності проведених закритих робіт.

#### **Правила ефективної роботи дозвільної системи підприємства:**

- Дозвільна система в якості обов'язкового для виконання правила містить у собі диференційований підхід до дозволу доступу, що враховує важливість класифікованих відомостей, щодо яких вирішується питання про доступ

- Необхідне документальне відображення виданого дозволу на право користування тими або іншими відомостями. Це означає, що керівник, який дав дозвіл на право користування, повинен його обов'язково зафіксувати в письмовому вигляді на відповідному документі або в діючій на підприємстві обліковій формі. Жодні усні вказівки й прохання про доступ будь-кого (за винятком керівника підприємства) не мають юридичної чинності й не є обов'язковими для працівників СБ. Ця вимога стосується і керівників усіх рівнів, що працюють з класифікованою інформацією та її носіями. Таким чином, тільки письмовий дозвіл керівника (у рамках повноважень) є дозволом для видачі тій або іншій особі відомостей, що охороняються.

- Слід суворо дотримуватися принципу контролю з боку СБ. Це означає, що будь-який дозвіл (тут можливі вилучення за узгодженням з керівником) на ознайомлення із закритими документами, відомостями й об'єктами має бути погоджений з начальником СБ. Кожний дозвіл повинен мати дату його оформлення, видачі та терміну чинності.

Значного поширення набув такий традиційний вид дозволу, як резолюція керівника на класифікованому документі. Такий дозвіл повинен містити перелік прізвищ співробітників, зобов'язаних ознайомитися з документами або виконати їх, термін виконання, інші вказівки, підпис керівника і дату. Керівник може за необхідності передбачити обмеження в доступі конкретних співробітників до певних відомостей.

Резолюція, як вид дозволу, застосовується головним чином для оперативного доведення до зацікавлених осіб закритої інформації, що міститься в документах і виробах, які надходять як ззовні, так і створюються на підприємстві.

Керівник підприємства може дати дозвіл на доступ у розпорядничих документах: наказах, вказівках, розпорядженнях. В них повинні міститися прізвища, посади осіб, конкретні класифікаційні документи й виробы, до яких вони можуть бути допущені (ознайомлені).

Інший вид дозволів — списки осіб за прізвищами, що мають право знайомитися і здійснювати будь-які дії з класифікованими документами й виробами. Списки затвер-

джуються директором підприємства або, відповідно до діючої дозвільної системи керівниками, що посідають, як правило, посади не нижчі керівники відповідних підрозділів. Вони можуть використовуватися при організації доступу до класифікованих документів і виробів, що мають особливо важливе значення для підприємства, при оформленні доступу в режимні приміщення, на закриті заходи (конференції, наради, виставки, засідання науково-технічних рад тощо). У списках за прізвищами можуть бути визначені конкретні керівники, які допускаються керівником до всіх закритих документів і виробів без відповідних письмових дозволів. У них вказується П.І.Б. виконавця робіт, відділ, займана посада, категорія документів і виробів, до яких він допущений. На практиці застосовується і варіант посадових списків, у яких вказується: посада виконавця, обсяг документів (категорії документів) і типи виробів, якими необхідно користуватися працівникам підприємств, які займають відповідну списку посаду. Слід зазначити, що для підприємств з невеликим обсягом класифікованих документів і виробів може виявитися достатнім використання таких видів дозволу, як резолюція керівника на самому документі, списки за прізвищами, посадові списки.

В організаційному плані списки за прізвищами повинні готуватися зацікавленими керівниками структурних підрозділів. Перелік співробітників, що ввійшли в список, візується начальником СБ і затверджується керівником підприємства, що може делегувати права затвердження іншим особам з числа дирекції.

Поряд зі списками можуть бути використані персональні картки-дозволи.

#### **Дозвільна система має відповідати таким вимогам:**

- поширюватися на всі види класифікованих документів і виробів, що є на підприємстві, незалежно від їхнього місця перебування і створення;
- визначати порядок доступу всіх категорій співробітників, які одержали право працювати з КТ, а також фахівців, що тимчасово прибули на підприємство і мають відношення до спільних закритих замовлень;
- встановлювати простий і надійний порядок оформлення дозволів на доступ до документів і виробів, які охороняються, що дозволяє негайно реагувати на зміни в області інформації на підприємстві;
- чітко розмежовувати права керівників різних посадових рівнів в оформленні доступу відповідних категорій виконавців;
- виключати можливість безконтрольної і несанкціонованої видачі документів і виробів будь-кому;
- не дозволяти особам, які працюють з класифікованою інформацією й об'єктами, вносити зміни в парні дані, а також підмінювати облікові документи.

При розробці дозвільної системи особлива увага має приділятися виділенню головних, особливо цінних для підприємства відомостей, що дозволить забезпечити до них суворо обмежений доступ. За наявності спільних робіт з іншими підприємствами (організаціями), іноземними фірмами або їхніми окремими представниками необхідно передбачити порядок доступу цих категорій працівників до комерційної таємниці підприємства. Доцільно визначити порядок взаємодії з представниками обслуговуючих державних організацій: технаглядом, санітарно-епідеміологічною станцією, податковими, правоохоронними та митними органами тощо.

#### **У межах дозвільної системи керівники середньої ланки управління повинні:**

- давати дозвіл (у рамках повноважень) на доступ до класифікованих документів і відомостей виконавцям свого підрозділу, виконавцям інших підрозділів за клопотанням їхніх керівників і в межах їхніх функціональних обов'язків;
- знати ступінь важливості проведених робіт, розроблювальних виробів та виробів що знаходяться в процесі документації, і завдання та функціональні обов'язки своїх підлеглих;
- негайно повідомляти в СБ про зміни функціональних обов'язків співробітників, не допускаючи адресування їм документів і виробів до переоформлення функціональних обов'язків у спеціальних рішеннях (посадових інструкціях тощо);
- не допускати з боку підлеглих дій, що тягнуть порушення вимог дозвільної системи, вживати заходів для уникання невинуватого ознайомлення з тими відомостями, що не відносяться до обов'язків працівника;

- здійснювати контроль за адресуванням класифікованих документів і виробів, ознайомленням з ними відряджених осіб.

#### **Співробітники СБ фірми повинні контролювати:**

- правомірність видачі інформації, яка охороняється і виробів співробітникам підприємства і відряджених осіб;
- правомірність адресування класифікованих документів і виробів з одного підрозділу в інший;
- порядок оформлення доступу до комерційної таємниці фірми.

У Положенні про дозвільну систему фірми необхідно зазначити, що передача класифікованих документів і виробів від одного виконавця до іншого можлива тільки в межах структурного підрозділу і з дозволу його керівника. Передача, повернення таких документів здійснюється за встановленим на фірмі порядком і тільки протягом конкретного робочого дня.

Вся класифікована документація й вироби, що надійшли на підприємство і розроблені на ньому, приймаються і враховуються працівниками СБ. Після реєстрації документація передається на розгляд керівнику підприємства під розписку. Керівники можуть передавати документи і вироби на виконання після їх реєстрації тільки через СБ.

Попередній розгляд оперативного листування, оцінка ступеня важливості виробів здійснюється начальником (або спеціально виділеним референтом директора), що визначає необхідність надання отриманої інформації керівнику фірми. Документи і вироби, що не потребують обов'язкового розгляду директором фірми, надаються іншим керівникам фірми і начальникам структурних підрозділів. Розглянуті директором вхідні й внутрішні документи та вироби адресуються відповідним керівникам і виконавцям структурних підрозділів, які роблять позначки про дозвіл на самих документах (супровідних паперах до виробів). Контроль за правильністю адресування документів і виробів здійснюється керівництвом підрозділу економічної безпеки.

Переадресування класифікованих документів і виробів здійснюється керівниками фірми, зазначеними в дозвільній системі, начальниками структурних підрозділів у межах свого підрозділу. При невідповідності документа і виробу функціональним обов'язкам виконавця питання вирішується на відповідному рівні за участю СБ.

Відряджені особи можуть бути допущені до закритих відомостей тільки з дозволу керівника фірми або його заступників, яким таке право передане. Дозвіл надається письмово. Він повинен чітко визначати обсяг комерційної таємниці і коло питань, з яких можна надавати інформацію. У ньому обов'язково вказується посадова особа, відповідальна за прийом і роботу з відрядженими.

У картці про допуск відрядженого керівник повинен зазначити, які об'єкти, служби, приміщення має право відвідати відряджений. Він може бути присутнім на нарадах, які розглядають тільки питання, визначені для нього керівником підприємства.

У Положенні про дозвільну систему фірми необхідно вказати, що закриті наради зі службових питань проводяться тільки з дозволу керівника фірми або його заступників. Особливі вимоги можуть поширюватися на засідання вчених рад, наради з розгляду результатів НДДКР і фінансово-комерційної діяльності тощо. На такі заходи рекомендується обов'язково оформляти дозвільні списки і включати в них лише тих співробітників, які мають безпосереднє відношення до запланованих заходів і участь в яких викликана службовою необхідністю.

Як уже зазначалося, співробітники інших фірм можуть брати участь у закритих нарадах тільки з персонального дозволу керівництва фірми. Готує списки, як правило, відповідальний за організацію наради в контакт з зацікавленими керівниками структурних підрозділів. Список є підставою для організації контролю за допуском на дану нараду. Перед початком наради співробітник СБ попереджає присутніх, що обговорювана інформація має закритий характер і не підлягає розголошенню поза встановленою фірмою сферою обігу, і видає інструкції щодо порядку ведення записів.

Важливо підкреслити, що встановлення на фірмі певного порядку обігу закритої інформації і виробів істотно підвищує надійність захисту комерційної таємниці, знижує імовірність її розголошення, втрати носіїв цих відомостей.



## КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Розкрийте поняття інформації.
2. Назвіть елементи системи інформаційного забезпечення.
3. Перелічіть показники якості інформації.
4. Опишіть негативні явища, притаманні інформаційним системам управління підприємствами.
5. Назвіть основні завдання інформаційної підсистеми.
6. Перелічіть послідовність етапів формування системи комунікацій.
7. Дайте класифікацію інформації.
8. Розкрийте зміст поняття управлінського обліку.
9. Перелічіть елементи системи управлінського обліку.
10. Опишіть шляхи раціоналізації, інтегрування та подальшої автоматизації інформаційних потоків.
11. Опишіть процес побудови інформаційної системи підприємства.
12. Перелічіть відомості, що складають комерційну таємницю підприємства.
13. Опишіть шляхи захисту КТ.
14. Назвіть правила ефективної роботи дозвільної системи підприємства.
15. Опишіть процес організації служби економічної безпеки підприємства.