

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет

Біловус Л.І.

***Управління та організація діяльності
інформаційних установ***

(за фаховим спрямуванням)

Навчальний посібник

Тернопіль

УДК 378
ББК 73
Б 61

*Рецензенти: Філіпова Л.Я., д. пед. н., професор, декан факультету документознавства та інформаційної діяльності Харківської державної академії культури;
Фінклер Ю.Е., д. філол. н., професор, завідувач кафедри гуманітарної підготовки та соціальних комунікацій Галицького інституту ім. В. Чорновола Національного університету «Києво-Могилянська академія»;
Кушнір О.В., кандидат наук із соціальних комунікацій, викладач кафедри журналістики ТНПУ ім. В. Гнатюка.*

Рекомендовано до друку
на засіданні Вченої ради
Тернопільського національного економічного університету
(протокол № 2 від 20 жовтня 2010 р.)

Біловус Леся Іванівна

Б 61 Управління та організація діяльності інформаційних установ (за фаховим спрямуванням). – Тернопіль: , 2010. – с.

ISBN

У посібнику послідовно викладено теоретичні, методологічні та практичні питання управління та організації діяльності інформаційних установ. Розглянуто поняття, тенденції розвитку інформаційного ринку та місце на ньому інформаційних установ різного типу. Особлива увага зосереджена на інформаційних продуктах і послугах, подано також правові аспекти інформаційної діяльності в Україні. Розглянуто загальні механізми організації діяльності в різних установах. Проаналізовано і внутрішнє середовище інформаційних установ. Перевагою посібника є розгляд питань крізь призму економіки та науки управління відповідно до специфіки проблеми.

Посібник призначений для студентів вищих навчальних закладів напряму підготовки 6.020100 «Документознавство та інформаційна діяльність» галузі знань 0201 «Культура». Також ним можуть скористатися менеджери і підприємці, що працюють в інформаційній сфері.

УДК 378
ББК 73

ISBN

© Біловус Л.І., 2010

ЗМІСТ

Вступ	6
ЧАСТИНА 1. ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ УСТАНОВАМИ	12
Розділ 1. Інформаційна установа як об'єкт процесів організації та управління	12
1.1. Загальна характеристика інформаційних установ	12
1.2. Особливості діяльності інформаційних установ в Україні	13
1.3. Виробники інформаційних товарів і послуг (інформаційні установи)	16
1.4. Перспективи інформаційної діяльності в Україні	17
Розділ 2. Основи процесу управління інформаційною установою	20
2.1. Місія, цілі, функції організацій та установ	20
2.2. Структура управління установою	34
2.3. Стиль і методи управління	44
Розділ 3. Організаційні процеси в системі діяльності інформаційної установи	50
3.1. Специфіка організації діяльності в інформаційній установі	50
3.2. Організаційні форми інформаційної діяльності	53
3.3. Організаційні повноваження	59
3.4. Види повноважень	64
3.6. Принципи формування продуктивної діяльності інформаційних установ	65
Розділ 4. Процес мотивації діяльності в інформаційних установах ...	71
4.1. Суть і модель мотивації. Потреби і винагорода	71
4.2. Основні концепції мотивації	75
4.3. Способи мотивації	89
4.4. Мотивація і компенсація	92
Розділ 5. Контроль в діяльності інформаційних установ	97
5.1. Суть контролю в управлінні	97
5.2. Системи контролю	99
5.3. Оцінка виконання роботи	102
Розділ 6. Управлінське рішення	104
6.1. Основи теорії прийняття рішень	104
6.2. Види управлінських рішень та методи їх прийняття	108
6.3. Процес прийняття рішень та організація їх виконання	110
Розділ 7. Формування кадрового складу інформаційної установи ..	113
7.1. Процес планування персоналу	113
7.2. Методи пошуку кандидатів	116
7.3. Анкетування, співбесіда, прийом на роботу працівника та відмова іншим кандидатам	119

7.4. Звільнення працівників	121
7.5. Процес маневрування кадрами в інформаційних установах	124
ЧАСТИНА 2. ТЕНДЕНЦІЇ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ	126
Розділ 8. Місце і роль інформації у сфері економіки	126
8.1. Інформаційна складова ринкової економіки	126
8.2. Класифікація видів інформаційної діяльності	128
8.3. Середовище для діяльності інформаційних установ	130
9.3. Особливості інформаційного бізнесу	132
Розділ 9. Ринок інформаційних продуктів і послуг	135
9.1. Інформаційна індустрія та структура інформаційного ринку	135
9.2. Членування ринку інформаційних продуктів і послуг	139
9.3. Чинники впливу на національний інформаційний ринок	142
9.4. Суб'єкти інформаційного ринку	144
9.5. Інформаційні потреби та потенційні клієнти інформаційних установ	154
9.6. Тенденції та проблеми розвитку сфери інформаційної діяльності в Україні	161
Розділ 10. Розвиток інформаційного виробництва та правове забезпечення суб'єктів інформаційної діяльності в Україні .	166
10.1. Поняття інформаційного виробництва	166
10.2. Законодавство про інформаційні установи	172
10.3. Правове регулювання ринку інформаційних товарів і послуг	179
Розділ 11. Особливості маркетингової діяльності інформаційної установи	188
11.1. Поняття маркетингу інформаційної установи	188
11.2. Завдання маркетингу інформаційної установи	191
11.3. Життєвий цикл інформаційних продуктів і послуг	194
11.4. Концептуальне моделювання процесу організації маркетингової діяльності інформаційної установи	199
Розділ 12. Особливості конкурентної боротьби на інформаційному ринку	205
12.1. Аналіз діяльності конкурентів та становлення конкурентоспроможності продукту інформаційних установ.	205
12.2. Інформаційно-психологічні операції та війни	209
ЧАСТИНА 3. СПЕЦИФІКА ТОВАРІВ І ПОСЛУГ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ДІЯЛЬНОСТІ ІНФОРМАЦІЙНИХ УСТАНОВ	212
Розділ 13. Виробнича політика інформаційних установ	212
13.1. Статус інформації	212
13.2. Інформаційні ресурси	214

13.3. Інформаційний продукт, його особливості та інформаційні послуги	217
13.4. Ринок інформаційних товарів і послуг	228
Розділ 14. Практика діяльності інформаційної установи	283
14.1. Інновації в діяльності інформаційної установи	283
14.2. Оцінка рівня якості інформаційного продукту чи послуги	285
14.3. Просування інформаційного продукту чи послуги на ринок	287
14.4. Розподільна та рекламно-збутова діяльність інформаційних установ	290
Розділ 15. Ціноутворення в інформаційній галузі.	295
15.1. Особливості ціноутворення на інформаційному ринку	295
15.2. Вартість інформації	297
ЧАСТИНА 4. ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ІНФОРМАЦІЙНОЇ УСТАНОВИ	303
Розділ 16. Роль комунікацій у системі управління	303
16.1. Сутність і види комунікацій	303
16.2. Категорія управлінської інформації	307
16.3. Міжособистісні комунікації в інформаційній установі.	312
Розділ 17. Колектив у структурі інформаційної установи	323
17.1. Чинники формування внутрішнього середовища інформаційної установи	323
17.2. Конфлікти в інформаційній установі та стилі їх врегулювання	325
17.3. Формування згуртованого колективу	330
17.4. Управління та подолання стресу	335
Розділ 18. Діяльність керівника в інформаційній установі	341
18.1. Характеристика дій керівника	341
18.2. Державне і приватне управління	342
18.3. Негативні та позитивні якості керівника. Стосунки з персоналом	345
Висновки	351
Література	354
Додатки	373
Предметний покажчик	411

ВСТУП

Людина – не просто біологічна істота, здатна сприймати і переробляти інформацію. Одна з умов її виживання – отримання інформації із зовнішнього світу. Людина просто не може існувати в інформаційному вакуумі, тим більше займатися будь-якою діяльністю. За тисячоліття інформаційні потреби, як і способи отримання інформації, суттєво змінилися. В усіх сферах суспільного життя інформаційний ресурс, накопичений у вигляді різних знань, є одним з основних.

Сьогодні збільшуються інформаційні потреби людей. Відповідно, чим більший обсяг знань здобувається і матеріалізується за одиницю часу, тим вищий темп задоволення матеріальних і духовних потреб людей. Тому стан розвитку національних інформаційних ресурсів визначає потенційні можливості успішного розвитку держави, забезпечує її національні інтереси.

Протягом останнього двадцятиріччя у світі відбувається процес формування інформаційного суспільства, а тому все більше розвиваються обчислювальні та інформаційні мережі — унікальний симбіоз комп'ютерів і комунікацій. Інформація перетворюється на масовий продукт. Причому постійну потребу в інформації відчувають не тільки керівники, але й мільйони громадян. Це пов'язано як із децентралізацією сучасного суспільства, так і з підвищенням ступеня свободи індивідів та соціальних груп.

Інформація стає не тільки повідомленням, що містить конкретний зміст, а й економічною категорією. На сучасному етапі вона оцінюється з точки зору ринку і перестає бути безкоштовним товаром. Виникає інформаційний ринок, де інформація продається і купується, а операції з інформацією приносять дохід і збитки. Розширюються інвестиції в інформацію з метою отримання нової інформації, створення різноманітних інновацій, а також для впливу на поведінку людей.

Швидко розвивається і специфічна сфера економіки – інформаційна, що перетворилася на спеціальну сферу масового прикладення праці. За масштабами зайнятості, обсягами фінансування цю галузь можна порівняти з найбільшими галузями матеріального виробництва. Однак це вельми

специфічна сфера господарської практики, несхожа на те, з чим мало досі справу людство протягом своєї історії. Вона так швидко удосконалюється організаційно та технологічно, що незабаром традиційні рішення щодо її управління та організації стануть неефективними.

На сьогодні вже накопичився великий досвід роботи з інформацією, опубліковано чимало робіт, що присвячені цій проблемі, однак питання управління виробництвом інформації та наданням відповідних послуг ще залишається мало дослідженим, особливо з урахуванням тенденції розвитку до інформаційного суспільства. На цьому етапі саме державі належить головна роль рушія при досягненні цілей, що стоять перед суспільством.

Неодноразово наголошувалося на тому, що одним з головних пріоритетів України є прагнення побудувати орієнтоване на інтереси людей, відкрите для всіх і спрямоване на розвиток інформаційне суспільство, в якому кожен міг би створювати і накопичувати інформацію та знання, мати до них вільний доступ, користуватися і обмінюватися ними, щоб надати можливість кожній людині повною мірою реалізувати свій потенціал, сприяючи суспільному і особистому розвитку та підвищуючи якість життя. Перехід до інформаційного суспільства — це найбільш раціональний шлях підвищення якості життя населення країни за рахунок вступу України на новий шлях цивілізованого розвитку і переходу економіки на наукоємні, ресурсозберігаючі виробництва. Підставами для такого переходу є постійний рух країни від комп'ютеризації (у 60-х — 80-х рр.) до інформатизації (у 80-х — 90-х рр.) і створення розвинутого інформаційного середовища суспільства (на рубежі століть).

Для регулювання усіх етапів переходу до інформаційного суспільства та вирішення пов'язаних із цим питань 9 січня 2007 року був прийнятий Закон України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки». Його поява свідчить про те, що низка невирішених питань, котрі «тягнуть» назад нашу країну при побудові інформаційного суспільства та інтеграції у світовий інформаційний простір (як-от, низький рівень використання фінансових, матеріальних, кадрових ресурсів, спрямованих на інформатизацію, впровадження інформаційно-комунікативних технологій у

соціально-економічну сферу, а інформаційної грамотності населення відставання у впровадженні технологій електронного бізнесу, електронних бірж та аукціонів, електронних депозитаріїв, використанні безготівкових розрахунків за товари і послуги, низький рівень інформаційної грамотності населення та інформаційної представленості України в Інтернет-просторі, нерівномірність забезпечення можливості доступу населення до комп'ютерних і телекомунікаційних засобів, поглиблення "інформаційної нерівності" між окремими регіонами, галузями економіки та різними верствами населення і ще багато іншого), нарешті може розв'язатися. Одним із шляхів подолання наявних проблем справедливо вбачають у підготовці відповідних кадрів, особливо у сфері національного інформаційного управління.

Для цього важливо розв'язати ряд важливих проблем, що стосуються організації та управління процесів виробництва, збереження, переробки, розповсюдження різних видів інформації та надання різноманітних інформаційних послуг. І вони мають бути передбачені навчальними курсами, що викладаються у відповідних вузах, адже обробка інформації, ефективна організація інформаційних послуг, управління відповідними установами, що займаються такими видами робіт, – головні аспекти підготовки фахівців у сфері інформаційної діяльності. Від їхнього уміння управляти, планувати, нормувати, фінансувати інформаційну діяльність своєї фірми залежить не просто підвищення ефективності тих інформаційних структур, що вже діють, і тих, що створюються, а й перспективи входження України у світову спільноту, котра інтенсивно формує інформаційне суспільство.

Завжди були відомими вислови «Знання — сила» (Ф. Бекон) або «Хто володіє інформацією, той управляє світом», котрі сьогодні актуальні як ніколи, бо стрімко втрачають своє переносне значення, набуваючи конкретного смислу, і дедалі більше стають критерієм перевірки рівня кваліфікації державних діячів, чиновників, бізнесменів. Оскільки досконале володіння інформацією стає засобом ефективного впливу чи, навпаки, захисту, то можна припустити, що вже близький той час, коли більшість національних організацій і фірм покладатимуть ці зобов'язання на певні інформаційні установи або відповідні

структурні підрозділи. Таким чином, зростає потреба у кваліфікованих фахівцях та керівниках у цій сфері. Їх підготовку у нашій країні здійснюють здебільшого інститути чи коледжі культури, підпорядковані відповідним міністерствам, або окремі факультети вузів, та й то відносно недавно. Однак ще досить відчутна потреба у спеціалістах, що здатні забезпечувати належний інформаційний сервіс з використанням сучасних інформаційних засобів.

Вже сьогодні у суспільстві інформація стала важливим чинником економічного зросту у багатьох галузях. Саме вона є продуктом наукової та дослідницької діяльності, необхідним компонентом у процесі досліджень. Тому й установи, що забезпечують ринок інформаційним товаром, отримують великі прибутки, звичайно, за умови належної організації діяльності та керівництва. Проте складність діяльності інформаційних установ полягає в тому, що не можна легко обчислити шляхом підрахунку кількість випущеної продукції, а якість для цього бізнесу має таке ж велике значення, як і кількість. Основним тут є результативність роботи, динаміка реагування на потреби споживачів, які є різноманітними і швидко змінюються.

Найважливіша мета концепції управління та організації інформаційної діяльності – ефективне керівництво всіма інформаційними ресурсами на основі використання сучасної інформаційної технології та організація, спрямована на вироблення форми надання і змісту інформаційних послуг відповідно до вимог конкретного ринку, тобто споживача інформаційних продуктів і послуг. І ця концепція має бути реалізована у процесі підготовки відповідних фахівців (зокрема, спеціальності «Документознавство та інформаційна діяльність»). Слід наголосити і на певних досягненнях у цій сфері в минулому. Одним з перших у нашій країні сформулював засади управління та організації інформаційної діяльності як наукової та навчальної дисципліни С.П. Куценко. Суттєвий внесок у її розвиток зробили також В.М. Глушков, Г.М. Бурлак, Л.Ф. Єжова, С.П. Кулицький, С.Ф. Лазарева, С.І. Майоров та інші. Однак перехід інформаційної галузі у ринкову сферу зумовлює перегляд положень, що були притаманні адміністративно-командній економіці.

Тому й потрібна розробка спеціального наукового курсу для підготовки фахівців у галузі інформаційного управління. Дисципліна «Організація та управління діяльністю інформаційних установ» покликана заповнити лакуну підготовки управлінських кадрів для інформаційної сфери.

Для однозначного сприймання матеріалу дисципліни потрібно коротко зупинитися на основних термінологічних константах.

Управління — це діяльність суб'єкта, що дістає вияв у цілеспрямованому, організуючому впливі на об'єкт управління, здійснюваному з метою приведення останнього у бажаний для суб'єкта стан.

Організація як процес є функцією, суть якої полягає в систематичній координації багатьох завдань і формальних взаємовідносин людей, які їх виконують. **Власне організація діяльності** представляє собою спосіб функціонування структурних елементів будь-якої системи (установи, партії, держави тощо).

Інформаційна установа — установа, фірма, корпорація, виробниче об'єднання, організація, що здійснює збирання, обробку, розробку, постачання та реалізацію інформаційних продуктів і послуг, включаючи, якщо потрібно, авторський нагляд та інформаційне обслуговування споживачів, впливає на формування витрат інформаційного виробництва, альтернативної вартості, на формування ринкових цін і тарифів, на формування прибутку.

Інформаційне виробництво — процес дії людини на інформацію (*предмет* праці) з допомогою *засобів* (знарядь) праці з метою отримання нової інформації (*продукту* праці), необхідної для створення матеріальних, духовних та інших цінностей, що забезпечують існування та розвиток людини і суспільства [138, 179].

Інформаційна діяльність — визначається як сукупність дій, спрямованих на задоволення інформаційних потреб громадян, юридичних осіб і держави.

Навчальний курс «Організація діяльності та управління інформаційними установами» передбачений навчальним планом підготовки бакалаврів з документознавства та інформаційної діяльності і є нормативним для напряму підготовки 6.020100 «Документознавство та інформаційна діяльність».

Навчальна дисципліна має інтегрований характер, тісно пов'язана з економікою, менеджментом, маркетингом, кібернетикою, інформатикою, психологією, історією, соціологією та лінгвістикою.

Для кращого засвоєння матеріалу, теми у навчальному посібнику розміщено у логічному порядку, згідно із динамікою вивчення дисципліни. Спочатку подано тенденції та проблеми розвитку інформаційної діяльності. У сфері надання та виробництва інформаційних послуг та продуктів об'єм бізнесу і налагодженість систем такі ж продуктивні, як і при виробництві товарів, тому їх організація базується на тих самих принципах, що й організація виробництва (Стенберг). Не можна також оминати і загальних принципів організації та управління інформаційною установою. Наступні частини посібника присвячені інформаційному виробництву, специфіці інформаційних товарів та послуг на сучасному ринку, основним суб'єктам інформаційної діяльності, а також внутрішньому середовищу інформаційної установи.

Щоб не переобтяжувати сприймання матеріалу, необхідні додаткові відомості подано у Додатках з необхідними посиланнями у тексті.

Також для зручності термінологічної навігації після Додатків розміщено предметний покажчик.

ЧАСТИНА І. ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ УСТАНОВОЮ

Розділ 1. Інформаційна установа як об'єкт процесів організації та управління

1.1. Загальна характеристика інформаційних установ

Процеси організації та управління виникають там, де потрібно сформувавши та узгодити дії декількох осіб. Тобто спочатку потрібно створити якусь установу, а вже потім створювати механізми керівництва.

Загальні характеристики інформаційної установи мало чим відрізняються від інших:

- ресурси (люди, капітал, інформація);
- залежність від навколишнього середовища (споживачі, уряди, профспілки, законодавчі акти та ін.);
- горизонтальний поділ праці (розподіл великого обсягу роботи на певну кількість невеликих спеціалізованих завдань);
- підрозділи (окремні частини установи, що об'єднують певну кількість людей, які виконують спеціалізовані завдання);
- вертикальний поділ праці (виокремлення спеціалізованої діяльності для координації дій, що пов'язані з горизонтальним поділом праці);
- управління (особлива діяльність певної групи людей, що спрямована на координацію та узгодження дій усіх робітників заради досягнення цілей установи);
- життєвий цикл (стадії розвитку установи. Тривале існування властиве небагатьом, що свідчить про ступінь вміння керівництва установи пристосуватися до змінних умов навколишнього середовища).

На початку 80-х років минулого століття Асоціація інформаційної індустрії США виділила вісім критеріїв, котрі характерні саме для інформаційної установи:

1. Створення свого власного інформаційного продукту силами своїх співробітників;

2. Підтримка близьких до неформальних стосунків зі своїми споживачами, тому практикується надання інформаційних послуг на основі замовлення;

3. Створення інформаційних продуктів відповідно до специфічних вимог окремих кінцевих користувачів;

4. Використання різних носіїв інформації, як традиційних паперових, так і електронних засобів зберігання даних, відповідно до прийнятої в них концепції створення БД.

5. Створення інформаційних продуктів для забезпечення процесу прийняття рішень і підвищення якості цих рішень;

6. Отримання прибутку за рахунок інформації та послуг, оскільки користувачі прирівнюють ці послуги до проведених наукових досліджень і майже повністю оплачують їх;

7. Збирання і зберігання різних відомостей про бізнес, технології та ін., на відміну від консультацій з питань управління;

8. Ставлення до інформації як до свого кінцевого продукту [138, 145-146].

Переважаюча більшість професійних інформаційних установ в Україні та інших пострадянських державах діють у сфері обігу інформації, призначеної для розв'язання переважно тактичних завдань на різних рівнях управління. Причому ці суб'єкти інформаційного ринку мають різний вік: одні виникли ще за радянських часів, а потім адаптувалися до нових умов, інші – з'явилися у значно пізніше.

1.2. Особливості діяльності інформаційних установ в Україні

Хоча пройшло вже майже двадцять років, однак українське суспільство досі вважається пострадянським, тобто перехідним (транзитивним), що

визначається несформованістю інформаційної бази та соціально-політичної системи.

У сучасній Україні (і не лише в Україні) прийнято говорити про дефіцит інформації (корисних повідомлень) на усіх рівнях управління. Державні установи багато в чому відстають, не створено всеохоплюючої та збалансованої системи моніторингу економічних і соціальних процесів у країні. А без цього неможливе ефективне регулювання економіки та інших сфер життя суспільства. Натомість комерційні інформаційні установи ще не можуть вповні задовольнити усі інформаційні потреби споживачів, тому і не сприяють сталому розвитку економіки та суспільства в цілому.

Однак перехід до ринкових відносин в інформаційній сфері зумовив певні зміни, зокрема, сьогодні визначальними для її розвитку (безпосередньо чи опосередковано) стали товарно-грошові відносини. При чому роль держави у фінансуванні помітно зменшилася. *Безпосередній вплив товарно-грошових відносин* перш за все проявився у формуванні та розвитку інформаційного ринку, де інформація та інформаційні послуги циркулюють як товар, сформувавши різноманітну за своєю діяльністю категорію інформаційних установ, існування яких пов'язане із виробництвом і торгівлею інформацією, наданням інформаційних послуг. *А опосередкований вплив товарно-грошових відносин* на розвиток інформаційної сфери проявився у формуванні жорстких бюджетних обмежень поведінки всіх без винятку суб'єктів. Це, у свою чергу, змінило загальні обсяги та структуру попиту на інформацію і відповідні параметри її пропозиції. Фахівці стверджують, що опосередкований вплив на інформаційну діяльність після розпаду СРСР навіть сильніший за безпосередній, оскільки змінюється усвідомлення ролі інформації на всіх рівнях суспільного життя та життя окремого індивіда. Це зумовило, з одного боку, комерціалізацію інформаційної сфери, а з іншого – перетворило інформаційну діяльність у засіб впливу. Останнє стало можливим внаслідок перетворення фінансового капіталу в політичний, що у результаті допомагає розв'язувати економічні проблеми власника фінансових потоків (Г. Почепцов). Утворюється певне коло (рис. 1.1.) [131, 185-186; 174].

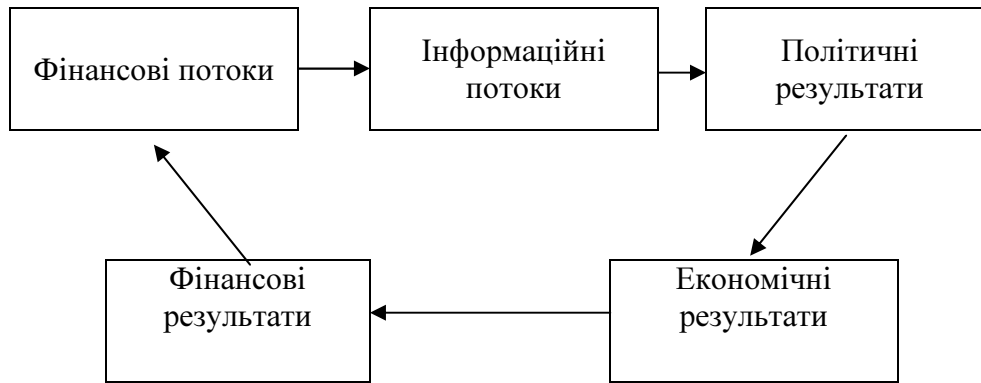


Рис. 1.1. Цілеспрямована інформаційна діяльність як перетворення фінансового капіталу в політичний

У сучасній Україні такими суб'єктами, що здійснюють вищезазначену трансформацію капіталів, є потужні фінансово-політичні групи, котрі контролюють не лише фінансові установи та промислові підприємства, а й ЗМІ.

Унаслідок впливу товарно-грошових відносин та групових економічних і політичних інтересів на інформаційну діяльність, трансформувалися ролі та склад суб'єктів інформаційних відносин в Україні. Ті суб'єкти, котрі вже існували до розпаду СРСР, сьогодні змушені діяти відповідно до жорстких умов та обмежень, що їх диктує ринок. Для тих, хто не зумів пристосуватися, зміна відносин у суспільстві призвела до тяжких наслідків. Значне скорочення державного фінансування за майже повної відсутності на інформаційному ринку потужних українських комерційних замовників стало причиною катастрофічного зменшення обсягів робіт та зайнятості у певних галузях інформаційної сфери. Це, у свою чергу, призвело до гострої нестачі інформації (насамперед у сфері науки та проектно-конструкторських розробок), особливо тієї, що необхідна для вирішення стратегічних завдань суспільства в цілому і окремих її суб'єктів. Сьогодні відчувається гострий дефіцит широкого спектра стратегічних знань технічного, природничого, економічного та соціального профілю, фундаментальних знань, що відповідають новим реаліям. Це стало вагомим чинником затяжної загальної суспільної та економічної кризи, що охопила Україну (та й інші пострадянські держави, навіть Росію). Нового типу суб'єкти інформаційного ринку, переважно комерційні, виникають надто

повільно (брак інвестування, недосконале законодавство), а тому не можуть швидко компенсувати брак відповідної інформації [131, 189].

1.3. Виробники інформаційних товарів і послуг (інформаційні установи)

Вплив інформації, спроможність її збирати, обробляти, поширювати, накопичення інтелектуального потенціалу та вплив його на зовнішньополітичну могутність можна простежити з найдавніших часів. Наприклад, відомо, що саме «наявність серйозної інтелектуальної основи пояснює успіхи Франції протягом Нового часу» [55, 180]. Проте лише сьогодні інформація та можливості її обробки стають вирішальним чинником могутності будь-якого соціального утворення.

На сучасному інформаційному ринку можна виділити наступних учасників:

- 1) виробники та постачальники баз даних, програмних засобів обробки інформації;
- 2) виробники (розробники) технологій обробки інформації, засобів комунікацій тощо;
- 3) інтерактивні служби;
- 4) міжсистемні інтерфейси;
- 5) телекомунікаційні служби;
- 6) інформаційні посередники (брокерські фірми), Інтернет-провайдери;
- 7) бібліотеки, архіви, фонди, інформаційні центри, довідкові бюро;
- 8) видавництва, що спеціалізуються на ділових, аналітичних та довідкових виданнях;
- 9) консалтингові або аудиторсько-консалтингові фірми;
- 10) компанії, підприємства оптової і роздрібної торгівлі інформаційними продуктами та послугами;

- 11) інформаційно-аналітичні служби, прес-служби, спеціалізовані інформаційні агентства, рейтингові агентства, спеціалізовані виставки;
- 12) режимно-секретні установи, що займаються інформаційною безпекою та захистом;
- 13) виробники та постачальники технічних засобів обробки інформації.

Звичайно, це далеко не повний перелік інформаційних установ, які існують чи можуть існувати, часто вищеперелічені види інтегруються. Сьогодні в умовах ринкової економіки такі установи (у тому числі й державні) деякі послуги надають платно.

1.4. Перспективи інформаційної діяльності в Україні

Уже в середині минулого століття вчені почали говорити про неминучість нової епохи в розвитку суспільства – інформаційної. Їх висновки ґрунтувалися на детальному аналізі змін, що відбувалися в економіці, культурі, політиці та інших сферах людського буття. Учені намагалися описати параметри нового інформаційного суспільства, виходячи з якісно нової ролі інформаційної діяльності, котру вона буде відігравати для цього суспільства. Один із таких описів запропонував американський дослідник А. Тофлер, зазначаючи, що кожна особа несе в своїй свідомості ментальну модель світу як суб'єктивний образ навколишнього середовища. Але в цій моделі частина образів відповідає дійсності, а частина – ні. Прискорення темпів життя, збільшення інформаційного навантаження посилює в людей відчуття нестабільності самого знання і вимагає нового рівня адаптації до навколишнього середовища. А це вимагає формування найрізноманітнішого спектру знань у суспільстві, оскільки різні сфери людської життєдіяльності постійно змінюватимуть характер та інтенсивність свого функціонування [217].

На думку Л. Грофф, основу економічної влади в аграрну епоху становило власність на землю, в індустріальну – на капітал та ресурси, а в інформаційну епоху її складатиме власність на інформацію. Але це не означає, що матеріальні ресурси стануть непотрібними. Просто завдяки хорошій організації

інформаційної діяльності можна досягти ефективнішого використання будь-яких ресурсів, не кажучи вже про збільшення економічної та політичної влади. Не дарма питання інформаційної діяльності сьогодні стоїть на першому місці у політиці великих компаній та міжнародних організацій. Навіть основна маса грошей на сучасному етапі функціонує в безготівковій, а не в готівковій, формі, тобто набувають ознак інформаційно-психологічного феномену [57].

Також змінюється і сам стиль управління в інформаційному суспільстві, характерною ознакою якого є наявність сіткових моделей інтерактивного управління, консенсусу, «гуртків якості», скорочення ланок у вертикальній системі управління [57].

Тобто, *інформаційне суспільство* – суспільство, в котрому найважливішим видом діяльності є продукування та споживання інформації, а сама інформація вважається найбільш значимим ресурсом, що формує відносини між людьми у процесі діяльності. У такому соціумі певна частка внутрішнього валового продукту виробляється в інформаційному центрі, розкриваються нові комунікаційні можливості для взаємодії та виразу політичних настроїв суспільства, підвищується роль політичного маніпулювання, зростає роль країн з розвинутим інформаційним потенціалом.

В інформаційному виробництві має створюватися загальнодоступний для його учасників масив інформації (своєрідна база даних) про розглянуті пропозиції інформаційних продуктів. Такі бази прийнято називати *базами прецедентів*. На вивченні прецедентів будуються найдавніші та вічні інформаційні виробництва – виховання, освіта й навчання людей. Прецеденти є основою будь-якого інформаційного виробництва, насамперед, науки та культури – інформаційних виробництв, де зайняті найбільш інтелектуально розвинені та творчо обдаровані особи.

Момент узгодження нового інформаційного продукту з прецедентами є вирішальним в управлінні інформаційною установою. Її ефективність залежить від якості пропонованих нових інформаційних продуктів, але оцінити цю якість без повної бази прецедентів неможливо.

Отже, «є всі підстави вважати, що якісно нові зрушення в інформаційній діяльності в Україні не за горами. Суть цих змін, напевно, полягатиме у подальшому скороченні витрат часу, пов'язаних із прийняттям рішень, і підвищенні їх ефективності. Останнє можливе через широке застосування імітаційного моделювання на базі новітньої комп'ютерної техніки. Правда, якісно нові зрушення в організації інформаційної діяльності зможуть перетворитися на реалії лише за умови їхньої достатньої забезпеченості висококваліфікованими кадрами» [131, 19].

Однак в умовах трансформації українського суспільства є певні обмеження, передусім етичного плану, щодо реалізації інформаційної діяльності. Коротко зосередимося на цьому.

Ставлення до інформації як до товару в умовах ринкової економіки тісно пов'язане із розвитком нової інформаційної технології. Окремі фахівці вважають, що це небезпечно, бо може спричинити розпад соціальних структур [111, 127], адже інформаційна технологія досі розглядається як джерело влади у суспільстві. Навіть побутувала думка, що людей можуть відвернути від інформаційних артерій, котрі забезпечують владу і вплив у суспільстві.

Безперечно, процес комерціалізації інформаційної галузі тісно пов'язаний із цим явищем. Вчені вважають, що коли до інформації ставитися лише як до товару, не враховуючи прагнення людей використовувати його для збагачення знань, тоді можна чекати обмеження доступу до інформації як засобу соціального розвитку. Люди, котрі не мають доступу до нових технологій і не володіють відповідними навичками і вміннями, дуже швидко потрапляють у нерівні умови порівняно з іншими. Отже, комерціалізація інформації означатиме доступ до неї лише тих членів суспільства, котрі можуть платити. Саме тому й було зазначено, що це проблема, передусім, етична.

Наша країна не може й надалі забезпечувати повне чи, бодай, часткове державне утримання усіх інформаційних установ. Та й від неї сьогодні цього ніхто не очікує. Однак відповідні державні інституції мають стежити за тим, щоб права усіх громадян України щодо вільного доступу до інформації були реалізовані. Інформація – обов'язковий елемент знань, що забезпечує

суспільний добробут усіх верств населення. Вона тільки тоді сприятиме суспільному розвитку, коли технології і структури, що визначають її застосування, свідомо зорієнтовані на захист інтересів громадян та суспільних груп. Окрім того, комерціалізація інформаційної сфери ще не означає, що цей процес має бути тотальним. У кожній країні зокрема і у світі загалом є така важлива інформація, доступ до котрої має бути відкритий для всіх. Наприклад, проблема навколишнього середовища і технологія його захисту та інші види інформації, що важливі для загального добробуту, тому їх не можна ні продавати на ринку, ані приховувати від людства.

Ще одна проблема, що виникає внаслідок становлення інформаційного суспільства, – його пряма залежність від інформаційних потоків, уразливість від недостовірної (іноді й шкідливої) інформації, несвоєчасного її надходження, промислового шпигунства, комп'ютерної злочинності тощо.

Питання для самоперевірки:

- 1. Назвіть загальні характеристики інформаційної установи.*
- 2. Які особливості діяльності інформаційних установ у сучасній Україні?*
- 3. Вплив товарно-грошових відносин на інформаційну діяльність.*
- 4. Перелічіть учасників інформаційного ринку.*
- 5. У чому полягає перспективи діяльності інформаційних установ?*

Розділ 2. Основи процесу управління інформаційною установою

2.1. Місія, цілі і функції організацій та установ

Місія установи

Призначення інформаційної установи в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища є її *місією*, що визначається керівництвом цієї установи і реалізується через її стратегію. Потрібно підкреслити, що місія установи — швидше філософське поняття, ніж управлінське. Однак вона передбачає наявність певних правил, цінностей і прийомів, якими користується установа у своїй діяльності. Це мікрокультура установи, її традиції, підхід керівників до прийняття рішень, тобто та унікальність, яка робить цю установу неповторною, відмінною від інших. Як правило, місія фірм формується роками і рідко змінюється. На формування місії впливають:

- власники чи керівники інформаційної установи, які розвивають цю організацію, щоб отримати прибуток;
- співробітники установи, які безпосередньо створюють продукт, забезпечують його реалізацію, і, таким чином, вирішують свої життєві інтереси та проблеми;
- покупці продукції установи, які за рахунок своїх фінансових ресурсів купують продукцію для задоволення своїх потреб та інтересів;
- ділові партнери установи, які надають їй певні комерційні послуги в своїх інтересах;
- зовнішнє середовище установи, яке вимагає від неї підтримки для формування соціального та екологічного середовища існування установи.

При формуванні місії необхідно враховувати інтереси усіх п'яти вказаних суб'єктів, кожний з яких своїми рішеннями по-різному впливає на неї.

Елементи місії:

- призначення установи з точки зору її конкретної діяльності на певному ринку;
- визначені основні напрями, орієнтири, до яких прагне установа;

- технологічні можливості установи;
- переваги установи, що вигідно вирізняють її поміж конкурентів і сприяють задоволенню попиту споживачів.

Без сформульованої місії керівник змушений приймати перспективні рішення, спираючись лише на свій власний досвід.

При формулюванні місії необхідно врахувати кілька моментів:

- місія має бути зрозумілою не лише установі, а й навколишньому середовищу;
- місія має бути оригінальною, бо саме нею вона відрізняється від інших установ;
- акцент у місії робиться на виді діяльності, а не на прибутках;
- до складу місії можна включати робочі принципи функціонування установи, які впливають із зовнішнього середовища;
- зазначити про культуру установи, що залучає до своєї діяльності певний тип працівників.

Місія інформаційної установи певним чином впливає на прогноз її діяльності, що визначається ринком і терміном існування установи. Саме тут розкривається управлінський зміст місії — це сукупність стратегій, які виробляє адміністрація установи для досягнення глобальних цілей.

Ціль і завдання управління установою

Неможливо собі уявити процес управління без діяльності, що має на меті якусь конкретну ціль. *Ціль управління* — майбутній бажаний стан об'єкта управління — інформаційної установи. Це своєрідний ідеальний опис результату діяльності.

Цілі, які стоять перед системою управління, є відправною точкою планування. По суті планування — це розробка цілей і завдань установи, що втілюються у перспективних (довготривалих) і поточних планах.

Цілі є суттєвим елементом системи управління діяльності установи, оскільки виконують:

- організуючу роль — організація і спрямування засобів досягнення цілей на результат;

- мотиваційну роль — мотивація діяльності для активізації людей на досягнення цілей. Але й самі цілі, що визначають значимі для колективу результати, мають мотиваційне значення;
- контролюючу роль — порівняння фактичного і заданого параметрів системи.

Ієрархія цілей означає, що індивідуальні цілі визначають цілі вищого рівня і, навпаки, цілі верхнього рівня логічно складаються з цілей нижчого рівня і так далі до головної цілі.

Класифікація цілей:

- за рівнем (галузеві, територіальні, установи і т.д.);
- за терміном дії (перспективні, поточні);
- за охопленням проблеми і масштабом дії (стратегічні, тактичні).

Вимоги до цілей:

- сумісність цілей;
- конкретність і вимірюваність;
- орієнтація в часі;
- реалістичність;
- зрозумілість для виконавців;
- гнучкість (зворотній зв'язок).

Управління в умовах ринку вимагає постійної корекції чи різкої зміни цілей інформаційної установи через зовнішнє середовище, яке постійно змінюється. Для того, щоб своєчасно пристосуватися і зробити сприятливий прогноз у таких умовах, керівник має бути стратегом, тобто здійснювати стратегічне управління. Останнє використовує різні засоби для досягнення цілей.

Цілі, які стоять перед установою, поділяються на *якісні і кількісні*. Якщо кількісні цілі можуть бути оцінені в єдиному еквіваленті, наприклад, в роках, грошовому еквіваленті, інформації і т.д., то оцінка якісних цілей у кількісних показниках неможлива і вимагає методу під назвою метод експертних оцінок,

що дозволяє вибрати ціль функціонування, визначити пріоритет цілей і їх важливість.

Цільове управління інформаційною установою здійснюється декількома етапами:

I. Розробка довготривалих цілей установи (стратегічне планування). В основі цієї розробки лежить планування. Але сучасне планування не потрібно плутати з однойменним процесом, що практикувався у радянських країнах. Колишні плани були в основному програмами, що різнилися лише терміном виконання. Сучасний підхід до планування полягає в тому, що як план розглядається будь-який орієнтир чи обмеження, що дає змогу керівникові у повсякденній діяльності дотримуватися встановлених напрямів перспективного розвитку [124, 225].

Керівник має прикласти значні зусилля, щоб виробити реальні й обґрунтовані цілі. В умовах постійно змінного навколишнього середовища це нелегко.

Розробку довготривалих цілей варто проводити знизу вгору. Пропонується наступний алгоритм:

- 1) детальне обговорення керівництвом установи стратегічних планів з керівниками підрозділів;
- 2) розгляд усіх пропозицій і зауважень;
- 3) використання їх для доповнення і розширення попередніх планів [151, 88].

Як підказує досвід компаній, саме такий підхід до розробки стратегічних планів є виправданим і розумним.

II. Оцінка діючої організаційної структури управління. Розробити організаційну структуру, утворити підрозділи і розписати їхні функції здається не таким вже й важким. Значно важливіше врахувати кілька моментів.

- 1) чи правильно розподілені функціональні обов'язки;
- 2) як співробітники ставляться до своїх обов'язків;
- 3) чи відповідає організаційна структура вимогам навколишнього середовища;

4) чи налагоджені двосторонні зв'язки.

III. Розробка цілей структурних підрозділів. Від правильності цих цілей залежить успіх виконання довготривалих цілей. Ці цілі орієнтовані переважно на розвиток, а не на досягнення результатів, і сформульовані по горизонталі.

IV. Доведення вибраних цілей до підрозділів. У результаті такої роботи можлива побудова дерева цілей, про що мова нижче. Виконати цю роботу можуть лише експерти.

V. Доведення вибраних цілей до кожного конкретного виконавця. Тут перш за все виявляється можливість реалізації раніше задуманого конкретним індивідом. Інколи вибрані цілі потрібно деталізувати. Тільки після того, як система цілей співставлена із конкретною діяльністю, можна говорити про те, що вибрані цілі доведені до кожного виконавця. На практиці це реалізується через систему нарад.

VI. Реалізація цілей. На цьому етапі за кожним виконавцем закріплюється ціль, з'ясовується наявність всіх необхідних ресурсів, будується графік виконання робіт, контролюється весь процес зверху до низу для своєчасного втручання.

VII. Оцінка досягнутих результатів. Має здійснюватися знизу вгору з виходом на глобальні цілі. Обговорення відбувається неформально із залученням або врахуванням думки усіх співробітників. Іноді для цього використовують анкетування. Пізніше результати обробки доводять до відома кожного, обговорюються.

VIII. Корекція цілей. Із врахуванням досягнення вибрані раніше цілі коректуються. Практично це означає закінчення циклу формування цілей і перехід до етапу I [151, 90].

Управління інформаційною установою, спрямоване на досягнення цілей, обов'язково передбачає побудову дерева цілей і завдань, про що згадувалось вище.

Метод дерева цілей в основному спрямований на структурування цілей і вияв зв'язку між ними та засобами їх досягнення (рис. 2.1.).

Головна ціль розбивається на декілька цілей, виконання яких дозволить досягти її. Кожна з цих цілей у свою чергу розбивається на ще дрібніші, які легше виконувати, контролювати і при необхідності коректувати. Такий ступінчастий підхід робить досягнення головної цілі більш реальним.

Недолік методу дерева цілей — статичність їх ієрархії, хоча на досить великому проміжку часу склад цілей, їх ієрархія і характеристики змінюються.

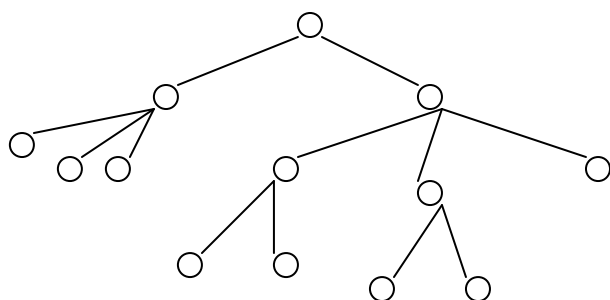


Рис. 2.1. Дерево цілей і завдань

Завдання управління інформаційною установою, сформульовані у результаті структуризації цілей управління, діляться на три види: робота з людьми, з предметами, з інформацією. Цілі установи зв'язані практично з усіма категоріями управління (рис. 2.2.).

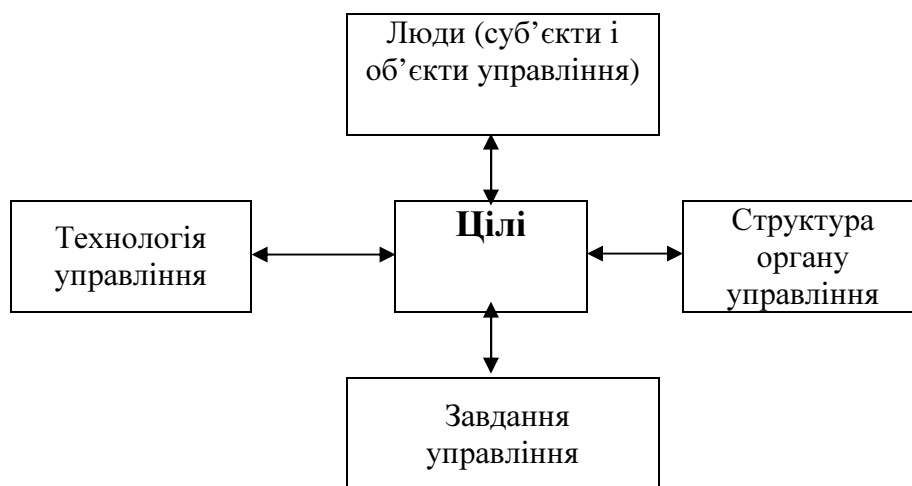


Рис. 2.2. Зв'язок цілей інформаційної установи з основними категоріями теорії управління

Оскільки завданням управління є досягнення цілі, то важливо правильно її визначити. Якщо ми ставимо перед собою завдання удосконалення діяльності інформаційної установи, не уточнивши цілей цього завдання, то ризикуємо запропонувати кращі способи виконання непотрібних функцій. Неможливо

керувати людьми, якщо управлінцям і підлеглим зовсім незрозумілі цілі. Керувати — значить спонукати інших до досягнення зрозумілої їм цілі.

Визначення цілей — один з найбільш важливих етапів у діяльності установи. Від того, наскільки правильно вона обрана, наскільки чітко сформульована, залежить успіх діяльності. У різних інформаційних установах, як правило, доводиться мати справу із сукупністю цілей. Завдання управлінця — зуміти врахувати всі чинники, що впливають на функціонування його установи, правильно оцінити ситуацію і вибрати оптимальне рішення.

Вироблення стратегії інформаційної установи: шляхи і методи досягнення цілей

Стратегія фірми — система заходів, розрахована на перспективу, що забезпечує досягнення конкретних цілей, накреслених установою. Суть розробки і реалізація стратегії полягає в тому, щоб обрати правильний напрям розвитку серед різнобічної альтернативи і спрямувати установу обраним шляхом.

Стратегію потрібно розробляти на вищому рівні управління, вона ґрунтується на вирішенні таких завдань: оцінка діяльності інформаційної установи на основі визначених критеріїв з урахуванням накреслених планів і цілей, визначення стратегії на перспективу, підготовка детальних оперативних планів, бюджетів і програм, розробка стратегічних цілей установи, оцінка її можливостей і ресурсів, аналіз тенденцій у сфері маркетингової діяльності, оцінка альтернативних шляхів діяльності.

У процесі розробки стратегії, виходячи з необхідності вирішення зазначених вище завдань, потрібно здійснити: оцінку потенціалу інформаційної установи, її можливостей і ресурсів для досягнення загальних цілей; аналіз внутрішніх чинників, що забезпечують зростання і закріплення позицій установи (технологічних, комерційних, соціальних); аналіз зовнішніх чинників, які потребують застосування дій, спрямованих на пристосування до умов і ситуацій, що міняються; оцінку альтернативних напрямів діяльності інформаційної установи і вибір оптимальних варіантів для досягнення

поставлених цілей; прийняти рішення, що взяті за основу при розробці довгострокових планів функціонування і розвитку інформаційної установи.

У процесі розробки стратегії, спираючись на результати аналізу, формується стратегічне мислення шляхом обговорення і погодження концепції розвитку установи в цілому, окреслюються проекти цілей, здійснюється розробка стратегічних планів і контроль за їх виконанням, пропагуються нові стратегії розвитку, створення нових видів послуг, а також удосконалення тих, що вже надаються.

На окрему увагу заслуговує так зване *ранжирування* стратегічних завдань, яке застосовується для прийняття сучасних рішень в умовах виникнення несподіваних ситуацій. Тоді система управління передбачає:

- постійне спостереження за зовнішніми чинниками (загальноекономічними, політичними, суспільними) та їх аналіз;
- доведення до відома керівника, який проводить ранжирування, завдань, що потребують розв'язання. Причому завдання подають по чергово, залежно від актуальності:
 - термінові і важливі, що потребують негайного розгляду;
 - завдання середньої ваги, що можуть бути вирішені у межах наступного планового періоду;
 - важливі, але не термінові, завдання, що потребують постійного контролю;
 - завдання, що не заслуговують на увагу.

Варто зазначити, що керівник установи постійно має здійснювати роботу щодо ранжирування завдань і виділяти найбільш важливі, пріоритетні, контролювати їх виконання.

Стратегічне управління інформаційною установою ґрунтується на її стратегічних цілях. Залежно від їх пріоритетності установа виробляє свої основні позиції на перспективу. Відповідно стратегія може мати кілька видів, і лише від керівника залежить, на яку буде орієнтуватися його установа:

- продуктово-ринкова — спрямована на підвищення рівня конкурентоспроможності інформаційних продуктів та послуг, збільшення їх видів, сфер і методів збуту;
- стратегія маркетингу передбачає гнучке пристосування діяльності інформаційної установи до ринкових умов з урахуванням позиції продукції, витрат на аналіз ринку, заходів щодо підвищення збуту;
- конкурентна стратегія спрямована на зниження витрат, індивідуалізацію та підвищення якості інформаційних послуг унаслідок сегментації нових секторів діяльності на ринку;
- стратегія управління набором галузей передбачає, що керівник постійно тримає під контролем діяльність і види послуг, що їх надає його інформаційна установа, з метою уведення нових або припинення старих, котрі не узгоджуються з цілями фірми;
- стратегія нововведень (інноваційна політика) допускає об'єднання цілей технічної політики і політики капіталовкладень. Спрямована на розроблення нових видів інформаційних продуктів та послуг за допомогою потужніших технологічних можливостей;
- стратегія капіталовкладень допускає визначення відносного рівня капіталовкладень на основі розрахунку приблизних масштабів надання інформаційних послуг та діяльності установи в цілому; з'ясування можливостей установи на основі результатів планування і виконання планів; визначення конкретних позицій установи щодо своїх конкурентів;
- стратегія розвитку спрямована на реалізацію цілей забезпечення функціонування та розвитку як інформаційної установи в цілому, так і її філій чи дочірніх компаній (якщо такі є);
- стратегія закордонного інвестування спрямована на створення за кордоном власних виробничих фірм, а також розробку нових інформаційних ресурсів;
- стратегія поглинання передбачає придбання акцій інших компаній, що характеризуються швидкими темпами розвитку та досягненнями

в інформаційній сфері. Це потрібно для того, щоб транснаціоналізувати капітал, прискорити ефективність діяльності інформаційної установи через проникнення у нові сфери діяльності;

- стратегія зовнішньоекономічної експансії передбачає закордонне ліцензування, створення закордонного виробництва послуг, експорт у треті країни інформаційних продуктів та послуг за всіма видами своєї діяльності.

Якщо інформаційну установу якимось чином не задовольняють ті види діяльності, котрі вона провадить, то визначають нові види, до яких належить перейти, аналізують шляхи диверсифікації.

Загальну стратегію розвитку інформаційної установи формує її вище керівництво, воно також координує проведення заходів щодо реалізації стратегічних завдань, розподіляє відповідальність між виконавцями. Однак найбільш оптимальним є варіант взаємоузгодженості, коли стратегію розробляють у процесі взаємодії між підрозділами, плановою службою та керівником.

Узагалі, підхід до розробки стратегій будь-яких установ сьогодні змінився. Якщо раніше вважали, що стратегія, якої дотримуються у конкурентній боротьбі, має бути відома лише вузькому колу осіб і не повинна оголошуватись, то зараз переважає сформульована стратегія. При цьому потрібно зважати, що стратегія має бути не тільки справою керівників, а й безпосередніх виконавців, особливо фахівців, котрі беруть участь у розробці стратегії та її реалізації.

Принципи управління

У принципах узагальнені пізнані закони і закономірності та досвід управління, який себе вже виправдав (рис. 2.3.). Саме ті закономірності, що при вирішенні завдань управління дають велику кількість позитивних результатів, стають принципами. Принципи не привносяться ззовні, а витікають із самої сутності суспільства, з рівня розвитку його виробничих сил, культури і т. ін.

Спільні принципи управління впливають із об'єктивних законів розвитку суспільства і природи. Саме із спільних принципів, що характерні для суб'єктів

ринкової економіки, можна вивести соціально-економічні принципи управління (єдність інтересів та цілей; централізація і делегування повноважень; оптимальність і гнучкість управління; мотивація).

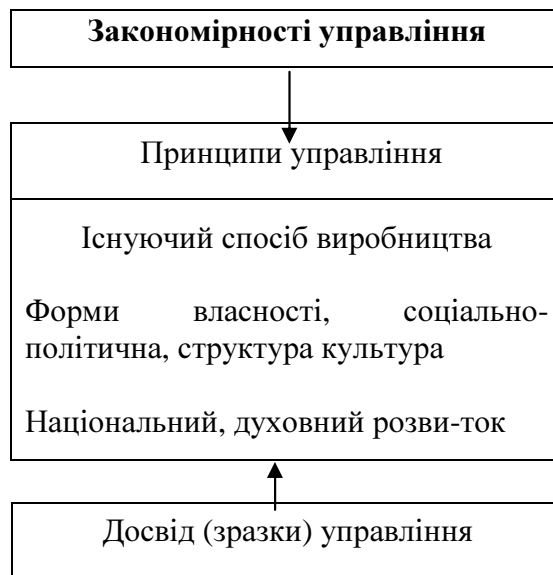


Рис. 2.3. Чинники, що визначають принципи управління

Ніколи не можна говорити про те, що якісь принципи є головними, основними, а інші другорядними. Будь-який із принципів управління реалізується лише у процесі конкретної управлінської діяльності, завершуючись прийняттям рішення.

У сучасних умовах найбільш поширеними є такі принципи управління:

- управління на основі контролю використовують тоді, коли передбачається стабільний розвиток на перспективу і застосовується фінансовий контроль;
- управління на основі прийняття оперативних рішень доцільно використовувати під час виникнення непередбачуваних обставин і тенденцій розвитку на основі ранжирування стратегічних завдань;
- управління на основі розробки принципово нових стратегій застосовується тоді, коли стають очевидними нові тенденції розвитку, що потребують прийняття нових стилів і принципів управління, а також при розробці нових стратегічних позицій, планів;
- управління на основі екстраполяції застосовують у випадках, коли на перспективу передбачається розвиток тих самих тенденцій, що і в

минулому. Для цього передбачено складання поточних бюджетів, цільове управління, довгострокове планування.

Функції управління

Функція (дослівно — дія) в управлінні характеризує види управлінської діяльності, які виникають у процесі розподілу і спеціалізації праці у сфері управління. Їх умовно можна розділити на *загальні і специфічні*. Кількість і пояснення тих і тих досі не обґрунтовані, але аналіз теоретичних праць дає можливість стверджувати, що класифікації функцій управління істотно не відрізняються. Іноді всі *загальні функції* управління об'єднують у групи: планування, організація, оперативне управління, мотивація, контроль і координація. Спільність цих функцій підкреслюється їхньою циклічністю і повторюваністю у процесі управління, тому спільні функції можна назвати і типовими елементами управлінського циклу.

Розподіл праці зумовив появу *специфічних функцій* управління у сфері надходжень, збуту, підготовки. Спеціальні функції управління впливають на окремі сторони виробництва товарів і послуг.

Технологія управління

Технологія управління — це прийоми, способи і порядок виконання процесу управління в цілому і функцій, що його складають. У процесі будь-якої технології предмет праці перетворюється у продукт праці.

Предмет управлінської праці — це інформація, яка забезпечує прийняття управлінських рішень. Але для суб'єкта управління інформація — не тільки предмет праці, але водночас і засоби (знання, досвід), і продукт праці (управлінське рішення).

Технологія управління інформаційною установою багато в чому визначається змістом виробництва інформаційних товарів і послуг та впливом навколишнього середовища.

Ефективність технології управління можна визначити ступенем керованості установою в цілому і її підрозділів та процесів. Керованість установою визначається організаційною структурою системи управління та організацією в ній інформаційних потоків. Установа керована тоді, коли нове

продукування і прийняття всіх управлінських рішень відбувається до того, як закінчаться процеси, що реалізують раніше прийняті управлінські рішення.

Етика і сучасне управління

Уважається, що установа поводить себе правильно і є соціально відповідальною, доки її дії відповідають системі цінностей, що прийняті у суспільстві. Щоб зробити правильний вибір, керівникові потрібно мати хоча б початкове уявлення про етику.

Однак етика бізнесу торкається не лише проблеми соціальної відповідальності. Вона розглядає широкий спектр варіантів поведінки керівника та підлеглих. Більше того, у центрі її уваги — і цілі, і засоби, що використовуються для їхнього досягнення.

Ви бачите, як деякі Ваші колеги роблять з офісу міжнародні чи міжміські дзвінки з особистих питань. Чи потрібно Вам зробити так само? Ви маєте можливість використати для себе особисто те, що призначено для установи. Чи використати цю можливість? Дилер, з яким ведете справи, пропонує заробити самому, оминаючи фірму. Взяти хабар чи відмовитися? Ось усього декілька прикладів, швидше етичних дилем, з якими людина може стикнутися на роботі. У цих випадках немає прямого порушення закону, однак, відповідні дії багатьма можуть оцінитися як неправильні. До неетичних дій з явним порушенням закону відносять фальсифікацію документів, як зовнішніх, так і внутрішніх, привласнення коштів, расову дискримінацію і сексуальні домагання на службі.

Опитування свідчать, що дотримування етичної поведінки в Україні падає, а керівники до цієї проблеми стали відноситися більш цинічно, ніж 20 років тому.

Причини неетичної практики керівників:

- конкуренція;
- досягнення прибутку;
- керівник не дістає винагороди за етичну поведінку;
- загальне зниження значення етики в українському суспільстві, що виправдовує неетичну поведінку на робочому місці;

- тиск установи на рядових працівників.

Хоча якщо керівник поводить себе етично, то, таким чином, він впливає на етику поведінки своїх підлеглих.

Для перевірки етики Вашої установи, пропонуємо скористатися тестом у Додатку 2.

2.2. Структура управління установою

Структура управління установою — це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів. Це одне з ключових понять науки управління, тісно пов'язане з його метою, функціями, самим процесом. У межах цієї структури протікає весь управлінський процес, в якому беруть участь керівники усіх рівнів та спеціалізації.

Головний чинник, що окреслює контури і параметри структури управління, — сама інформаційна установа. Їх різноманітність в Україні передбачає і велику кількість підходів до побудови управлінських структур. Ці підходи будуть різними у комерційних і державних установах, великих, середніх і малих, ієрархічних і «плоских» і т. д. Природно, що структура управління великою установою більш складна порівняно із тією, що потрібна невеликій фірмі, де всі функції управління зосереджені в руках одного-двох керівників.

Сучасний розвиток інформаційних систем призвів до формування нового типу установ, який у західній літературі отримав назву «*віртуальних установ*». Під ними розуміють сукупність незалежних (найчастіше невеликих за розміром) фірм, що є своєрідними вузлами на інформаційній мережі, яка забезпечує їх тісну взаємодію. Єдність і цілеспрямованість у роботі цих установ досягаються завдяки гнучкому електронному зв'язку на базі інформаційної технології, що пронизує буквально усі сфери їхньої діяльності. Тому кордони між цими установами стають прозорими, і кожна з них може розглядатися як представник компанії в цілому. Проте такі явища рідкісні на пострадянському просторі.

Структура, яка об'єднує діяльність вищих організаційних ланок з нижніми рівнями для досягнення загальних цілей інформаційної установи, називається **вертикальною структурою**.

Горизонтальна структура — структура, яка дає змогу координувати діяльність, полегшуючи ділове спілкування та обмін інформацією між відділами на різних рівнях.

Співвідношення вертикальної і горизонтальної структур визначає характер компанії. Коли домінує вертикальна структура, тоді на всіх ієрархічних рівнях забезпечується жорсткий контроль, строго окреслюються обов'язки працівників, виникають численні жорсткі організаційні правила, централізується влада та канали комунікації обмежуються лише вертикальним напрямом. Переважання ж горизонтальної структури призводить до ослаблення контролю і створює можливість для зміни характеру функціональних обов'язків таким чином, щоб вони більше відповідали вимогам працівників або зовнішнім умовам. Повноваження і права щодо прийняття рішень — децентралізовані, канали комунікації мають горизонтальну спрямованість. Багато керівників установ намагаються досягти рівноваги між вертикальною та горизонтальною структурами з метою використати переваги обох структур [138, 462-463].

Кількість підлеглих, котрими спроможна керувати одна особа, називають **нормою управління**, або **сферою контролю**. Вона залежить від кількості зв'язків між керівниками та підлеглими і може коливатися від трьох до 30 осіб.

Установи, для яких характерні відносно низька норма управління і відносно велике число рівнів ієрархії мають **високу структуру**.

Установи, для яких характерні відносно висока норма управління і відносно невелике число рівнів ієрархії мають **плоску структуру**.

Кожний елемент структури управління інформаційною установою має своє певне місце та відповідні зв'язки, які і забезпечують їхню взаємодію.

Ці зв'язки поділяють на лінійні, функціональні та міжфункціональні. **Лінійні зв'язки** виникають між підрозділами та керівниками різних рівнів управління. Також вони з'являються там, де один керівник адміністративно підпорядкований іншому. Тут реалізація управлінських рішень та рухи

інформації відбуваються між лінійними керівниками, котрі повністю відповідають за діяльність установи або її структурних підрозділів. *Функціональні зв'язки* характеризують взаємодію керівників, що виконують певні функції на різних рівнях управління. Але між ними не існує адміністративного підпорядкування. Відповідно до цих двох типів зв'язків класифікуються і повноваження в установі (див. розділ 3).

Характер зазначених зв'язків визначає відповідний тип структури управління установою.

Лінійна структура управління установою (рис. 2.4.а). Складається із взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбинки, де кожен управлінець підпорядковується лише одному керівникові, а всі зв'язки з вищими рівнями управління відбуваються через нього. Суть лінійного управління полягає в тому, що кожен підрозділ очолює керівник, який здійснює функцію управління. Кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому керівникові. Останній у свою чергу підзвітний вищому органу. Вищий орган (керівник установи) не має права віддавати розпорядження працівникам, минаючи їхнього безпосереднього керівника (тобто реалізується принцип єдності керівництва). Переваги цієї структури полягають у простоті, чіткості взаємовідносин, однозначності команд, оперативності підготовки та реалізації управлінських рішень, надійному контролі. Але вона вимагає високої компетентності керівництва з усіх питань, тому її бажано використовувати у відносно простій системі установи, де умови, завдання і функції управління є постійними. За сучасних умов лінійні організаційні структури управління не завжди забезпечують вирішення складних задач через багаторівневість управлінської ієрархії, велику кількість підпорядкованих підрозділів та їх різну функціональну спрямованість. Тому їх застосування у чистому вигляді обмежене, тільки в різних комбінаціях. Відсутність гнучкості та адаптивності унеможливує вирішення ними комплексних задач. Лінійні організаційні структури управління підходять для малих та середніх за розміром інформаційних установ. Тільки з розвитком,

накопиченням або об'єднанням, акціонуванням капіталу організації переструктуровуються в інші типи організаційних структур.

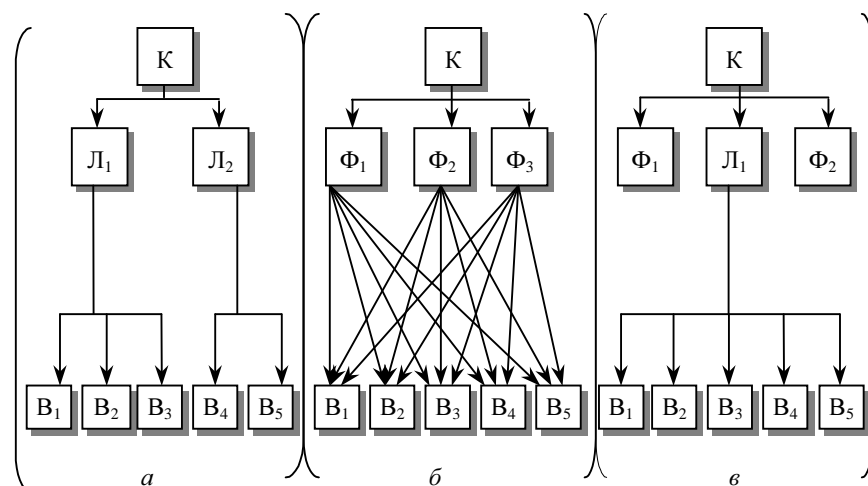


Рис. 2.4. Основні типи організаційних структур управління [74; 138]

a — лінійна структура; *б* — функціональна структура; *в* — лінійно-функціональна структура;
 К — генеральний керівник; Л — лінійний керівник;
 Ф — функціональний керівник; В — виконавець

Функціональна структура управління установою (рис. 2.4.б).

Передбачає чітку ієрархію органів, які забезпечують виконання кожної конкретної функції управління на всіх рівнях. Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконують відповідні спеціалісти. Виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим. Функціональні структури стимулюють ділову і професійну спеціалізацію, зменшують дублювання зусиль і споживання ресурсів під час виконання кожної управлінської функції, за умови чіткої координації їх. Недоліком функціональної структури є те, що управлінський процес розривається на окремі слабо пов'язані між собою функції, при цьому можливе їх дублювання, тобто знижується рівень управління, розривається управлінський процес, єдиний за своєю природою, та структура тяжіє до бюрократизації. Навіть якісне виконання функцій не долає цього недоліку, тому цю структуру у чистому вигляді використовують дуже рідко.

З метою подолання недоліків лінійної і функціональної структур управління було створено різноманітні комбіновані структури, наведені нижче.

Лінійно-функціональна структура управління установою (рис. 2.4.в).

Такі структури утворюються за органічного поєднання функціональної та лінійної організаційних структур.

За такої побудови виконання вузькоспеціалізованих функцій переплітається з системою підлеглих та відповідальності за безпосереднє виконання задач з проектування, виробництва продукції та постачання її споживачам, тобто права і відповідальність більш поглиблено розподіляються між різними органами, керівними технічними розробками, закупівлею сировини і матеріалів, виробництвом, збутом тощо. Багаторічний досвід застосування лінійно-функціональних організаційних структур показує, що вони найефективніші там, де апарат управління виконує рутинні, часто повторювані і мало змінні функції і задачі. Ці структури не мають достатньої гнучкості та адекватності щодо внутрішнього і зовнішнього середовища, яке швидко змінюється. У результаті сповільнюється проходження інформації, збільшується обсяг роботи вищого ешелону управління, перевищуються норми управління (керуваності), допускається невідповідність між повноваженнями і відповідальністю керівників різних рівнів [138, 455].

Лінійно-штабна структура управління установою.

Тут при лінійних керівниках створюють штаби, що спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій. Вони не наділені правом прийняття управлінських рішень, а лише сприяють розробленню конкретних положень у межах властивих їм функцій управління. Саме ці положення забезпечують підготовку якісних управлінських рішень, які традиційно приймає лінійний керівник і передає їх для виконання. Однак за лінійно-штабної структури управління існує тенденція до розширення штатів штабних служб.

Структура, орієнтована на конкретні продукти і послуги. Її з успіхом застосовують великі корпорації, діяльність котрих спрямована на максимальний прибуток в умовах внутрішньої конкуренції між різними видами продукції, причому номенклатура продуктів і послуг надзвичайно широка. У такій структурі управління передбачено створення певних служб, що були б зорієнтовані на конкретні продукти чи послуги. Орієнтація, передусім, полягає

в управлінні прибутковістю останніх. За цих умов керівники низових підрозділів конкурують між собою в боротьбі за виділені ресурси і прагнуть довести, що їх напрям діяльності – найприбутковіший в установі.

Орієнтування інформаційної установи на продукт чи послугу дає змогу:

- оперативно реагувати на вимоги споживача стосовно характеристик певного інформаційного продукту чи послуги;
- відповідно до вимог інформаційного ринку формувати команду необхідних фахівців для вироблення того чи іншого продукту або послуги;
- швидко усувати недоліки у процесі виробництва для підвищення якості та конкурентоздатності інформаційної продукції;
- докладно розробити план маркетингу конкретних інформаційних продуктів і послуг;
- ефективно координувати взаємодію функціональних фахівців у галузі дослідження ринку і реклами збуту;
- стимулювати підвищення компетентності керівників низових підрозділів;
- прискорено готувати кадри за функціональними напрямами з їх подальшою ротацією.

Недоліки цієї структури управління полягають у об'єктивних причинах: перевищення керівниками низових підрозділів своїх повноважень, оскільки усі сили спрямовуються на швидке отримання прибутку, ігнорування довгострокових перспектив тощо.

Бюрократичні структури управління установою. На початку ХХ століття німецький соціолог Макс Вебер запропонував концепцію бюрократії як своєрідну нормативну модель, ідеал, назвавши її моделлю раціональної бюрократії. Її характеризують певні особливості: чіткий поділ праці, що забезпечує формування висококваліфікованих спеціалістів; ієрархічність рівнів управління; наявність взаємопов'язаної системи формальних правил і стандартів; формальна безособовість, що характерна для офіційних осіб при виконанні їхніх обов'язків; домінування кваліфікаційних вимог під час

формування штату установи, а не суб'єктивної оцінки. Бюрократичні структури управління показали свою ефективність у великих і дуже великих установах, де необхідно забезпечувати злагоджену чітку роботу великих масивів працівників. Вони дозволяють мобілізувати людську енергію і кооперувати працю людей при вирішенні складних проектів. Однак цим структурам притаманні недоліки, які особливо помітні у сучасних умовах. Очевидно, що цей тип не сприяє зростанню потенціалу людини, бо вона використовує лише ту частину свого таланту, яка безпосередньо необхідна для виконання роботи. За допомогою структури бюрократичного типу неможливо управляти процесом змін, бо ця модель характеризується негнучкістю, неадекватністю реагування на нові рішення, конфліктними ситуаціями.

Адаптивні (органічні) структури управління установою. На відміну від бюрократичних, вони здатні швидко пристосовуватись до змін у навколишньому середовищі. Виникли відносно недавно і як антипод бюрократичним структурам. Дослідники відзначають: поступово вимальовується інший тип установи, в якій імпровізація цінується вище, ніж планування, де шукаються нові шляхи, заохочуються дискусії. Для органічної структури управління характерні такі риси: рішення приймаються на основі обговорень; обставини, на які при цьому зважають, є довіра, переконання, робота на єдину мету; головні об'єднуючі чинники — місія і стратегія розвитку установи; творчий підхід до роботи; правила роботи формулюються у вигляді принципів, а не настанов; розподіл роботи зумовлюється характером вирішуваних проблем, а не посадами працівників; постійна готовність до проведення прогресивних змін. Цей тип структури допускає істотну зміну характеру стосунків всередині установи: відпадає необхідність у функціональному розподілі праці, відповідальність кожного працівника за загальний успіх підвищується.

Існує чотири типи адаптивних (органічних) структур управління: проектні, матричні, програмно-цільові, координаційні. У програмно-цільових структурах управління роль і місце керівника програми постійно змінюються, тому керівник змушений пристосовуватися до нових умов, цілей, завдань. А стиль

його керівництва повинен забезпечити ефективність управління за умов постійних змін напрямів діяльності, термінів реалізації програм тощо. *Координаційну структуру управління* використовують за умов одночасної реалізації великої кількості програм. Функції керівника делегують управлінцям-кураторам служб або функціональних блоків, що складаються з кількох служб.

Однак найпоширенішими з адаптивних структур управління є проектні та матричні. *Проектні структури* створюються для розв'язання конкретних завдань. Вони тимчасові і найчастіше концентрують зусилля на одному завданні. Проектне управління — це управління комплексними, нерутинними видами діяльності в організації, які через їх вирішальне значення вимагають забезпечення безперервного інтегрованого керівництва в умовах жорстких обмежень за часом, витратами та якістю робіт. У реалізації таких проектів можливості традиційних структур обмежені. В одну команду збираються кваліфіковані працівники різних професій, фахівці, дослідники для реалізації певного проекту із заданим рівнем якості і в рамках виділених матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Після завершення проекту команда розпадається [138, 456].

У *матричній структурі управління* (найбільш поширеній серед організаційних структур управління) члени групи підпорядковані як керівнику групи, так і керівникам функціональних підрозділів, де вони працюють постійно. Типова установа перетворюється на матричну структуру тоді, коли береться до розроблення спеціалізованих проектів поза рамками традиційної ієрархії. Повноваження переміщуються вертикально вниз за ієрархією, і менеджер проекту керує всіма структурами, що беруть у ньому участь. Отже, має місце двокоординатний потік влади. Тут можливі порушення принципів скалярного ланцюжка та єдності підлеглості, але досягається значна оперативність і стратегічна гнучкість. Матрична організаційна структура дає можливість досягнути певної гнучкості, що важко зробити у функціональних структурах, оскільки там всі працівники постійно закріплені за функціональними підрозділами. У матричних структурах працівників для

роботи над конкретним проектом набирають з різних підрозділів, з появою нових проектів трудові ресурси можна гнучко перерозподіляти [138, 456-457]. Ця структура управління сприяє зменшенню витрат на проектні роботи, оскільки використовує наявні робочу силу, приміщення, транспортні засоби тощо.

Реальний перехід до будь-якого типу органічної структури управління вимагає серйозної підготовки. Передусім установи мають розширити участь працівників у вирішенні організаційних проблем (шляхом навчання, підвищення рівня інформованості, зацікавленості і т. ін.), ліквідувати функціональне відчуження, розвинути інформаційні технології, радикально переглянути характер взаємовідносин з іншими установами (вступаючи з ними у союзи чи утворюючи віртуальні установи, де реалізуються партнерські відносини). Тому органічний тип структури управління, зважаючи на кардинальні зміни, є лише на початковій фазі свого розвитку, і в «чистому» вигляді його використовують лише кілька установ. Але елементи цього підходу до структури управління широко розповсюдилися, особливо у тих установах, що прагнуть пристосуватися до динамічного змінного навколишнього середовища.

Конгломератна структура управління формується за рахунок поєднання різних типів структур. Наприклад, в установі в одному відділі застосовують проектну структуру управління, в другому — лінійно-функціональну, в третьому — матричну.

Розмаїття типів структур управління установою дає змогу керівникові вищого рівня обрати для себе найоптимальніший варіант. Сьогодні, у нестабільних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища, більш поширеними є адаптивні структури. Малі установи тяжіють до застосування простих структур управління: лінійно-штабних, лінійно-функціональних тощо. Оскільки структура спеціально розробляється менеджерами для досягнення стратегічних цілей, то схематичне її зображення у вигляді схеми по суті є формалізацією плану діяльності інформаційної установи. На рис. 2.5. наведено структуру однієї з інформаційних установ м. Києва [138, 464].

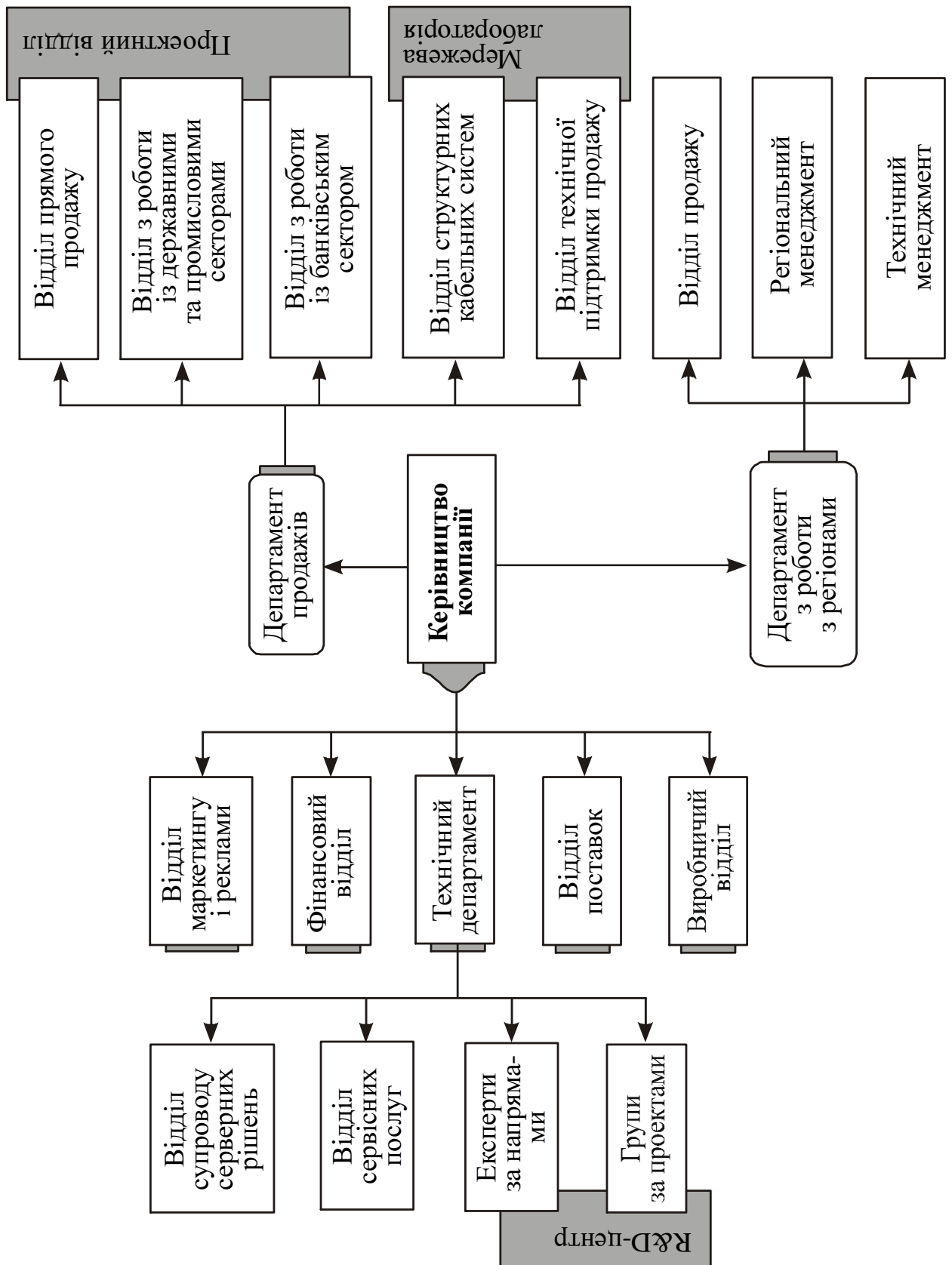


Рис. 2.5. Орієнтовна організаційна структура інформаційної установи

2.3. Стель і методи управління

Стель – сукупність прийомів впливу керівника в його діяльності; манера поведінки стосовно підлеглих, щоб вплинути на них з метою досягнення цілей установи. Поняття стилю завжди нерозривне із поняттям особистості керівника. Стель керівництва визначають суб'єктивні та об'єктивні чинники. До об'єктивних складових стилю належать: закономірності управління; специфіка інформаційної діяльності; вимоги, що висуваються суспільством щодо компетенції керівників, їх діловитості, відповідальності, особистих якостей, моралі, темпераменту, характеру тощо; соціально-психологічні риси підлеглих (вік, стать, кваліфікація, інтереси, потреби тощо); специфіка системи (її цілі та завдання, управлінські структури та технологія управління); виробниче середовище (технічне забезпечення процесів праці, форми організації праці); особливості керованого колективу (структура та рівень підготовленості, характер формальних та неформальних взаємовідносин, традиції та ціннісні орієнтації); рівень ієрархії управління; способи та прийоми управління [232].

Стель, якого дотримується керівник, постійно перебуває у полі зору його підлеглих. Він оцінюється, певною мірою критикується. Дуже часто буває, що підлеглі копіюють стиль свого керівника, намагаються його наслідувати.

Залежно від ступеня делегування повноважень Цуруль О.А. виділяє такі стилі управління:

- *директивний (вказівний)* – негайне виконання підлеглими вказівок керівника без врахування їхніх міркувань.

Переваги:

- короткотермінова ефективність, швидкість;
- чітке підпорядкування;
- може бути тимчасово продуктивним.

Недоліки:

- працівникам цей стиль не подобається;
- можна втратити потенційно вагомі прогресивні ідеї з боку підлеглих;
- може призвести до високої плинності кадрів;

- стримує професійне зростання і розвиток.

Підходить:

- коли виникають нові завдання;
 - коли треба негайно виконати роботу;
 - коли підлеглий неохоче береться за виконання поставленого завдання;
 - якщо завдання орієнтоване на результат.
- *авторитарний* – керівник сам вирішує, що і як необхідно зробити, враховуючи певну ініціативу підлеглих. Застосовується, коли підлеглі поступово набираються досвіду і компетенції і можна їх залучати до прийняття рішення. Стосунки з ним у такому випадку стають партнерськими.

Переваги:

- ефективність і своєчасність;
- зрозуміло, на кому лежить відповідальність;
- владні повноваження здійснюються без залякування;
- дає більші гарантії прийняття правильного рішення;
- розвиває підлеглих, які не мають достатнього досвіду.

Недоліки:

- деяким досвідченим працівникам може не подобатися або викликати образу;
- може призвести до плинності кадрів, коли працівники набудуть достатнього досвіду роботи в інформаційній сфері;
- не сприяє професійному зростанню освічених працівників.

Підходить:

- коли підлеглий певною мірою обізнаний у своїй роботі;
 - коли працівника потрібно спрямовувати та сприяти йому;
 - коли підлеглий набуває досвіду та знань.
- *демократичний* – рішення приймають після обговорення. У такому випадку працівник бере на себе основну частину відповідальності та обов'язків, відбувається перехід до співпраці.

Переваги:

- певний час підтримує відчуття задоволення у підлеглих;
- є можливість для професійного зростання працівників;
- сприяє залученню підлеглих до розв'язання проблем установи.

Недоліки:

- забирає у керівника багато часу;
- думка більшості не завжди збігається із інтересами інформаційної установи;
- той, хто не справляється із своїми обов'язками, може саботувати цілі установи, в якій працює;
- зміни стають джерелом конфліктів, і підлеглі можуть намагатися уникнути змін.

Підходить:

- коли працівник висококомпетентний;
 - коли підлеглі і керівник поділяють ідеї та рішення.
- *делегуючий* (який наділяє повноваженнями) – члени групи практично працюють самостійно, забезпечуючи гнучкість у визначенні завдань і цілей, визначають шляхи і способи виконання завдань та вирішення проблем. У цьому випадку підлеглий знає, що відповідальність повністю покладена на нього.

Переваги:

- стимулює професійне зростання та набуття досвіду працівниками;
- вивільняє час для керівника;
- позитивно сприймається досвідченими працівниками;
- ефективний, якщо підлеглі є вашими послідовниками-однодумцями;
- тривалий час підтримує продуктивність праці;
- максимально стимулює творчі зусилля.

Недоліки:

- можуть виникнути проблеми у стосунках із сильними особистостями, котрі зловживають владою;
- не буде ефективним, якщо підлеглі або не мають бажання, або не можуть виконувати роботу.

Підходить:

- коли працівник здатний взяти на себе відповідальність за прийняття і реалізацію рішень;
- коли у працівника є інтерес і бажання приймати рішення та виконувати його [232].

Стиль керівництва тісно пов'язаний із методами управління. **Методи управління** – засоби і прийоми впливу керівника на колектив для більш повного використання можливостей, які існують для вирішення поставлених завдань інформаційної установи. На колектив можна впливати двома основними способами: примусом і стимулюванням (мотивацією). У першому випадку колектив змушують виконувати те, що від нього вимагається, а в другому – він практично сам виконує необхідне, бо зацікавлений у цьому.

Залежно від домінування тих чи тих способів виділяють і **методи управління**:

- *регламентуючі* (організаційно-розпорядчі, правові, директивні та ін.). Суть цих методів полягає у тому, що вони передбачають прямий вольовий вплив керівників на своїх підлеглих. При цьому виконання наказів, розпоряджень і вказівок керівника має бути беззаперечним (у межах закону).

Ці методи враховують два аспекти: керівництво на основі інструкції та контролю, керівництво на основі делегування. У першому випадку керівники не делегують свої повноваження підлеглим. Це яскравий приклад авторитарного управління, коли активність підлеглих пригнічується і не розвивається. Але інколи це може дати хороші результати (коли чітко визначені цілі, відпрацьована технологія).

У другому випадку керівництво та відповідальність переводиться на більш низький рівень. Те, що можуть вирішити підлеглі, те там і

виконується. Але система контролю має працювати. Делегування має три складових: чітка постановка завдання; суворе визначення межі прийняття рішень, особливо фінансових; чітке розмежування відповідальності.

- *стимулюючі* (економічні та соціально-психологічні). Вони мають ознаки непрямого впливу на підлеглих. Стимулюючі методи базуються на управлінні за допомогою мотивації та управлінні, що націлене на результати. У першому випадку задовольняються вимоги, інтереси, настрої, особисті цілі підлеглих, а також відбувається інтеграція потреб людини з цілями інформаційної установи, яка стає для неї рідною. У другому випадку задаються результати при децентралізованій системі управління, тобто кожному підрозділу пропонується досягнення конкретних результатів.

Стиль і методи керівництва завжди пов'язані із конкретним управлінням в установі. Виділяють основні **складові ефективного керівництва**:

- *колегіальність*. Тоді найбільше розкривається і розвивається ініціатива працівників, панує спокійна обстановка праці, свідомо дисципліна. Взаємовідносини членів колективу, враховуючи і керівника, мають діловий характер, а при вирішенні конфліктів керівник не порушує добрих стосунків;
- *вміння втілювати у життя намічені програми*. Діяльність керівника завжди у полі зору громадськості, особливо тоді, коли він публічно виступає, або його інформаційна установа перебуває у центрі уваги;
- *єдність слова і діла*. Практика показує, що найбільших успіхів досягають ті управлінці, котрі завжди керуються цим принципом;
- *компетентність керівника*;
- *високі моральні якості*. Чесність і правдивість перед колективом. Намагання обдурити членів колективу чи ділових партнерів, заплутування ділової документації вносять хаос в управління, інколи можуть завдати економічної шкоди установі і моральних збитків членам колективу;

- *творчий підхід до справи.* Керівник повинен генерувати ідеї, виявляти самостійність і незалежність;
- *постійне прагнення до самовдосконалення.* Керівник повинен пам'ятати, що систематична праця над собою, опанування нових методів організації та управління, вивчення і розумне впровадження сучасних досягнень в інформаційній сфері – його найважливіший обов'язок [232].

Питання для самоперевірки:

1. *У чому полягає місія інформаційної установи?*
2. *Яку роль виконують цілі у системі управління інформаційною установою?*
3. *Охарактеризуйте етапи цільового управління інформаційною установою.*
4. *Вироблення стратегії інформаційної установи.*
5. *Охарактеризуйте принципи та функції управління.*
6. *Ваше бачення етичної сторони бізнесу.*
7. *Перелічіть та назвіть основні риси типів структур управління інформаційними установами.*
8. *У чому полягає різноманітність стилів управління?*
9. *Назвіть відомі Вам методи управління.*

Розділ 3. Організаційні процеси в системі діяльності інформаційної установи

3.1. Специфіка організації діяльності в інформаційній установі

Організація як процес є функцією, суть якої полягає в систематичній координації багатьох завдань і формальних взаємовідносин людей, які їх виконують.

Власне організація діяльності представляє собою спосіб функціонування структурних елементів будь-якої системи (установи, партії, держави тощо).

Завдання організації діяльності можна розглядати в двох аспектах:

- як формування організаційної структури (поділ установи на підрозділи) відповідно до цілей і стратегії;
- як встановлення взаємовідносин між членами установи в межах її структури; взаємовідносин повноважень вищих і нижчих рівнів управління і забезпечення можливості розподілу та координації завдань.

Практичним результатом організації діяльності в інформаційній установі є:

- затвердження структури виробництва інформаційних послуг;
- структура органів управління;
- встановлення взаємозв'язків між підрозділами;
- регламентація функцій, робіт та операцій, формулювання прав й обов'язків керівника та працівників;
- затвердження положень, інструкцій;
- підбір кадрів, формування штату працівників;
- досягнення цілей установи та отримання прибутку.

Однак організація діяльності в інформаційній сфері має свої особливості, без врахування яких неможлива її ефективність:

1. У структурі ресурсів інформаційної діяльності значне місце посідають нематеріальні активи, інформація.
2. Ключову роль в організації діяльності інформаційної установи відіграють вимоги/потреби споживачів інформації.

3. Визначення якісних характеристик інформації значною мірою має суб'єктивний характер.
4. Для ефективної організації діяльності інформаційної установи особливе значення має кваліфікація кадрів.
5. Ресурси діяльності установи для її ефективної організації треба розраховувати за рівнем попиту на них у період «пік».
6. Можливості формування запасів «готової продукції» у формі «готової до використання» інформації обмежені, як правило, жорсткими часовими рамками внаслідок схильності інформації до швидкого старіння. Ця властивість, на думку фахівців, розв'язується завдяки створенню баз даних, що регулярно доповнюються новою інформацією. Це дає змогу задовольняти вимоги споживачів навіть при обмежених ресурсах [131, 152-153];
7. На організацію діяльності інформаційних установ впливають параметри інформаційних і трудових ресурсів. Для вирішення стандартних завдань, як правило, існує непогане інформаційне забезпечення, включаючи комп'ютерні бази даних, а працівники мають досвід розв'язання подібних завдань. Нестандартні ж завдання переважно нові, тому для них немає готової інформації, її треба збирати й обробляти. Відповідно виникає потреба у кваліфікованих кадрах, що схильні до нестандартного способу мислення та креативних рішень.

Фахівці відзначають, що для самого процесу організації діяльності інформаційної установи велике значення має хронологічний режим попиту на інформацію, що обумовлює вибір однієї з трьох стратегій інформаційного виробництва:

- постійний обсяг виробництва інформаційних продуктів та послуг при постійній чисельності працівників. Така синхронна постійність спостерігається при виконанні стандартних рутинних операцій або коли можливе зберігання інформаційного товару протягом тривалого часу. У таких випадках різницю між обсягами попиту та випуску продукції можна компенсувати шляхом зміни її «запасів» чи змісту замовлень. Хоча

можливості такого маневру в інформаційній сфері значно обмеженіші, ніж у матеріальному виробництві;

- змінний обсяг випуску інформаційних продуктів та послуг при постійній кількості працівників. Ця стратегія має місце при виконанні сезонних робіт, що вимагають кваліфікованих кадрів, чи розв'язанні нестандартних завдань. Як приклад сезонних робіт в Україні можуть виступати аудиторські послуги, шалений попит на які спостерігається у першому кварталі року, коли готуються до здачі річні звіти. Розбіжності між обсягом виробництва та кількістю працівників регулюються шляхом запровадження гнучкого графіка робіт або декомпозиції завдання з наступною передачею частини робіт субпідрядникам;

- змінний обсяг випуску інформаційних продуктів та послуг при змінній кількості працівників. Така стратегія передбачає тимчасовий найом працівників. Як правило, вона застосовується тоді, коли вимоги до кваліфікації робочої сили порівняно невисокі: під час рекламних кампаній, для обліку руху пасажирів, перепису населення тощо [131, 165-166; 153]

Існує кілька соціально-економічних чинників, що визначають і впливають на процес організації діяльності інформаційної установи в українському суспільстві:

1. Неусталеність відносин власності, збереження перманентної загрози перерозподілу майна.
2. Великомасштабні функціональні та структурні зрушення в господарському комплексі країни часто зумовлені сучасною світовою економічною кризою.
3. Скорочення обсягів виробничого та споживчого попиту, зниження рівня інвестиційної активності в економіці (знову ж таки через економічну кризу та підрив довіри до держави з боку зарубіжних інвесторів).
4. Поширення ринкових відносин на ті сфери життєдіяльності суспільства, де вони раніше не застосовувалися.

5. Формування принципово нової ролі соціально-політичних та правових механізмів у процесі функціонування та розвитку інформаційної сфери суспільства [131, 184].

3.2. Організаційні форми інформаційної діяльності

У зв'язку із переходом до ринкової економіки, бурхливим розвитком нових інформаційних технологій в організаційних формах інформаційної діяльності теж відбуваються зміни. І настільки ці зміни істотні, доцільно розглянути класифікацію структур інформаційної діяльності. Є кілька чинників, що впливають на становлення, розвиток та удосконалення цієї класифікації:

- ринкові відносини;
- перехід на індикативне регулювання державою інформаційної сфери;
- комерціалізація державних інформаційних установ;
- перетворення інформації на товар;
- швидкий розвиток інформаційних технологій та ін.

Тобто, не технічні чи організаційні, а соціально-політичні чинники зумовлюють зміну економічного середовища і, відповідно, зміну організаційних форм інформаційної діяльності.

Зважаючи на кризовий стан вітчизняної економіки та початковий етап становлення інформаційного ринку, фахівці радять використовувати типову класифікацію установ, доповнивши її тими фірмами, що характерні саме для інформаційної сфери. Класифікація структур інформаційної діяльності (табл.

3.1.) базується на таких ознаках [74]:

- 1) мета і характер діяльності;
- 2) форма власності майна;
- 3) національна належність капіталу;
- 4) правовий статус і форма господарювання;
- 5) галузево-функціональний вид діяльності;
- 6) технологічна і територіальна цілісність;
- 7) розмір за кількістю працівників.

Таблиця 3.1. Види установ інформаційного бізнесу за типовою класифікацією [138, 253-254]

Класифікаційна ознака	Вид установи (фірми)
1. Мета і характер діяльності	Комерційні Некомерційні
2. Форма власності майна	Приватні: — з правом найму — індивідуальні — сімейні Колективні Комунальні Державні
3. Національна належність капіталу	Національні Іноземні Змішані (спільні)
4. Правовий статус і форма господарювання	Одноосібні Кооперативні Орендні Господарські товариства: повні — з обмеженою відповідальністю — з додатковою відповідальністю — командитні — акціонерні: відкритого типу закритого типу
5. Галузево-функціональний вид діяльності	Виробничі Торговельні Виробничо-торговельні Торгово-посередницькі Інноваційно-впроваджувальні Лізингові Страхові Наукові Інші
6. Технологічна (територіальна) цілісність і ступінь підпорядкування	Головні (материнські) Дочірні Асоційовані Філії
7. Розмір за кількістю працівників	Великі (надвеликі) Середні Малі (дрібні) Мікроустанови

1. Природно, що з переходом до ринкових відносин діяльність більшості інформаційних установ відбувається на *комерційній основі* з метою отримання

прибутку. *Некомерційними* сьогодні залишаються лише установи суто державного сектору: інформаційні служби органів державної та місцевої влади, публічні бібліотеки тощо.

2. *«Приватними* є установи, що належать окремим громадянам на правах приватної власності. Розрізняють приватні установи з правом найму робочої сили, індивідуальні та сімейні фірми, які базуються на приватній власності, але тільки на особистій праці (праці членів сім'ї).

Колективна установа ґрунтується на власності її трудового колективу, а також кооперативу, іншого статутного товариства або громадської організації.

Комунальна установа заснована на засадах власності відповідної територіальної громади.

Державними є установи, що засновані на державній власності. Хоча й вони зазнали суттєвих змін в організаційній структурі, номенклатурі робіт і послуг, а деякі узагалі змінили форму власності через акціонування (наприклад, ІОЦ Річфлоту, ГІОЦ Мінтрансу України та ін.).

3. За національною належністю капіталу інформаційні установи (фірми) розрізняють на: *національні* — капітал належить підприємцям своєї країни; *іноземні* — капітал є власністю іноземних підприємців повністю або в тій частині, що забезпечує їм необхідний контроль; такі установи створюються у формі філій або дочірніх фірм і реєструються в країні місцезнаходження; *змішані* — капітал належить підприємцям двох або кількох країн; їх реєстрація здійснюється в країні одного із засновників такої установи. Якщо метою створення змішаної фірми є спільна підприємницька діяльність, то її називають спільним підприємством.

4. Класифікація установ за правовим статусом і формою господарювання є найбільш важливою. *Одноосібне підприємство* є власністю однієї особи або родини, воно несе відповідальність за свої зобов'язання всім майном (капіталом). Така інформаційна установа може бути зареєстрована як самостійна або як філія іншої установи (фірми). Форму одноосібних підприємств мають переважно малі за кількістю працівників інформаційні фірми.

Кооперативи — це добровільні об'єднання громадян з метою спільного ведення господарської або іншої діяльності. Їх характерною ознакою є особиста участь кожного у спільній діяльності, використання власного або орендованого майна. В економіці України інформаційний бізнес починався саме з кооперативного підприємництва.

Однією з форм підприємництва у державному секторі є *орендні інформаційні установи*. Оренда полягає у тимчасовому (на договірних засадах) володінні й користуванні майном, необхідним орендарю для здійснення підприємницької діяльності. Об'єктами оренди можуть бути цілісні майнові комплекси державних установ або їх структурних підрозділів, а також окремі одиниці майна. Установи такого типу є і в інформаційній сфері.

Виокремлювані за цією ж ознакою *господарські товариства* є об'єднаннями підприємців. У більшості країн з ринковою економікою такі товариства залежно від характеру інтеграції (осіб чи капіталу) та міри відповідальності за зобов'язаннями (повна чи часткова) поділяються на повні, з обмеженою відповідальністю, командитні та акціонерні.

Повне товариство (товариство з повною відповідальністю) — це товариство, всі учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язання установи всім своїм майном.

Товариством з обмеженою відповідальністю вважається таке, що має статутний фонд, поділений на частини, розмір яких визначається засновницькими документами. Учасники цього товариства несуть відповідальність у межах своїх внесків.

Товариством з додатковою відповідальністю визнається товариство, статутний фонд якого поділений на частки, розміри яких визначені установчими документами. Учасники такого товариства відповідають за його борги своїми внесками до статутного фонду, а за недостатності цих сум — додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного учасника.

Командитним є товариство, яке поряд із членами з повною відповідальністю включає одного чи більше учасників, відповідальність котрих обмежується особистим внеском у майно такого товариства.

Найбільш розвинутою формою господарських товариств є *акціонерне товариство*. Головним атрибутом такого товариства є *акція* — цінний папір без встановленого терміну обігу, який свідчить про пайову участь у статутному фонді товариства; підтверджує членство в ньому і право на участь в управлінні ним; дає учаснику товариства право на одержання частки прибутку у вигляді дивіденду та участь у розподілі майна за ліквідації товариства. Акціонерні товариства бувають двох видів: *відкритого типу*, акції котрого розповсюджуються через відкриту передплату та купівлю-продаж на фондових біржах; *закритого типу*, акції котрого можуть розповсюджуватися лише між його засновниками.

5. Організаційні форми інформаційних структур залежно від галузево-функціонального виду діяльності не потребують уточнення, бо їх дефініція здебільшого зрозуміла із самої назви їх видів.

6. За ступенем технологічної та територіальної цілісності виділяють кілька наступних видів організаційних форм інформаційної діяльності. *Материнські (головні) установи* – контролюють інші фірми. Залежно від розміру їхнього капіталу, правового статусу та ступеня підпорядкованості установ, що перебувають у сфері впливу головної установи, також розділяють інформаційні установи на дочірні, асоційовані та філії. *Дочірня установа* – юридично самостійне організаційне утворення, що здійснює комерційні операції і складає звітний баланс. Материнська фірма суворо контролює діяльність усіх своїх дочірніх установ, оскільки володіє контрольним пакетом їх акцій. *Асоційована установа* хоча формально є самостійною, але з різних причин залежить від головної фірми і повинна підпорядковуватися її стратегічним цілям. На відміну від дочірніх та асоційованих установ *філія* не користується юридичною та господарською самостійністю, не має власного статуту і балансу, діє від імені та за дорученням головної установи, має однакову з нею назву. Майже весь акціонерний капітал філії належить материнській фірмі.

7. Одним із центральних напрямів розвитку вітчизняної економіки є розвиток малих та середніх установ. Винятком у цьому не стала й інформаційна сфера, де поруч із великими організаційними формами існують *малі та середні інформаційні установи*, насичуючи ринок конкурентоспроможними продуктами та послугами. Малі установи, якщо порівнювати їх з більшими, мають ряд суттєвих переваг в ефективності діяльності:

- науково-прикладна ефективність (забезпечуються введення та освоєння сучасних технологій у найкоротші терміни);
- економічна ефективність (вони створюються з мінімальними капітальними вкладеннями, забезпечують високу продуктивність праці, а термін окупності становить лише 12-21 місяць, тоді як для великих підприємств — 3-5 років);
- соціальна ефективність (вони здатні швидко реагувати на запити і вимоги користувачів, що постійно змінюються, і створюють нові робочі місця)» [138, 254-257].

Крім вищеперелічених, найпоширенішими ознаками, за котрими розрізняють інформаційні установи, є наступні (табл. 3.2.):

1. Вид основної діяльності.
2. Місце на інформаційному ринку.
3. Спеціалізація.
4. Функціональні характеристики основної діяльності.

Однак в останні роки на особливу увагу заслуговує такий вид діяльності інформаційних установ як *системна інтеграція*, суть якої полягає в комплексному розв'язанні інформаційних, технічних, фінансових, виробничих та організаційних проблем. Вона залежить від можливостей ефективного управління інформацією як ресурсом, тобто це є передусім управлінська проблема, хоча не можна забувати й про суто технічні моменти. Крім того, перспективи розвитку ринку вимагають поступового спрощення традиційних вітчизняних організаційних структур як по вертикалі, так і по горизонталі.

**Таблиця 3.2. Класифікаційні установи (фірми), притаманні інформаційній сфері
[138, 259]**

Класифікаційна ознака	Вид установи (фірми)
1. Вид діяльності	Комп'ютерні Інформаційні Змішані
2. Місце на ринку	Багатопрофільні Розробники перспективної нової техніки і технологій Фірми, що спеціалізуються на обслуговуванні певної території або категорії користувачів Постачальники пакетів прикладних програм Постачальники комплексних рішень і всіх видів обслуговування
3. Спеціалізація	Виробники програмних продуктів Інформаційного обслуговування і надання пов'язаних з цим послуг Управдницько-консультаційні
4. Функціональні характеристики основної діяльності	Виробництво продукції: — розроблення технічних засобів — розроблення програмних продуктів — розроблення інформаційних продуктів Виконання робіт: — оброблення даних — робота з базами даних Надання послуг: — інформаційне обслуговування — іт-консалтинг — навчання — лізинг — страхування Торговельна діяльність Комерційне посередництво

3.3. Організаційні повноваження

У кожній організації працівники повинні виконувати покладені на них функції та реалізовувати цілі і задачі, пов'язані з їх посадою. Сукупність таких функцій називають *посадовими обов'язками*.

Працівники повинні звітувати перед вищим керівництвом за результати виконання своїх посадових обов'язків і давати пояснення у разі допущення відхилень від очікуваних показників. Така підзвітність називається *відповідальністю*.

Керівники у своїй діяльності спираються на **владні повноваження** — право ухвалювати рішення, віддавати розпорядження, вживати заходів і розподіляти ресурси для досягнення цілей організації.

Розподіл владних повноважень, обов'язків і відповідальності за їх виконання між працівниками нижчого рангу називають **делегуванням** (про це далі).

Напрями, за якими розподіляються владні повноваження між різними рівнями організаційної структури, називають **підпорядкованістю**.

Якщо повноваження і відповідальність сконцентровані на вищому рівні управління, то говорять про **централізацію**.

Відповідно, **децентралізація** передбачає делегування повноважень і відповідальності працівникам менш значимих посад.

Однією із важливих складових організації діяльності та основним засобом встановлення формальних взаємовідносин працівників в установі і розподілу між ними повноважень та відповідальності є процес делегування повноважень.

Делегування — одна із найскладніших проблем у сфері управління, бо пов'язана перш за все із розмірами установи. Це засіб, який використовує керівник, щоб розподілити серед робітників різні завдання (роботи), виконання яких необхідне для досягнення поставлених цілей. У невеликих установах (державних чи тих, що належать до сфери малого бізнесу) керівник може управляти сам, виконуючи практично всі основні функції управління і приймаючи відповідні рішення. Однак у великій установі керівник змушений передати підлеглим частину своїх повноважень, оскільки час, можливості, знання будь-якого керівника є обмежені, а тому одноосібне керівництво стає неефективним або неможливим.

Якщо комусь із працівників установи делегували виконання певних завдань, то обов'язково мали і передати необхідні для цього ресурси, тому разом із завданнями керівник змушений делегувати і відповідний об'єм повноважень.

Повноваження — це обмежене право керувати ресурсами і визначати дії працівників установи. Організаційні повноваження мають внутрішні і зовнішні

обмеження. Межі повноважень всередині установи визначаються організаційними нормативами (правилами, положеннями про структурні підрозділи, посадовими інструкціями і т. ін.), а також корпоративною культурою. Зовнішні обмеження містяться у різних законодавчих актах і формуються традиціями, звичаями і стереотипами суспільства.

Повноваження пов'язані з посадою, а не з конкретною людиною, яка займає її на даний час. Хоча на практиці говорять про делегування повноважень саме конкретній людині, оскільки поки посада вакантна, делегування неможливе.

Сама сутність делегування передбачає передачу завдань і повноважень від вищих рівнів керівництва до нижчих. Однак на практиці процес делегування завжди двосторонній: він передбачає як передачу, так і приймання повноважень, потрібно врахувати не тільки волю і бажання керівника, але й можливості і згоду підлеглого, оскільки якщо підлеглий не приймає повноважень від керівника, то делегування не відбувається.

Тобто делегування потребує ефективних комунікацій (докладніше про це у частині 3). У керівника є обов'язки, що можуть виконуватися підлеглими. Для того, щоб їх виконувати належним чином, працівники мають точно знати, чого хоче керівник.

Делегування також пов'язане з мотивацією, впливом і лідерством. Керівник має змусити підлеглих ефективно виконувати їхню роботу. Як і у всіх процесах обміну інформацією, обидві сторони посідають виняткове місце для досягнення успіху. Враховуючи це, В. Ньюмен перерахував цілий ряд причин, через які керівники неохоче делегують повноваження, а підлегли — ухиляються від додаткової відповідальності.

Дослідник навів п'ять причин небажання керівників делегувати повноваження:

1. *«Я зроблю це краще»*. Керівник стверджує, що оскільки він може зробити цю роботу краще, то він і має її робити замість підлеглого. Але це твердження помилкове. По-перше, витрата часу на завдання, що його міг би виконати підлеглий, означає, що керівник не зможе виконати так само добре

інші обов'язки. Загальна вигода буде у тому випадку, коли керівник сконцентрує зусилля на плануванні і контролі та свідомо дозволить підлеглому виконувати менш важливі обов'язки з дещо меншою якістю. По-друге, якщо керівник не буде дозволяти підлеглим виконувати нові завдання з додатковими повноваженнями, то вони не будуть підвищувати свою кваліфікацію. Таким чином, наполягаючи на одноосібному виконанні усієї роботи, керівники можуть опинитися у ситуації, коли не зможуть виконувати свої прямі обов'язки, а працівники не ростимуть у професійному плані.

2. *Відсутність здатності до керівництва.* На жаль, картина не є рідкісною в сучасній Україні. Деякі керівники так занурюються у повсякденну роботу, що не помічають більш загальної картини діяльності. Вони не в змозі охопити довгострокову перспективу у роботі, не можуть повністю досягнути значення розподілу робіт між підлеглими.

3. *Відсутність довіри до підлеглих.* Якщо керівники діють так, ніби не довіряють своїм працівникам, то і підлеглі будуть працювати відповідним чином. Вони втрачуть ініціативність і часто будуть питати, чи правильно виконують роботу. Це замкнене коло, що тільки підсилює недовіру до підлеглих, котрі починають відчувати себе невпевнено.

4. *Страх перед ризиком.* Оскільки керівники відповідають за роботу підлеглого, вони можуть боятися, що делеговані повноваження породять проблеми, за які їм доведеться відповідати.

5. *Відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу небезпеку.* Паралельно до делегування додаткових повноважень, керівництво має створити ефективні механізми контролю для отримання інформації про результати роботи підлеглих. Зворотний зв'язок для отримання інформації від цих механізмів допомагає направляти підлеглого до досягнення цілі. Він також дає керівникові гарантію того, що проблема виявиться перш, ніж почнеться катастрофа. Якщо механізми контролю неефективні, у керівництва будуть реальні причини для побоювання відносно делегування додаткових повноважень своїм підлеглим [153, 325].

Але підлеглі теж можуть уникати відповідальності і блокувати процес делегування. В. Ньюменом цьому дає таке пояснення:

1. Підлеглий вважає за краще спитати керівника, що робити, ніж самому вирішити проблему.
2. Підлеглий боїться критики за допущені помилки. Оскільки більша відповідальність підвищує можливість припуститися помилки, підлеглий від неї ухиляється.
3. У підлеглого немає інформації і ресурсів, щоб успішно виконати завдання.
4. У підлеглого вже більше роботи, ніж він може зробити, або ж він вважає, що це насправді так.
5. У підлеглого немає впевненості у собі.
6. Підлеглому не пропонувалося позитивних стимулів додаткової відповідальності [153, 325].

Делегування завдань і повноважень породжує ще одну проблему в установі, котра вже побіжно згадана, — проблему розподілу відповідальності. **Відповідальність** — це зобов'язання працівника виконувати завдання згідно із своєю посадою, і відповідати за результати своєї діяльності. Також при цьому потрібно розрізняти відповідальність керівника і відповідальність виконавця. **Відповідальність керівника** — зобов'язання відповідати за виконання завдань і результати праці своїх підлеглих. **Відповідальність виконавця** — це зобов'язання працівника виконувати делеговані йому завдання і відповідати за результати своєї праці.

Керівник не має розпорошувати відповідальність в установі і, делегуючи частину своїх повноважень, не може разом з ними передати підлеглим і частину своєї відповідальності, оскільки продовжує відповідати за все. Тому важливо пам'ятати, що відповідальність, на відміну від повноважень, не делегується. Це свідчить про те, що дуже важко знайти баланс завдань, повноважень і відповідальності, але ця проблема вирішується в кожній установі по-своєму, із врахуванням її цілей, структури і конкретної ситуації.

3.4. Види повноважень

За характером повноважень їх розділяють на: лінійні, апаратні та функціональні, відповідно до поділу структур управління установою.

Лінійні повноваження — основний вид повноважень, що виник разом із ієрархічними установами. Вони означають право безпосереднього одноосібного керування у тих межах, які встановлені установою, законом, звичаєм. Керівник, який наділений лінійними повноваженнями, називається *лінійним керівником*. Він віддає розпорядження, обов'язкові для виконання іншими членами установи.

Лінійні повноваження лежать в основі формування структури установи, оскільки вони передаються безпосередньо від начальника до підлеглого і їх делегування створює ієрархію рівнів керівництва в установі, яка називається *скалярним ланцюгом* або *ланцюгом команд*. Графічне його зображення подано на рисунку 3.1. (буквами позначено рівні керівництва).

Ланцюг команд найбільш наочно представлений у військових організаціях, де переважають лінійні повноваження. Ланцюг команд, сформований делегуванням лінійних повноважень, — прикметна риса великих формальних установ.

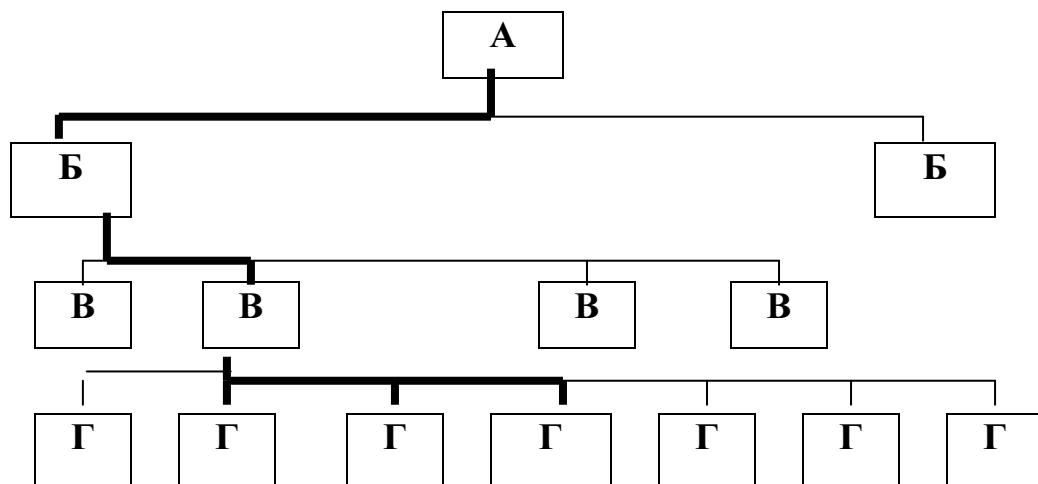


Рис. 3.1. Скалярний ланцюг

Виникнення *апаратних повноважень* зумовлено ускладненням установ та процесу управління, його поділом і, відповідно, спеціалізацією керівника. У результаті такої спеціалізації сформувався управлінський апарат (своєрідний

штаб), головне призначення якого — допомога лінійним керівникам щодо прийняття та реалізації рішень (аналіз інформації, консультації, розробка і підготовка різних варіантів рішень, експертиза, контроль за виконанням прийнятих рішень тощо), але не наказування іншим членам установи виконувати їхні розпорядження. Виділяють три типи штабного апарату:

- консультативний апарат (спеціалісти, залучені на постійній чи тимчасовій основі для консультування лінійного керівництва);
- обслуговуючий апарат (наприклад, відділ кадрів, маркетингові дослідження, планування тощо);
- особистий апарат (секретар або помічник).

Основні види штабних повноважень: рекомендаційні повноваження; обов'язкові узгодження; паралельні повноваження; функціональні повноваження; лінійні повноваження всередині апарату.

Якщо ж тому чи іншому працівникові управлінського апарату надається право приймати рішення і виконувати дії, що їх звичайно виконують лінійні керівники, він отримує так звані *функціональні повноваження*.

Тому для вищого керівництва інформаційної установи ефективний розподіл повноважень — важливе і нелегке завдання. Як свідчать джерела, на практиці лінійними повноваженнями переважно наділяються люди, котрі безпосередньо займаються керівництвом створення, фінансування та збутом інформаційних товарів та послуг. Виконання інших завдань (планування, маркетингові дослідження, управління персоналом, юридичні питання, документування), що допомагають реалізувати ці основні функції, як правило, покладається на штабні служби, керівники яких мають відповідні апаратні повноваження.

3.5. Принципи формування продуктивної діяльності інформаційної установи

Для того, щоб інформаційна установа функціонувала продуктивно, як добре налагоджений механізм, її керівникові необхідно створити відповідну

структуру організації. Ця структура будується з дотриманням певних принципів, найповніший перелік котрих зустрічаємо у А. Файоля (Додаток 1).

О. Курочкін, орієнтуючись на принципи організаційного проектування А. Файоля, сформулював свої, переважно для великих і середніх за розміром установ [132]. На них варто звернути увагу, оскільки ці принципи, передусім, зорієнтовані на практичні дії щодо структуризації установи.

1. Функції – первинні, організаційна структура – вторинна. Функції будь-якої інформаційної установи мають відповідати головним стратегічним цілям, що стоять перед цією установою. Якщо ж зміна ринку чи конкуренції не веде до зміни структури інформаційної установи, тоді остання ризикує зазнати невдачі у своїй діяльності, оскільки не має ресурсів для досягнення певних пріоритетів, що панують в інформаційній сфері на даному етапі.

2. Ідеальної структури інформаційної установи та системи управління нею не існує. Це, зокрема, пов'язано з тим, що навіть однакові установи, що займаються однаковою діяльністю, розміщені у різних місцях і в них працюють різні люди.

3. Організація діяльності інформаційної установи завжди має бути зорієнтована «на зростання», тобто на досягнення майбутніх цілей. Тому керівникові потрібно тісно співпрацювати у цьому плані зі службами довгострокового планування та враховувати маркетингові дані.

4. Організаційну структуру потрібно планувати знизу вгору. Це означає, що спочатку створюються основні підрозділи інформаційної установи, а вже потім допоміжні, що обслуговують діяльність самої установи.

5. Оскільки відсутні єдині нормативи для проектування структури інформаційної установи, то це дає можливість керівникові створювати альтернативні варіанти, прораховувати їх ефективність та вибирати оптимальний результат. Наприклад, коли установа платить за матеріали, виробли і послуги іншим, вона в ціні продукції оплачує їх прибуток. Виробляючи ці ж матеріали і роблячи послуги своїми силами, цей прибуток фірма залишає в себе.

6. Керівник інформаційної установи має врахувати, що організаційна структура його фірми, зважаючи на умови сильної конкуренції, має бути гнучкою та еластичною, забезпечувати швидкий і вільний потік інформації знизу вгору. Це один із вирішальних чинників існування фірми на інформаційному ринку. Тому виникає необхідність широкого делегування повноважень та відповідальності від керівника до нижчих рівнів.

7. Чим менше підлеглий звертається до свого керівника, тим більший його баланс відповідальності, прав і компетенції. Це означає, що працівник сам знає, як і що робити, його прав для цього вистачає. Але якщо для виконання своїх обов'язків йому потрібні певні ресурси, що не підпорядковуються йому, або якщо виникають певні труднощі, то відповідними повноваженнями має бути наділений безпосередній начальник цього працівника. Якщо ж такий керівник немає відповідних прав, то він, по суті, не є начальником і має бути усунений з організаційної структури.

8. Проектуючи керівний апарат інформаційної установи, доцільно максимально сумістити посади керівних осіб по вертикалі (наприклад, віце-президент одночасно може бути керівником філіалу інформаційної установи), адже робота одного фахівця на двох взаємопов'язаних вертикальних рівнях дає змогу:

- скоротити чисельність персоналу;
- підвищити продуктивність праці;
- глибше розуміти роль і правильніше оцінювати роботу філіалу (якщо такий є) з позицій інтересів всієї інформаційної установи;
- вирішувати питання на верхньому рівні інформаційної установи в інтересах філіалу;
- підвищити компетентність вищого управлінського апарату інформаційної установи за рахунок його постійного зв'язку з виробництвом;
- розширити самостійність філіалу (якщо такий є), оскільки його директор, як віце-президент компанії, має ширші права;

- краще знати стан і проблеми виробництва, оскільки вищий управлінський ешелон інформаційної установи не відривається від нього, не замикається в конторському середовищі [138, 467].

9. У середній ланці управління варто практикувати поєднання посад по горизонталі (наприклад, бухгалтерія і фінансовий відділ). Подібне поєднання дає змогу підготувати заступників на випадок звільнення основного працівника або його тривалої відсутності (наприклад, через хворобу). У кожного працівника має бути дублер, причому найбільший ефект досягається тоді, коли вони дублюють один одного, обмінюючись при цьому досвідом і надаючи взаємодопомогу.

10. Під час планування чисельності персоналу потрібно керуватися «ефектом відсутності», сутність якого полягає у тому, що тимчасова відсутність працівника одразу позначається на роботі підрозділу внаслідок розриву виробничих та інформаційних зв'язків, через що може навіть заблокуватися виробництво інформаційних продуктів і послуг. Якщо це так, то потреба в цьому працівникові (або його робочому місці) є, якщо ж ні, то це робоче місце не дуже потрібне.

11. Цей самий принцип діє щодо керівників відділами та філіалами.

12. Важливим питанням є кількість підрозділів інформаційної установи або осіб, котрі підлеглі одному керівникові. Звичайно, можна не користуватися нормативами при вирішенні цього питання. Але фахівці радять орієнтуватися на інтервали, всередині яких мають враховуватися індивідуальні якості керівника, адже на різних рівнях керованість забезпечується у межах наступних інтервалів:

- кількість філіалів, що замикаються на президентові інформаційної компанії, — від 3 до 5;
- кількість прямих об'єктів управління у віце-президента або директора філіалу — від 5 до 8;
- кількість підлеглих осіб у одного керівника — 6—8, але не більше 10;

- кількість робітників у бригаді (якщо це потрібно) — від 5 до 15 [138, 468].

13. Коли потреби управління знизу не збігаються з можливістю управління зверху, виникає перевищення меж керованості, яке можна визначити за ознакою:

- керівник не знає стану справ на нижчому рівні (межа сприйняття інформації або її недостатність);
- керівник не встигає вирішувати питання, що надходять знизу (перевищено зазначені вище інтервали);
- керівник недоступний знизу (особисто або через зв'язок);
- керівник не всі питання вирішує відразу (дефіцит прав або кваліфікації) [138, 468].

14. При розробці структури інформаційної установи необхідно також враховувати категорію рангу керівників різного рівня. Це може бути коефіцієнт, вагова характеристика, рейтинг важливості даної посади, можливості впливу особи, що обіймає дану посаду, на справи інформаційної установи загалом. *Ранг керівника* – це певний набір вимог до кваліфікаційних і ділових якостей, що дають право на обіймання цієї посади і набуття відповідного статусу в ієрархії компанії (С. Лазарева).

15. Потрібно виявити весь перелік рішень, що приймаються в інформаційній установі для реалізації всіх видів діяльності, і визначити рівні вертикальної ієрархії, де мають ці рішення прийматися.

16. Система управління інформаційною установою тільки тоді набуває високого рівня, коли має здатність до саморегулювання. Це означає, що з появою будь-яких відхилень одразу здійснюється їх швидке фіксування та вживаються заходи щодо повернення до норми.

17. Необхідно пам'ятати, що не існує меж для вдосконалення системи управління та організації діяльності інформаційної установи. Так чи інакше, з часом, будь-яка структура фірми, навіть ідеальна, старіє, тому вона має чутливо реагувати на зміни ринку.

18. Витрати на удосконалення системи управління, організації діяльності та структури інформаційної установи завжди окупаються, тому вважаються прибутковою сферою вкладання капіталу.

Питання для самоперевірки:

- 1. У чому полягає специфіка організації діяльності в інформаційній установі?*
- 2. Які Ви знаєте види установ за типовою класифікацією?*
- 3. Назвіть класифікаційні установи, притаманні інформаційній сфері.*
- 4. Які критерії оцінки інформаційних установ Вам відомі?*
- 5. Охарактеризуйте проблему делегування повноважень в інформаційній установі.*
- 6. За яких умов можлива продуктивна діяльність інформаційних установ?*

Розділ 4. Процес мотивації діяльності в інформаційній установі

4.1. Суть і модель мотивації. Потреби і винагорода

Мотивація — це процес стимулювання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей установи. У кінцевому підсумку мотивація виявляється у внутрішніх стимулах до праці, прагненні досягти найкращих результатів [124, 295].

Питання про те, як зацікавити свій персонал, як винайти досконалі методи впливу на нього, виникло давно. На перший погляд, нічого складного у мотивації немає, адже давно відома її формула: потреби – мотивація – винагорода. Але на практиці все не так просто, бо не лише в Україні, а й у країнах із розвинутою ринковою економікою успішні випадки мотивації є скоріше винятком, аніж правилом.

Справді, в основі мотивації лежать потреби, усвідомлені чи неусвідомлені, різні за суттю. Але потрібно пам'ятати, що не всі потреби перетворюються у бажання, які, у свою чергу, викликають спонуку діяти. Ну і не всі дії призводять до бажаних результатів. Навпаки, навіть заздалегідь заплановані результати можуть не дати сподіваної винагороди. Тому керівникові потрібно бути вкрай уважним при виборі мотивації.

Мотивація складається із суми окремих *мотивів*. Вони можуть взаємно доповнювати один одного, а можуть і суперечити один одному. Чим сильніше себе проявляють окремі мотиви, тим сильніше вони впливають на поведінку працівника. Тому потрібно постійно дбати про створення належного мотиваційного клімату в колективі. Дослідники пропонують порівняти робоче місце з батарейкою. Умови, що їх може створити керівник, в одному випадку діятимуть як позитив, а в іншому — навпаки, що видно із таблиці 4.1. [124, 299].

Для того, щоб визначити характер мотиваційного клімату і того, що є важливим для працівників певної інформаційної установи, можна заповнити своєрідну анкету, котра містить перелік найтипівіших причин виникнення

мотиваційних проблем. Аналіз відповідей дасть можливість виявити в установі ситуації, що потребують коригування (Табл. 4.2.) [124, 300].

Таблиця 4.1. Характеристика двох типів мотиваційного клімату:

Мотиваційний клімат заряджувальний (+)	Мотиваційний клімат розряджувальний (-)
<ul style="list-style-type: none"> • визначення і схвалення доброї роботи; • урізноманітнення робіт, що дає змогу використати здібності працівника; • самостійність у роботі і відповідальність за неї; • участь у прийнятті рішень, що стосуються роботи; • завдання або види роботи, виконання яких потребує навчання і професійного зростання; • можливість креативності у роботі; • добрі стосунки із співробітниками; • довіра до працівника; • наочність кінцевих результатів; • високий статус посади; • увага до працівників та поінформування їх керівником; • висока заробітна плата. 	<ul style="list-style-type: none"> • непорозуміння; • недостатньо довіри; • неадекватна виконаній роботі заробітна плата; • погані умови роботи; • непридатне технологічне оснащення; • відсутність можливості для навчання або професійного зростання; • керівник не приділяє належної уваги працівникам; • хтось вирішує чужі проблеми; • працівник не знає, добре він працює чи ні; • працівник не в злагоді з іншими співробітниками або з керівником; • нудна робота.

Таблиця 4.2. Мотиваційні проблеми в установі

№	Складові мотиваційного клімату	Так	Ні	Іноді
1.	Працівник не може розповісти про свої проблеми.			
2.	Занадто багато керівників кажуть працівникові, що він має робити.			
3.	Працівник не знає точно своїх обов'язків.			
4.	Працівник не зростає професійно.			
5.	Робочий час нечітко визначений.			
6.	Працівник вважає заробітну плату недостатньою.			
7.	Умови роботи несприятливі.			
8.	Працівник не дістає визнання за виконану роботу.			
9.	У працівника погані стосунки з чоловіком (дружиною) роботодавця.			
10.	Роботодавець порушує свої обіцянки.			

Психологи говорять, що людина відчуває потребу, коли переживає фізіологічний чи психологічний брак чого-небудь. Хоча конкретна людина в конкретний момент може і не мати свідомого відчуття потреби, існують такі потреби, які відчуває кожна людина. Досі немає однієї загальноприйнятої класифікації певних потреб. Однак більшість психологів погоджуються, що в принципі потреби можна поділити на первинні і вторинні.

Первинні потреби є фізіологічними за своєю суттю і, як правило, вроджені. Прикладами можуть бути потреби в їжі, воді, потреба дихати, спати, сексуальні потреби. **Вторинні потреби** за своєю суттю є психологічними. Наприклад, потреба успіху, поваги, влади, приналежності до чогось. Первинні потреби закладені генетично, а вторинні усвідомлюються з досвідом. Оскільки люди мають різний набутий досвід, вторинні людські потреби значно різняться, ніж первинні.

Потреби неможливо побачити чи виміряти. Лише поведінка людей свідчить про їх існування. Психологи, спостерігаючи, визначили, що потреби служать мотивом до дії. Коли людина відчуває потребу, у ній прокидається відчуття цілеспрямованості. Цілі у цьому випадку — це те, що усвідомлюється як засіб задоволення потреби (рис. 4.1.). Коли людина досягає такої цілі, його потреба виявляється задоволеною, повністю чи частково [153, 363].



Рис. 4.1. Спрощена модель мотивації поведінки через потреби

Ступінь задоволення, отриманого при досягненні поставленої цілі, впливає на поведінку людини у подібних ситуаціях у майбутньому. Взагалі люди прагнуть повторити ту поведінку, яка у них асоціюється із задоволенням потреби й уникати такої, яка асоціюється із недостатнім задоволенням. Цей факт відомий як ЗАКОН РЕЗУЛЬТАТУ.

Важливо відзначити, що не всі працівники відчувають потребу в досягненнях і незалежності.

Керівник завжди має зважати на елемент випадковості. Для мотивації немає якогось одного найкращого способу. Те, що є ефективним для мотивації

однієї людини, зовсім не підходить іншій. Крім того, інформаційні установи за своєю природою ускладнюють практичну реалізацію теорій мотивації, що орієнтовані на окремого індивіда. Взаємозалежність роботи, брак інформації про результати роботи окремих людей — усе це ускладнює мотивацію. Фахівці знайомлять нас із можливостями поліпшення трудової етики [153, 365]:

- пов'язувати винагороду безпосередньо з тією діяльністю, яка збільшує ефективність роботи установи в цілому;
- висловлювати публічну і відчутну подяку тим людям, чий зусилля й отримані результати вищі за середній показник;
- намагатися зреалізувати принцип, за яким кожен працівник має отримати свою частку від збільшення виробництва чи прибутку установи;
- заохочувати працівників брати участь разом з керівництвом у розробці цілей і показників, за якими оцінюється результативність роботи співробітників;
- звертати особливу увагу на ті труднощі, з якими стикається керівник підрозділу;
- не допускати виникнення і розвитку ситуацій, коли інтереси співробітників суперечать підвищенню успіху установи;
- не намагатися підвищити стандарти якості доти, поки не буде змоги оплатити всі пов'язані з цим витрати;
- не створювати великого розриву між деклараціями керівництва і фактичною системою винагороди;
- не намагатися представити справу так, ніби програми підвищення продуктивності мають водночас підвищувати і задоволення від роботи;
- не підтримувати створення будь-яких спеціальних привілеїв для керівництва, які тільки поглиблюють розрив між ними і тими, хто насправді виконує роботу.

Коли говоримо про мотивацію, то слово «винагорода» має більш широкий смисл, ніж просто гроші чи задоволення, з якими найчастіше асоціюється це слово. **Винагорода** — це все, що людина вважає для себе цінним. Але поняття цінності у людей специфічні, а відповідно, і різна оцінка винагороди.

Керівник має справу з двома головними типами винагороди: внутрішньою і зовнішньою. Внутрішню винагороду дає сама робота. Наприклад, це відчуття досягненості результатів, значимості виконуваної роботи, самоповаги. Дружба і спілкування, що виникають у процесі роботи, також розглядаються як внутрішня винагорода. Найбільш простий спосіб забезпечення внутрішньої винагороди — це створення відповідних умов роботи і точне формулювання завдання.

Зовнішня винагорода — це саме той тип, що найчастіше спадає на думку, коли чуєш слово «винагорода». Зовнішня винагорода виникає не від самої роботи, а надається установою. Зокрема, зарплата, просування по службі, символи службового статусу і престижу (наприклад, особистий кабінет), похвали і визнання, також додаткові виплати (додаткова відпустка, службовий автомобіль, оплата страхування тощо).

Щоб визначити, як і в яких пропорціях потрібно застосовувати зовнішні і внутрішні винагороди з метою мотивації, керівник інформаційної установи має знати, які потреби у його працівників (див. Додаток 4).

4.2. Основні концепції мотивації

Сьогодні існує багато концепцій мотивації, кожна з яких по-своєму відбиває використання мотиваційного інструментарію. І хоча загальновизнано, що основні припущення, закладені у перших концепціях мотивації, неправильні, зрозуміти їх все-таки важливо. Адже керівники далеких часів використовували ті прийоми, що в тих умовах були дуже ефективні. І оскільки ці прийоми застосовувалися протягом сотень років, на відміну від пари десятиліть існування сучасних теорій, перші концепції мотивації міцно вкоренилися у нашій культурі. Багато керівників, котрі не мають спеціальної підготовки, все ще відчувають сильний вплив цих концепцій. І цілком

вірогідно, що Ви зустрінетеся з такими випадками у роботі. Більше того, Ви можете відчувати спокусу самому застосувати ці прості прагматичні підходи. Але це швидше за все буде помилкою. Люди, котрі працюють у сучасних інформаційних установах, більш освічені, забезпечені і незалежні, ніж у минулому. Тому мотиви їхньої діяльності складніші, якщо не розуміти нічого у природі мотивації. І нарешті, ефективність мотивації залежить від конкретної ситуації.

Політика батога і пряника є найстарішою. Незважаючи на метафоричний зміст, вона відбиває два суттєво відмінні підходи до оцінки поведінки. Якщо простіше, то за хорошої поведінки працівники винагороджуються (пряник), а погана поведінка карається (бати́г). За тисячі років до того, як слово «мотивація» увійшло в лексикон керівників, було добре відомо, що можна спеціально впливати на поведінку людей. Найпершим з прийомів якраз і був метод батога і пряника. У Біблії, давніх переказах і навіть античних міфах можна знайти багато історій, в яких королі тримають нагороду перед очима потенційного героя чи меч над його головою. Однак півкоролівства чи рука принцеси пропонувалися небагатьом обраним. Переважно будь-яка нагорода приймалася із вдячністю, бо дозволяла сім'ям вижити. Сьогодні пряником можуть виступати гроші та інші матеріальні стимули, просування вгору службовою драбиною тощо. Більшість керівників використовують два методи впливу: заохочення і покарання. Якщо працівники виконують те, що від них вимагається, то винагороджуються різними цінностями. У випадку небажаної поведінки чи діяльності керівник вдається до попередження, догани, пониження у посаді, звільнення тощо. Переважно працівники уникають ситуації, яка б викликала покарання, і прагнуть робити те, що пов'язано із заохоченням. Однак успіх мотивації за типом батога і пряника був таким великим, що деякі керівники досі люблять його застосовувати.

З 1880 року, коли Ф. Тейлор почав свої систематичні дослідження техніки управління, більшість робіт стосувалися мотивації. Тейлор зробив три таких основних припущення у поведженні людини на роботі:

1) Людина — це «раціональна тварина», заклопотана максимізацією своїх економічних доходів; люди реагують на економічні ситуації індивідуально.

2) Люди, як і машини, піддаються стандартизованій моді.

3) Все, чого хочуть працівники — висока зарплата.

Теорії Тейлора довгий час використовувалися на практиці у формі заохочувальних платежів без яких-небудь значних змін. Однак наприкінці 20-х років ХХ століття робота Е. Мейо на заводах Хоторна багато в чому спростувала теорії Тейлора і вказала шлях до сучасніших теорій мотивації.

Психологічні методи. Спроби застосувати в управлінні психологічні мотиви з'явилися лише після праць Елтона Мейо. Тоді ж стало зрозумілим, яку потенційну вигоду це принесе, а також те, що мотивація батога і пряника є недосконалою. Е. Мейо був переконаний у тому, що для керівників важливо брати до уваги психологію працівника, особливо її певну «нелогічність». Однак навіть сам дослідник повністю не усвідомив важливості своїх відкриттів, оскільки психологія тоді ще розвивалася як наука. Але висновки, що їх зробила група Е. Мейо, дозволили заснувати новий напрям — *концепцію «людських відносин»*, яка домінувала в теорії управління до середини 50-х років ХХ століття.

Проте експерименти Мейо не дали моделі мотивації, яка б адекватно пояснила, що ж спонукає до праці. Психологічні теорії мотивації праці з'явилися значно пізніше і досі розвиваються. Наприклад, *соціопсихічна теорія мотивації Ф. Ретлісбергера*, яка містить ідею унікальних потреб людини, їх складності, важливості особистих та сімейних мотивів, вирішального значення ефективного обміну інформацією.

Сучасні теорії мотивації можна розділити на дві категорії: змістові та процесуальні. *Змістові теорії мотивації* базуються на ідентифікації тих внутрішніх стимулів (потреб), які змушують людей діяти так, а не інакше

(праці А. Маслоу, Д. Мак-Клеланда, Ф. Герцберга). Більш новітні *процесуальні теорії мотивації* базуються в першу чергу на тому, як себе поведуть люди з врахуванням їх сприймання і пізнання (теорія очікування, теорія справедливості, модель мотивації Портера-Лоулера). Важливо зрозуміти, що хоча ці теорії і різняться певними аспектами, вони не виключають одна одну. Розвиток теорій мотивації має еволюційний, а не революційний характер.

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Учені, які вивчають поведінку людей, переконані, ніби усе, що ми робимо, спрямоване на задоволення наших потреб. Найвідомішою серед теорій про людські потреби є теорія ієрархічного поділу потреб людини А. Маслоу. Створюючи свою теорію мотивації у 40-х роках ХХ століття, він визнавав, що люди мають велику кількість різних потреб, але вважав також, що ці потреби можна розділити на п'ять основних категорій.

1. Фізіологічні потреби є необхідними для виживання. Це потреба у їжі, воді, відпочинку та сексуальному задоволенні.
2. Потреба безпеки та впевненості у майбутньому містить потребу у захисті від фізичних та психологічних небезпек з боку навколишнього середовища і впевненість у тому, що фізіологічні потреби у майбутньому будуть задоволені. Виявом потреби впевненості у майбутньому є виплачування страхового полюсу або пошук надійної роботи.
3. Соціальні потреби — це відчуття приналежності до чогось чи до когось; відчуття, що тебе розуміють інші; почуття соціальної взаємодії, підтримки.
4. Потреба у повазі містить потреби у самоповазі, особистих досягненнях, компетентності, повазі з боку оточуючих, визнанні.
5. Потреба самовираження — потреба у реалізації своїх потенційних можливостей і рості як особистості.

За теорією Маслоу, усі ці потреби можна розмістити у вигляді строгої ієрархічної структури (піраміди). Цим він хотів показати, що потреби нижчих рівнів вимагають задоволення і, відповідно, впливають на поведінку людини перш, ніж почнуть впливати на мотивацію потреби вищих рівнів. У кожен

конкретний момент людина буде прагнути до задоволення тієї потреби, котра для неї є найважливішою. На думку дослідника, мова про вищі потреби може іти тільки тоді, коли задоволені базові потреби. Якщо при задоволенні групи потреб виникне яка-небудь нова базова потреба, людина зверне свою увагу в першу чергу на неї. Остання теза часто критикується, оскільки сьогодні фізіологічні потреби та потреба в особистій безпеці для більшості працівників задоволені. Отже, на перший план виходять потреби вищого рівня. Також потрібно зважати на те, що малі та середні за розміром інформаційні установи мають більше можливостей для задоволення соціальних потреб своїх працівників. Керівник повинен врахувати, що дефіцитні потреби задовольняються за рахунок чинників, зовнішніх стосовно особистості (їжі, зовнішнього довкілля, друзів, колег та ін.), тому вони можуть бути недостатніми (дефіцитними). А потреби росту і розвитку пов'язані головним чином із особистістю, її внутрішніми характеристиками (потреба в збагаченні змісту праці). Оскільки з розвитком людини як особистості розширюються її потенційні можливості, потреба у самовираженні ніколи не може бути задоволена повністю. Тому і процес мотивації поведінки через потреби безкінечний.

Дослідження також свідчать: для того, щоб наступний, вищий рівень ієрархії потреб почав впливати на поведінку людини, не обов'язково задовольняти потребу нижчого рівня повністю. Таким чином, ієрархічні ступені не є дискретними. Наприклад, люди починають шукати своє місце у певному товаристві задовго до того, як будуть забезпечені їхні потреби у безпеці чи повністю задоволені фізіологічні потреби. Тобто, у даний момент може домінувати одна з потреб, але діяльність людини при цьому стимулюється не лише нею.

Теорія Маслоу зробила значний вклад у розуміння того, що лежить в основі прагнення людей до роботи. Керівники стали розуміти, що мотивація людей визначається широким спектром їхніх потреб, і для того, щоб мотивувати конкретну людину, керівник має надати їй можливість задовольнити найосновніші потреби, але ця можливість не має іти на шкоду

установі. Ще не так давно можна було мотивувати підлеглих лише економічними стимулами. Але сьогодні ситуація змінилася, незважаючи на нестабільність економіки в Україні. Працівники інформаційної сфери отримують непогану платню, мають соціальні блага, тому навіть люди, що знаходяться на нижчих щаблях ієрархічної драбини, стоять на відносно вищих щаблях ієрархії Маслоу. З погляду мотивації наймач, котрий вважає, що людина живе лише хлібом єдиним, потрапить у замкнене коло, оскільки його робітники будуть нещасливі і невмотивовані. За словами Маслоу, «людина лише там живе хлібом єдиним, де взагалі немає хліба». У результаті можна зробити висновок, що якщо Ви керівник, то Вам потрібно уважно спостерігати за своїми підлеглими, щоб вирішити, які активні потреби керують ними. Оскільки з часом ці потреби змінюються, то не можна сподіватися, що мотивація, котра спрацювала раз, буде постійно ефективно працювати.

У нижченаведеній таблиці, побудованій з урахуванням теорії А. Маслоу, подано деякі чинники, що допоможуть керівникові інформаційної установи зрозуміти, як задовольнити різні потреби працівників, а також яким працівникам віддавати перевагу при наймі на роботу [124, 305].

Таблиця 4.3. Потреби і бажання людей, пов'язані з роботою

Потреби	Що людина очікує від роботи
Фізіологічні	<ul style="list-style-type: none"> • зручне місце для роботи; • мінімальна заробітна плата.
Безпеки	<ul style="list-style-type: none"> • зручні та безпечні умови праці
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> • висока основна зарплата і преміальні; • спілкування; • дружні стосунки із співробітниками; • взаєморозуміння із керівником
Відчувати повагу до себе	<ul style="list-style-type: none"> • цікавий зміст завдань; • просування по службі; • похвали і визнання з боку керівника; • оцінка високих результатів роботи і відповідна надбавка до заробітної плати; • залучення до формулювання ідей; • делегування повноважень
Самовираження	<ul style="list-style-type: none"> • творча та перспективна робота; • участь у прийнятті рішень; • гнучкість і самостійність; • можливість для навчання

Здавалося, теорія людських потреб Маслоу дала керівникам досить корисний опис процесу мотивації. Однак наступні експериментальні дослідження свідчать про те, що вона не є самодостатньою. Звичайно, в принципі, людей можна віднести до тієї чи іншої категорії, що характеризується якоюсь потребою вищого чи нижчого рівня. Але чіткої п'ятиступеневої ієрархічної структури потреб за Маслоу, мабуть, просто не існує. Основна критика теорії полягала в тому, що вона не враховувала індивідуальні відмінності людей.

Теорія концентрації мотивів на досягненні однієї з потреб Д. Мак-Клеланда. Іншою моделлю мотивації, що зосереджувалася на потребах вищого рівня, була теорія Девіда Мак-Клеланда. Він вважав, що людям притаманні три потреби: влади, успіху і причетності.

Потреба влади реалізується як бажання впливати на інших людей. У ієрархічній структурі Маслоу потреба влади розміщена десь посередині між потребами у повазі і самовираження. Люди з потребою влади найчастіше проявляють себе як енергійні та відверті індивіди, які не бояться конфронтації і відстоюють свої позиції. Переважно вони хороші оратори і вимагають до себе підсиленої уваги з боку інших. Управління дуже часто приваблює людей з такою потребою, оскільки дає можливість її проявити і реалізувати. Але люди з потребою влади — це не обов'язково кар'єристи в негативному значенні цього слова.

Потреба успіху теж знаходиться десь посередині між потребами у повазі і самовираження. Ця потреба задовольняється не проголошенням успіху людини, а процесом доведення роботи до успішного завершення. Люди з високорозвиненою потребою успіху помірно ризикують, люблять ситуації, в яких можуть взяти на себе особисту відповідальність за пошук рішення проблеми і хочуть, щоб результати їхньої роботи винагороджувалися цілком конкретно. Таким чином, якщо Ви хочете мотивувати людей з потребою успіху, то маєте ставити перед ними завдання з помірною дозою ризику чи можливістю невдачі, делегувати повноваження для проявлення ініціативи у вирішенні завдань, регулярно давати винагороду відповідно до досягнутих результатів.

Мотивація, що базується на співпричетності, подібна до мотивації Маслоу. Такі люди зацікавлені в компанії знайомих, налагодженні дружніх стосунків, наданні допомоги друзям. Вони зацікавляться такою роботою, що надаватиме їм широкі можливості соціального спілкування. Їхні керівники мають зберігати атмосферу, що не обмежує міжособистісні контакти та стосунки.

Двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга є наступною, більш поширеною класифікацією мотиваційних груп на основі потреб, що розроблена у др. пол. 50-х рр. ХХ ст. Група дослідників, яку очолював Фредерік Герцберг, попросила 200 працівників однієї установи дати відповідь на питання: «Чи можете Ви детально описати, коли після виконання службових обов'язків відчували себе особливо добре?» і «Чи можете Ви детально описати, коли після виконання службових обов'язків відчували себе дуже погано?». Висновки, отримані у результаті опитування, стали відкриттям, яке полягало в тому, що вдалося виявити чинники, які приводять до задоволення роботою (мотиватори), і чинники, які викликають незадоволення і діють негативно (гігієнічні фактори).

До мотиваторів належать:

- успіх, пов'язаний з трудовою діяльністю;
- визнання і одобрення результатів праці;
- визнання працівника як особистості;
- зміст трудової діяльності;
- відповідальність за доручену роботу;
- можливість просування по службі.

До гігієнічних факторів належать:

- загальні принципи політики установи і керівництва;
- фахова спроможність керівництва;
- винагорода за працю;
- міжлюдські стосунки;
- ступінь безпосереднього контролю за роботою;

- конструктивні умови праці.

Гігієнічні фактори пов'язані з навколишнім середовищем, в якому здійснюється робота, а мотиватори — з характером та сутністю роботи. За Герцбергом, при відсутності чи малій кількості гігієнічних факторів у людини виникає незадоволеність роботою. Однак, якщо їх досить, то вони переважно викликають негативне ставлення до праці і не можуть мотивувати людину до чогось. На відміну від цього відсутність чи неадекватність мотиваторів не призводить до незадоволення роботою. Але їх наявність викликає задоволення і мотивує працівників до підвищення ефективності діяльності. Ф. Герцберг вважав, що мотивацію поведінки працівників потрібно здійснювати за допомогою сукупності мотиваторів. Гігієнічні ж фактори Якщо позитивні впливи, як правило, непомітні і тому не впливають на поведінку працівників, то недостатньо виявлені гігієнічні фактори викликають особливо негативне ставлення до роботи. Установи, які занедбують цю ділянку в організації та управлінні, кадровій політиці, рано чи пізно зазнають збитків і змушені вдаватися до інших, непопулярних чи економічно невиправданих, методів. У Додатку 3 наведені результати експериментальних досліджень, під час яких працівники самі ранжували ті характеристики роботи, що можуть підвищити їхню працездатність чи привабливість праці.

Теорія мотивації Герцберга має дуже багато спільного з теорією Маслоу. Гігієнічні фактори Герцберга відповідають фізіологічним потребам, потребам у безпеці і впевненості у майбутньому. Його мотиватори можна порівняти з потребами вищих рівнів Маслоу. Але в одному пункті ці теорії суттєво різняться. Маслоу розглядав гігієнічні фактори як щось таке, що викликає ту чи іншу лінію поведінки. Якщо керівник дає працівникові можливість задовольнити одну з таких потреб, то він у відповідь буде краще працювати. А Герцберг, навпаки, вважав, що працівник починає звертати увагу на гігієнічні фактори лише тоді, коли буде вважати їхню реалізацію неадекватною чи несправедливою.

Основні характеристики моделей Маслоу, Мак-Клеланда і Герцберга подано у таблиці 4.4.

Таблиця 4.4. Порівняння теорій мотивації Маслоу, Мак-Клеланда і Герцберга

Теорія Маслоу	Теорія Мак-Клеланда	Теорія Герцберга
<p>1. Потреби діляться на первинні і вторинні та представлені у вигляді п'ятиступеневої ієрархічної структури, в якій розміщені відповідно до пріоритету.</p> <p>2. Поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба ієрархічної структури.</p> <p>3. Після того, як потреба задоволена, її мотивуюча дія припиняється.</p>	<p>1. Три потреби, що мотивують людину — це потреба влади, успіху і причетності (соціальна потреба).</p> <p>2. Сьогодні важливого значення набули потреби вищого порядку, оскільки потреби нижчих рівнів уже задоволені.</p>	<p>1. Потреби діляться на гігієнічні фактори і мотиватори.</p> <p>2. Наявність гігієнічних факторів усього лише не дає розвинути незадоволенню від роботи.</p> <p>3. Мотиватори, які приблизно відповідають потребам вищих рівнів у Маслоу і Мак-Клеланда, активно впливають на поведінку людини.</p> <p>4. Для того, щоб ефективно мотивувати підлеглих, керівник має сам досягнути сутність роботи.</p>

Багато керівників, спираючись на теорію Герцберга, намагалися застосувати його теоретичні висновки на практиці за допомогою програм «збагачення праці». Під час зазначеної програми, робота перебудовується так, щоб давати якомога більше задоволення і винагород безпосередньому виконавцеві. Усе спрямовано на те, щоб дати працівникові відчуття складності і важливості дорученої справи, незалежності у виборі рішень, відсутності монотонності, відповідальності за дане завдання, усвідомлення того, що людина виконує окрему і повністю самостійну роботу. Взагалі, для того, щоб ефективно використовувати теорію Герцберга, необхідно скласти перелік гігієнічних факторів і мотиваторів Вашої інформаційної установи, а потім дати працівникам можливість самим визначити і вказати те, що їх приваблює.

Не можна оминати і критичних моментів розглянутої теорії. В основному зауваження стосуються методів дослідження. Справді, коли людей просять описати ситуації, коли їм було добре чи погано після роботи, то вони інстинктивно пов'язують позитивні моменти із роллю своєї особистості та об'єктів, що ними контролюються, а негативні — із роллю інших людей і речей. Гігієнічні фактори і мотиватори можуть бути джерелом мотивації, але

залежить це від потреб конкретних людей. Оскільки у різних людей однієї установи різні потреби, то й мотивувати їх будуть різні фактори.

Крім того, Герцберг припускав наявність сильної кореляції між задоволенням від роботи і результативністю. Як свідчать пізніші дослідження (наприклад, Хеллрігела і Слокама), така кореляція існує далеко не завжди. Наприклад, людина може любити свою роботу тому, що вважає своїх колег друзями і, спілкуючись з ними, задовольняє свої соціальні потреби. Водночас такий працівник може вважати балаканину з колегами важливішою справою, ніж виконання роботи. Таким чином, незважаючи на високий ступінь задоволення роботою, результативність може виявитися низькою.

Отже, хоча Герцберг і зробив важливий вклад у розуміння мотивації, його теорія не враховує багатьох змінних величин. Пізніше дослідникам стало зрозуміло, що для того, щоб пояснити механізм мотивації, необхідно розглянути численні аспекти поведінки і параметри навколишнього середовища. Реалізація цього підходу призвела до створення процесуальних теорій мотивації. У них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різноманітних цілей і як вибирає конкретний тип поведінки. Процесуальні теорії не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людини визначається не лише ними.

Теорія очікувань В. Врума базується на положенні про те, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини. Індивід має також сподіватися на те, що вибраний ним тип поведінки справді принесе задоволення.

Очікування можна розглядати як оцінку людиною вірогідності певної події. Більшість очікують, наприклад, що закінчення університету дозволить їм обирати найкращу та високооплачувану роботу і якщо працювати з повною віддачею, можна просунути по службі. Аналізуючи мотивацію праці, теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємопов'язаних величин: витрати на працю – результати, результати – винагорода і валентність (задоволення від винагороди).

Керівникам, які прагнуть посилити мотивацію працівників, теорія очікувань для цього дає різноманітні можливості. Оскільки різні люди мають різні потреби, то конкретну винагороду вони оцінюють по-різному. Відповідно, керівник установи має співставити винагороду з потребами працівників й урівняти їх. Для ефективної мотивації має бути встановлене тверде співвідношення між досягнутими результатами і винагородою — її потрібно давати лише за хорошу роботу. Керівник має сформувавши високий, але реалістичний рівень результативності, якої очікує від підлеглих, і переконати їх, що вони можуть його досягти, якщо прикладуть зусилля. Те, як працівники оцінюють свої сили, багато в чому залежить від того, чого від них очікує керівник. Також потрібно пам'ятати, що люди зможуть досягнути визначеного рівня результативності, якщо делегований їм рівень повноважень, їхні професійні навички відповідають поставленому завданню.

Експериментальні дослідження переважно свідчать на користь теорії очікувань. Однак деякі критики закликають до проведення таких експериментів, які б зуміли врахувати конкретні особливості як окремих людей, так і установ [153, 378].

Теорія Дугласа Макгрегора. Американський консультант із управління. Він описав різні припущень, які керівники роблять стосовно поведінки своїх підлеглих. Макгрегор порівняв філософію традиційного управління із сучаснішим підходом до задоволення від роботи і виділив «людський дух» як основну мотивуючу силу. Два своїх припущення він назвав теоріями «Ікс» та «Ігрек».

Теорія «Ікс» (традиційна точка зору) формулює філософію керівництва і контролю традиційного управління. Керівник повідомляє людям, що потрібно зробити, і часто використовує заохочення чи покарання у процесі роботи. Він діє, керуючись певними припущеннями:

- рядовий індивід має стійку нехоть до роботи і, наскільки можливо, буде її уникати;

- тому більшість людей варто змушувати робити і контролювати їхню діяльність. Ними необхідно керувати, погрожуючи покаранням, щоб змусити їх долучитися до досягнення цілей установи;
- рядовий індивід воліє бути керованим, бо бажає уникнути відповідальності, має відносно слабкі амбіції і більше за все прагне безпеки і спокою.

Теорія «Ігрек» (сучасна точка зору) — новий підхід в управлінні. Вона керується такими припущеннями:

- витрата фізичної і духовної енергії в роботі так само природна, як і під час гри чи відпочинку;
- зовнішній контроль і погроза покарання не є єдиним способом змусити людину сумлінно працювати. Це можна зробити, використовуючи самоврядування та самоконтроль працівника;
- відповідність цілям є функцією винагороди, асоційованою з їхнім досягненням. Найбільш значними з цих нагород є задоволення свого «я» і самозадоволення потреб;
- рядовий індивід бажає за певних умов не тільки приймати на себе відповідальність, але й прагне до неї;
- здатність до прояву високого ступеня уяви, винахідливості і творчості при вирішенні проблем установи досить поширена серед індивідів;
- в умовах сучасного виробництва інтелектуальний потенціал рядового індивіда використовується далеко не повністю і повинен бути максимально розкритий [196].

Теорія справедливості. Інше пояснення того, як люди розподіляють і направляють свої зусилля на досягнення поставлених цілей, дає теорія справедливості. Вона говорить, що люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди стосовно затрачених зусиль, а потім співвідносять її з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу. Якщо порівняння показує дисбаланс і несправедливість, тобто людина вважає, що її колега отримав за таку ж роботу більше, то у неї виникає психологічне напруження. У

результаті цього працівника необхідно мотивувати, зняти напругу і для відновлення справедливості виправити дисбаланс.

Люди можуть відновити баланс чи почуття справедливості, або змінивши рівень витрачених зусиль, або намагаючись змінити рівень отриманої винагороди. Таким чином, ті працівники, які вважають, що їм не доплачують порівняно з іншими, можуть почати працювати менш інтенсивно або можуть прагнути підвищення винагороди. Ті ж працівники, які вважають, що їм переплачують, будуть намагатися підтримувати інтенсивність праці на попередньому рівні або навіть підвищувати її.

Основний висновок теорії справедливості для практики управління полягає в тому, що доти, поки люди не почнуть вважати, що вони отримують справедливу винагороду, вони будуть прагнути зменшити інтенсивність праці. Однак, потрібно відзначити, що сприйняття й оцінка справедливості мають відносний, а не абсолютний характер. Люди порівнюють себе з іншими співробітниками, що виконують аналогічну роботу в цій установі або ж в іншій. Оскільки результативність праці у працівників, які оцінюють свою винагороду як несправедливу, буде падати, їм потрібно розповісти і пояснити, чому існує така різниця. Наприклад, сказати, що більш високооплачуваний колега отримує більше тому, що має більший досвід, який дозволяє працювати результативніше. І якщо він досягне такої результативності, то також буде отримувати високу винагороду.

У деяких установах намагаються вирішити цю проблему шляхом замовчування сум виплат. На жаль, це не тільки важко зробити технічно, а й змушує людей бачити несправедливість там, де її насправді немає.

Модель Портера — Лоулера. Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що містить елементи теорії очікувань і теорії справедливості. У їхній моделі фігурує п'ять змінних чинників: затрачені зусилля, отримані результати, винагорода внутрішня і зовнішня, сприйняття винагороди, задоволення. Згідно моделі Портера-Лоулера, досягнуті результати залежать від прикладених працівником зусиль, його здібностей, особливостей, а також усвідомлення ним своєї ролі. Рівень

прикладених зусиль оцінюється цінністю винагороди і ступенем упевненості в тому, що даний рівень зусиль дасть цілком певний рівень винагороди. Більше того, у теорії Портера-Лоулера встановлюється співвідношення між винагородою і результатами, тобто людина задовольняє свої потреби за допомогою винагороди, яку отримує за досягнуті результати.

Один з найважливіших висновків Портера і Лоулера полягає в тому, що результативна праця приносить задоволення. Це твердження протилежне тому, що думає більшість керівників. Вони знаходяться під впливом ранніх теорій людських стосунків, що вважали, ніби задоволення стає причиною високих результатів роботи або, висловлюючись по-іншому, чим більше підлеглі задоволені, тим вони краще працюють. Портер і Лоулер, навпаки, вважали, що почуття виконаної роботи веде до задоволення і, напевно, сприяє підвищенню результативності.

Теорія оперантного обумовлення Б. Скінера побудована на зміні поведінки у потрібному напрямі шляхом навчання і підкріплення належної реакції відповідними стимулами.

4.3. Способи мотивації

Розглянуті вище стратегічні теорії керування людськими ресурсами, кожна установа адаптує відповідно до специфічних особливостей свого функціонування. Від успішності її впровадження залежить, чи будуть підлеглі прагнути працювати добре, чи просто відбувати години. У сфері організації інформаційної діяльності доцільно розглянути такі важелі мотивації працівників:

1. Причини пасивності працівників.

Згідно з теорією «Ігрек» будь-який співробітник, приходячи на нове місце роботи, хотів би проявити себе, а тому виявляє до роботи інтерес. Крім того, керівництво зацікавлене в тому, щоб співробітники творчо відносилися до своїх обов'язків. Однак через різні причини працівник може розчаруватися у своїй діяльності. Це, як правило, такі причини:

- надмірне втручання з боку керівника або некоректність оцінки ним працівника;
- нестача необхідної інформації;
- відсутність психологічної та організаційної підтримки;
- відсутність зворотного зв'язку (незнання працівником про результати своєї праці);
- неефективне рішення керівником службових проблем працівника.

Усі ці чинники у працівника викликають почуття приниженості, натомість принижуються почуття гордості, впевненості у собі, у стабільності свого службового становища.

2. Чинники, що впливають на мотивацію людей.

Коли працівник приходить на нове місце роботи або у нього змінюються умови праці, він прагне проявити себе найкраще. Але коли не відчуває себе необхідним самостійним працівником, якому довіряють і якого поважають, він розчарується у своїй роботі.

При цьому з економічної точки зору, люди є надто дорогим ресурсом, а тому повинен використовуватися з максимальною віддачею. Керівник також має розуміти, що тут існує і моральний чинник. Усвідомлення цієї проблеми ставить перед керівником нове завдання: якою має бути ідеальна робота для підлеглих? Відповідаючи на це питання, не слід прагнути до надмірної оригінальності. Все рівно врахувати відмінності в смаках підлеглих неможливо, тому керівник прагне до підвищення інтегральної продуктивності. Коли взяти до уваги певні чинники, то спроектована таким чином робота забезпечить внутрішнє задоволення:

- робота має приводити до визначеного результату;
- вона має оцінюватися як важлива і варта виконання;
- забезпечувати відповідну автономію у прийнятті рішень;
- робота має забезпечувати зворотний зв'язок з працівником;
- наявність перспективи професійного та кар'єрного росту;
- приносити справедливу з погляду працівника винагороду.

3. Економічна мотивація

Вище ми розглянули методи мотивації, засновані на теорії «Ігрек». Однак, застосування теорії «Ікс» теж існує і в багатьох випадках навіть себе виправдовує. Згідно з припущеннями цієї теорії, люди працюють переважно для задоволення своїх економічних потреб.

Завдання керівника при застосуванні економічної мотивації полягає у розробці преміальної схеми виплат за продуктивність, системи відрядної чи оплати трудових угод. Це завдання не є простим, тому що ситуація в кожній інформаційній установі унікальна, спеціалізація персоналу теж а, отже, преміальна система має бути унікальною для кожного випадку [196].

4. Гендерна мотивація

Мотивація праці жінки дещо відрізняється від мотивації праці чоловіка. П'ятирівнева піраміда потреб А. Маслоу крізь призму гендеру зазнає значної корекції на кожному рівні. Доведено, що різні групи потреб мають різне значення для чоловіків і жінок. Причому жінки мають більш рухому мотиваційну структуру, реагують з великими відмінностями і реакція значно яскравіша, ніж у чоловіків. Наприклад, якщо жінка відчуває себе соціально захищеною, щасливою в шлюбі, сім'ї, то своїм стосункам із співробітниками вона надає меншого значення і, як правило, не буде прагнути лідирувати. Однак, вона може прагнути до «завоювання» власного статусу з метою самоактуалізації.

Життя ж чоловіка наповнене проблемами кар'єри і роботи, він високо цінує поза сімейні стосунки, наприклад, спілкування в колі колег чи друзів.

Позиція жінки змінюється, якщо вона самотня або працює, керуючись матеріальною необхідністю. У цих випадках яскравіше проявляється прагнення до стабільності, впевненості у майбутньому, забезпеченні засобів існування, реалізації своїх потреб і можливостей.

Також важливо підкреслити, що особливості мотивації праці у жінок швидше відбивають своєрідність особистості, а не загальні закономірності.

4.5. Мотивація і компенсація

Гроші — найбільш очевидний спосіб, за допомогою якого установа може нагородити співробітників. Суперечливі оцінки кількості грошей, що необхідні для мотивації ефективних дій, почалися ще у часи зародження теорії людських стосунків. Прибічники цієї теорії стверджують, що соціальні потреби людей мають дуже важливе значення, тоді як прибічники теорії наукового управління переконані у тому, що матеріально-економічна винагорода обов'язково стане причиною посилення мотивації. В одній із своїх праць Герцберг висував припущення, «що заробітна плата, яка пов'язана із результатами роботи працівника, може стати мотивуючим чинником результативності..., тобто переважно зарплата безпосередньо не пов'язана із результативністю і не є гігієнічним фактором» [153, 382-383]. Цей висновок пізніше підтримали вчені-біхевіористи, які вивчали теорію очікувань. Вони встановили, що тільки за наявності певних умов ріст зарплати стимулює підвищення результативності праці. Перша з них полягає в тому, що люди мають надавати зарплаті великого значення. Друга постулює те, що люди мають вірити в існування чіткого зв'язку між зарплатою і результативністю, і конкретно у те, що збільшення результативності тягне за собою ріст зарплати. Однак дослідження показали, що хоча більшість керівників і проголошують ідею оплати праці за кінцевим результатом, але на практиці вони компенсують затрачені зусилля працівників відповідно до стажу і проведеного на роботі часу, а зовсім не за характеристиками досягнутих результатів.

Для того, щоб встановити взаємозв'язок між зарплатою і досягнутими результатами роботи, Едвард Лоулер запропонував наступне пояснення: «Зарплата будь-якого працівника може бути розбита на три компоненти. Одна частина виплачується за виконання посадових обов'язків, і всі, хто займається в даній установі аналогічною роботою отримують за це однакову винагороду. Друга частина зарплати визначається вислугою років і факторами цінності життя. Усі співробітники установи отримують цю компоненту зарплати, але її величина щороку змінюється. Нарешті, виплата третьої компоненти відбувається не автоматично. Вона варіюється для кожного працівника і її

величина визначається досягнутими ними результатами за попередній період. Поганий працівник скоро побачить, що ця компонента його зарплати мінімальна, а хороший зрозуміє, що у нього вона майже така сама, як дві перші компоненти разом узяті. Однак, ця третя частина не буде автоматично наростати. З року в рік вона може змінюватися залежно від результатів, яких досягнув працівник у минулому році» [153, 383].

Теоретично у системі приватного бізнесу зв'язок між тим, що і як ви робите і скільки за це отримуєте має бути однозначно. Оплата і результативність між собою мусять бути пов'язані. Суспільство орієнтовано на кінцеві результати діяльності, і в основі всього лежить припущення, що повна компенсація за затрачені зусилля, включаючи зарплату, має в розумних межах відбивати вклад кожного працівника або те, наскільки ефективно він працював. Тут важливо лише пам'ятати одну тезу. Цінність будь-якого виду діяльності і цінність людини, яка працює на цій посаді — дві зовсім різні речі. Але це розуміння приходить до багатьох лише після кількох років досвіду практичної роботи. Оскільки саме висококваліфіковані кадри визначають ефективність діяльності інформаційної установи, то дотримання необхідного рівня їхнього матеріального забезпечення (оклади, премії тощо) повинно бути однією з головних ланок фінансового плану установи. Звичайно, при цьому необхідно підтримувати збалансованість фінансових потоків в інформаційній установі в цілому.

Сьогодні, приймаючи рішення щодо виплат, керівник інформаційної установи повинен враховувати сподівання своїх працівників на те, що зарплата буде:

- достатньою для забезпечення нормального рівня життя;
- не нижчою порівняно з іншими однотипними установами;
- враховувати кількість відпрацьованих годин (навіть понад норму);
- диференційованою щодо досвіду, знань, креативності зробленої роботи;
- враховувати відповідальність працівника, покладену на нього під час виконання певної роботи;

- гнучкою, щоб можна було підвищувати виплати, змінювати її під час змін рівня життя у суспільстві.

Існуюча тарифна система не задовольняє вимоги у справедливій винагороді, оскільки не стимулює вищу продуктивність та не враховує особистий внесок працівника. Але керівник інформаційної установи, оскільки має справу не з нормою виробітку, а з отриманням-передачею-продажем інформації, володіє широким діапазоном засобів винагороди своїх працівників залежно від їхньої особистої участі у справах установи.

Система преміювання. Що потрібно робити:

- проаналізувати мету преміювання;
- визначити, за які результати працівник може отримати премію;
- залучити працівників до розробки системи преміювання;
- працівник має знати суму премії та за що вона виплачується;
- виплачувати премію якомога швидше після того, як працівник виконав роботу;
- розробити систему стимулів до заохочення працівників брати на себе відповідальність;
- стежити за програмою преміювання, щоб її вдосконалювати;
- перевіряти, чи пов'язане преміювання із результатами роботи працівника, які залежать лише від нього.

Що не потрібно робити:

- щоб премії замінювали заробітну плату;
- винагороджувати поганих працівників разом із відмінними за спільні результати;
- видавати премію разом із зарплатою;
- зменшувати заробітну плату, коли результати праці знижуються;
- встановлювати нереальні показники досягнення високих результатів у роботі;
- виплачувати премії за виконання лише одного завдання;

- замінювати преміювання іншими видами заохочення (навчання, підвищення на посаді);
- не стежити за якістю виконаних робіт [124, 313-314].

Водночас поряд із матеріальною мотивацією широко використовуються і нематеріальні засоби заохочення, які не потребують великих коштів, але завжди впливають на працівників. Зокрема, згадують Боба Нельсона, автора відомого на Заході дослідження про шляхи винагороди, який пропонує 10 методів заохочення, що вже пройшли перевірку часом:

1. Особисто подякуйте працівникам за добру роботу усно або письмово, чи використовуючи обидва варіанти. Причому робити це потрібно щиро та якомога частіше.
2. Знаходьте час на спілкування із працівниками.
3. Забезпечуйте зворотній зв'язок за результатами діяльності працівників.
4. Докладіть зусиль, щоб робочу обстановку зробити невимушеною та відкритою
5. Заохочуйте продукування нових цікавих ідей.
6. Інформуйте працівників про результати діяльності установи, стратегію її діяльності, про внесок кожного у загальну справу.
7. Залучайте працівників до процесу прийняття рішень. Вони мають ставитися до загальної справи як до власної.
8. Установіть партнерські відносини з кожним працівником.
9. Відзначайте успіхи установи, відділу, конкретної людини. Знаходьте час зібрати усіх працівників для підняття їх командного духу.
10. Зробіть результати роботи основним критерієм оцінки, винагороди і просування людей. Тоді непродуктивно працюючі або почнуть підносити свою продуктивність, або будуть змушені піти з установи [див. 124].

Але ці позитивні моменти мотивації не завжди дієві чи достатні. Інколи доводиться вдаватися до *дисциплінарних заходів*. Виділяють такі їх види:

1. Незначні:

- відсутність на роботі без дозволу чи поважної причини;
- суперечки зі співробітниками;
- вживання грубих чи образливих слів;
- некомпетентність чи недбалість у роботі.

Градація покарань за цей вид порушень виглядає таким чином: неформальне обговорення – усне попередження – письмове попередження – тимчасове усунення від роботи – звільнення.

2. Помірні:

- недбале ставлення до роботи;
- неявка на роботу без попередження;
- недотримання встановлених правил.

Покарання у цьому випадку наступні: письмове попередження - тимчасове усунення від роботи – звільнення.

3. Значні:

- уживання алкоголю та наркотиків на роботі;
- бійки на роботі;
- крадіжки або навмисне пошкодження майна;
- неявка на роботу без попередження протягом 3 днів;
- груба непокора.

Покарання за такий вид порушень досить суворі: від тимчасового усунення від роботи аж до звільнення.

Питання для самоперевірки:

1. *Охарактеризуйте суть і модель мотивації.*
2. *Потреби працівників інформаційної установи.*
3. *Назвіть та охарактеризуйте відомі концепції мотивації.*
4. *Які Ви знаєте важелі мотивації працівників?*
5. *Яка існує система винагород в інформаційній установі?*
6. *У яких випадках вживають дисциплінарні заходи щодо працівників?*

Розділ 5. Контроль в діяльності інформаційної установи

5.1. Суть контролю в управлінні

Слово «контроль» як і слово «влада» породжує перш за все негативні емоції. Для багатьох людей контроль означає обмеження, примус, відсутність самостійності і т. ін. — усе те, що протилежне нашим уявленням про свободу особистості. Унаслідок такого сталого сприйняття, контроль відноситься до таких функцій управління, сутність яких найчастіше розуміється неправильно. **Контроль** — це особливий вид діяльності інформаційної установи, що зосереджений на досягненні установою своїх цілей.

Прорахунки й недоліки у здійсненні контролю призводять до погіршення результатів діяльності інформаційної установи. Водночас належний контроль сприяє досягненню поставлених цілей.

Контроль є таким типом діяльності щодо управління інформаційною установою, який дає змогу вчасно виявити проблеми, розробити і здійснити заходи, спрямовані на коригування процесу та змісту робіт в організації до того часу, коли проблеми набудуть ознак кризи. Одночасно контроль дає можливість виявити та поширювати позитивні починання, підтримувати найбільш ефективні напрями діяльності [124, 354].

Керівник починає здійснювати контроль з того моменту, коли сформульовані цілі і завдання новоствореної інформаційної установи. Контроль дуже важливий для її успішного функціонування. Без нього починається хаос і об'єднати діяльність будь-яких груп стає неможливо. Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати повністю у відриві від контролю.

Головна мета контролю: забезпечити виконання завдань (досягнення цілей), що стоять перед інформаційною установою. Для того, щоб контроль як управлінська діяльність виконав таке своє призначення, він має відповідати таким вимогам:

- бути стратегічно спрямованим, тобто відбивати загальні пріоритети установи і підтримувати їх;

- бути всеосяжним та об'єктивним. Контроль має відповідати контрольованому виду діяльності. Він має об'єктивно вимірювати й оцінювати те, що дійсно важливо;
- орієнтуватися на кінцеві результати. Контроль є ефективним тільки тоді, коли установа фактично досягає бажаних результатів і може сформулювати нові цілі, які забезпечать її виживання у майбутньому;
- повинен мати безперервний та регулярний, невідворотний характер;
- бути гнучким, тобто не заважати виконанню основної роботи. Якщо дещо непередбачуване можна спрогнозувати, то контроль стає непотрібним. Він, як і плани, має бути досить гнучким і пристосовуватися до змін. Незначні зміни планів рідко тягнуть за собою необхідність серйозних змін у системі контролю;
- перевіряти не тільки кількість і термін, а й якість роботи;
- бути зрозумілим для тих, кого контролюють та перевіряють. Ефективний контроль — це найпростіший контроль з точки зору тих цілей, для яких він призначений. Прості методи контролю вимагають менше зусиль і більш економічні. Але найважливіше те, що, якщо система контролю надто складна і люди, які з нею взаємодіють, не розуміють і не підтримують її, — така система не може бути ефективною. Надмірна складність веде до хаосу, який є синонімом повної втрати контролю над ситуацією;
- своєчасність, яка полягає не у винятково великій швидкості чи частоті проведення контролю, а в часовому інтервалі між проведенням оцінок, який адекватно відповідає контрольованому явищу. Крім цього важливою метою контролю залишається втручання і коригування процесів, що відбуваються, а також усунення відхилень, перш ніж вони набудуть серйозних розмірів. Таким чином, система ефективного контролю — це система, яка дає потрібну інформацію потрібним людям ще до того, як розвинеться криза; щоб мати змогу;

- забезпечувати підлеглих, яких перевіряють, необхідною повною, зрозумілою та лаконічною інформацією;
- бути економічним. Дуже рідко прагнуть за допомогою контролю досягнути повної досконалості у роботі установи, оскільки прогресуючі покращення на останніх етапах вимагають великих витрат зусиль і коштів. Ніколи не потрібно забувати, що всі витрати установи мають приводити до збільшення її переваг на ринку і доходів. Витрати мають наближати установу до намічених цілей. Таким чином, якщо сумарні витрати на систему контролю перевищують створювані нею переваги, установі краще не використовувати цю систему контролю взагалі або ж увести менш прискіпливий контроль. Тобто контроль має відповідати вимозі: затрати на його проведення не можуть бути більшими, ніж ті результати, яких досягають у процесі контролю;
- має бути дієвим [124; 153].

У процедурі контролю є три чітко визначених етапи: вироблення стандартів і критеріїв, співставлення з ними реальних результатів і прийняття необхідних коректуючих дій. Найбільш об'єктивним та ефективним контроль буде тоді, коли вироблено систему нормативів (стандартів) виконуваних робіт і кінцевих результатів (цілей).

5.2. Системи контролю

Наші вітчизняні інформаційні установи незалежно від сфери діяльності, використовуючи власний досвід, а також досвід провідних світових корпорацій, накопичили позитивні знання щодо використання різних систем контролю. Останні різняться за об'єктами, часом, цілями і т.д. Найчастіше керівники ознайомлені з трьома видами: попереднім, поточним і підсумковим контролем. За формою втілення вони подібні, оскільки переслідують одну мету: сприяти тому, щоб фактично отримувані результати були якомога ближчі до очікуваних. Різняться вони лише часом.

Контроль нагадує айсберг, більша частина якого, як відомо, схована під водою. Деякі найбільш важливі види контролю інформаційної установи можуть бути замасковані серед інших функцій управління. Так, наприклад, планування і створення організаційних структур не відносяться до процедури контролю, але вони як такі дозволяють здійснювати **попередній контроль** над діяльністю установи. Цей вид контролю називається попереднім тому, що здійснюється ще до фактичного початку будь-яких робіт. Основними його засобами є реалізація (не створення, а реалізація) певних правил, процедур і ліній поведінки. Якщо написати чіткі посадові інструкції, ефективно доводити формулювання цілей до підлеглих, в управлінський апарат набрати кваліфікованих спеціалістів, все це сприятиме тому, що структура установи буде працювати як треба. **Поточний контроль** здійснюється безпосередньо під час робіт. Найчастіше його об'єктом є підлеглі, а сам він традиційно є прерогативою керівника. Регулярна перевірка роботи працівників, обговорення проблем і пропозицій, що стосуються удосконалення праці дозволить виключити відхилення від намічених планів і цілей. Якщо ж цим відхиленням дати розвинутися, то вони можуть перерости у серйозні труднощі усієї установи. Поточний контроль не проводиться буквально одночасно з виконанням самої роботи. Швидше він базується на вимірюванні фактичних результатів, що отримані після проведення роботи, направленої на досягнення бажаних цілей. Для того, щоб здійснити поточний контроль керівникові потрібен зворотний зв'язок.

Зворотний зв'язок, у даному випадку, це дані про отримані результати. Найпростішим прикладом зворотного зв'язку є повідомлення начальника своїм підлеглим про незадовільність їхньої роботи, якщо він бачить, що вони роблять помилки. Системи зворотного зв'язку дозволяють керівникові виявити багато непередбачуваних проблем і скоректувати свою лінію поведінки так, щоб уникнути відхилення інформаційної установи від найбільш ефективного шляху до досягнення мети.

У межах **підсумкового контролю** зворотний зв'язок використовується після того, як робота уже зроблена. Фактично отримані результати порівнюють з бажаними або одразу після завершення контрольованої діяльності, або через

визначений попередньо період часу. Хоча підсумковий контроль здійснюється надто пізно, щоб відреагувати на проблеми, тим не менше він виконує важливі функції. Одна з них полягає в тому, що підсумковий контроль дає керівникові установи інформацію, яка необхідна для планування аналогічних робіт у майбутньому. Порівнюючи фактичні і бажані результати, начальник має можливість краще оцінити, наскільки реалістичними були складені ним плани. Ця процедура також дозволяє отримати інформацію про проблеми і сформулювати нові плани так, щоб уникнути їх у майбутньому. Інша функція підсумкового контролю полягає в тому, щоб сприяти мотивації. Якщо керівник установи мотиваційні винагороди пов'язує із досягненням певного рівня результативності, то, цілком очевидно, що фактично досягнуту результативність потрібно оцінювати точно й об'єктивно.

У таблиці 5.1. подано пропоновану фахівцями загальну класифікацію усіх систем контролю [124, 358].

Таблиця 5.1. Класифікація систем контролю, що діють у сучасних установах

Ознаки класифікації	Види систем контролю, що застосовуються		
Цілі та завдання системи контролю	Поточний контроль виконання рішень	Контроль за діяльністю окремих управлінських підсистем	Стратегічний контроль
Час здійснення контролю	Попередній контроль	Поточний контроль	Підсумковий контроль
Об'єкт контролю	Термін виконання наказів, розпоряджень, окремих завдань	Якість роботи	Додержання відповідних норм і стандартів
Глибина керівного впливу	Моніторинг	Оперативне втручання	Контроль за результатами управлінської діяльності
Обладнання, що використовується при здійсненні контролю	Журнали, картотеки, графіки, табло, тощо	Автоматизований контроль виконання (комп'ютери)	Комбіновані системи контролю

Як правило, контроль має бути присутній у будь-якій діяльності. Але контроль не є функцією лише керівника установи. Кожен працівник, виконуючи якусь роботу, перш за все обов'язково має перевіряти сам себе, не покладаючи всю відповідальність на керівника. Якщо ж Ви керівник

інформаційної установи, то Ваше завдання – не придушувати бюрократичними контрольними методами творчість у роботі працівників, адже від цього залежатиме результат діяльності організації. Залучайте кваліфікованих консультантів-експертів, застосовуйте неформальні методи контролю – такий позитивний досвід зарубіжних фірм.

5.3. Оцінка виконання роботи

Контроль за тим, як виконується робота, — перший і постійний обов'язок усіх керівників. Хороший управлінець завжди знає результати роботи своїх працівників, чи працюють вони на повну силу і їхні можливості. Існує багато способів контролю за роботою працівника, одним з яких є пряме спостереження.

Як здійснювати оцінку результатів праці

Процес оцінки результатів включає такі дії:

- визначення способів роботи та рівнів продуктивності, що очікуються на кожному робочому місці; використовуючи опис роботи (або посадову інструкцію) як основу, попросіть працівників визначити їхні цілі.
- спостереження за роботою працівника, щоб знати, якої продуктивності можна досягти у цій роботі.
- регулярне обговорення з працівником результатів його роботи в дружньому тоні. Ведення обліку результатів роботи, щоб уникнути несподіванок під час оцінювальної співбесіди.
- планування оцінювальної співбесіди.
- проведення оцінювальної співбесіди: обговорення того, як працівники оцінили себе.
- обговорення із працівником способів поліпшення його роботи [124, 363].

Для контролю ефективності діяльності працівників інформаційних установ, у широкому розумінні цього терміна, пропонують скористатися дещо

відкоригованими принципами визначення продуктивності роботи працівників розумової праці, що їх окреслив свого часу П. Друкер:

1. Перш за все працівникові потрібно чітко визначити суть виробничого завдання.

2. Працівник повинен бути незалежним у виконанні поставленого завдання, працювати на засадах самоуправління і нести повну відповідальність за якісне і своєчасне виконання завдання.

3. Невід'ємною складовою роботи працівника інформаційної установи має бути постійна інноваційна діяльність.

4. Працівник повинен, з одного боку, постійно навчатися сам, а з іншого – постійно навчати інших. Доречною є згадка про те, що американський фахівець зі стратегічної розвідки генерал Вашингтон Плет ще в середині минулого століття наголошував на нагальній необхідності постійного спілкування працівника інформаційної сфери з відповідними фахівцями та колегами у процесі підготовки інформаційно-аналітичних матеріалів.

5. Продуктивність праці визначається перш за все якісними, а не кількісними характеристиками виконаної роботи.

6. Для підвищення продуктивності праці працівників інформаційної установи їх треба розглядати як капітал і відповідним чином до них ставитися. Це потрібно для того, щоб співробітники віддавали перевагу роботі саме в цій інформаційній установі [67, 190-191; 131, 157-158].

Питання для самоперевірки:

- 1. У чому полягає суть контролю в управлінні інформаційною установою?*
- 2. Які Ви знаєте системи контролю?*
- 3. Як здійснюється контроль діяльності працівників Інформаційної установи?*

Розділ 6. Управлінське рішення

6.1. Основи теорії прийняття рішень

Управлінське рішення — фіксований управлінський акт, який спрямовує діяльність трудового колективу у русло досягнення цілей, поставлених перед установою. На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних чинників. До найважливіших належать:

1. Ступінь ризику. Вважається, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, що може несприятливо впливати на установу. *Ризик* — чинник, який керівники враховують свідомо або підсвідомо при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності.
2. Час, що відводиться керівникові для прийняття рішення. На практиці більшість керівників відчують брак часу, а тому не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи.
3. Ступінь підтримки керівника колективом. Цей чинник враховує те, що нових управлінців одразу не сприймають. Якщо порозуміння і підтримки колег та підлеглих не вистачає, то проблему потрібно усувати за рахунок зміни своїх особистих рис.
4. Особисті якості керівника — один із найважливіших чинників. Незалежно від того, як керівники приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності, щоб приймати вірні рішення.
5. Політика установи. У даному випадку враховується суб'єктивний чинник при прийнятті рішення. Статус, влада, престиж — усе це може вплинути на прийняття того чи іншого рішення.
6. Середовище прийняття рішення — обставини, при яких воно приймається (визначеність, невизначеність, ризикована ситуація).
7. Інформаційні обмеження — недоступність або дорожняча інформації.

8. Негативні наслідки — компроміси при прийнятті рішень, коли наперед відома можливість як позитивного, так і негативного результату.
9. Взаємозалежність рішень — взаємозв'язок головного рішення з другорядним.

Кінцевим результатом прийняття рішення є саме управлінське рішення, яке постає як первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування інформаційної установи за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів управління.

До управлінського рішення висувають ряд вимог, яким воно має відповідати:

- всебічна обґрунтованість;
- своєчасність;
- необхідна повнота змісту;
- повноваження;
- погодженість із раніше прийнятими рішеннями [234, 361].

Треба зазначити, що управлінські рішення в інформаційній сфері, на відміну від рішень, котрі приймаються, наприклад, у сфері теоретичних, фундаментальних наук, спрямовані на вирішення та розв'язання конкретних питань, а тому, як правило, мають чіткі термінові межі й у встановлений період повинні втілюватися у життя. Особливо наочно це проявляється у підприємницькій діяльності, де термін виконання ділових угод завжди визначений.

Управлінські рішення в інформаційній установі, як правило, приймаються за умов високої невизначеності, тому суб'єкт управління не завжди може встановити критерії оцінювання та пріоритети їх важливості. З огляду на це на практиці часто використовують моделі, які дають змогу приймати не оптимальні, а задовільні рішення. Така спрощена модель описує найважливіші характеристики проблеми, використовуючи обмежену кількість критеріїв. Перевага зазвичай надається тому рішення, котре керівникові вже відоме і дало

прийнятні результати. У теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень:

Класична модель спирається на поняття «раціональності» у прийнятті рішень. Особа, котра його приймає, має бути абсолютно об'єктивною і логічною, переслідувати певну мету, усі свої дії спрямовувати на вибір найкращої альтернативи. Основні характеристики класичної моделі:

- особа, котра приймає рішення, має чітку мету прийняття рішення;
- особа, котра приймає рішення, має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення;
- особа, котра приймає рішення, має повну інформацію щодо усіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації;
- особа, котра приймає рішення, має раціональну систему впорядкування переваг;
- мета особи, котра приймає рішення, завжди полягає у тому, щоб зробити вибір, який максимізує результат діяльності установи.

Отже, враховуючи перелічені характеристики, можемо зробити висновок про те, що класична модель діє тоді, коли умови прийняття рішення достатньо визначені. Але на практиці постійно виникають суб'єктивні чи обмежуючі фактори. Сукупність останніх у процесі прийняття рішень враховує наступна модель.

Поведінкова модель на відміну від класичної має такі характеристики:

- особа, котра приймає рішення, не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення;
- особа, котра приймає рішення, не має повної інформації щодо усіх можливих альтернатив;
- особа, котра приймає рішення, не може або не схильна передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Враховуючи ці характеристики, Г. Саймон сформулював два визначальних поняття поведінкової моделі:

- 1) Поняття «обмеженої раціональності», яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їхня

раціональність завжди буде обмежено (адже теоретично існує рішення краще за прийняте).

- 2) Поняття «досягнення задоволення». Оскільки досягти «повної раціональності» неможливо, керівники бажають, щоб їхній страх перед неправильно прийнятим рішенням переважив намагання досягти оптимального рішення. Саме такий стан (у момент прийняття рішення) Г. Саймон охарактеризував як «досягнення задоволення», розуміючи під цим вибір, що є достатньо добрим за наявних умов.

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Ірраціональна модель найчастіше застосовується:

- для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, що важко піддаються розв'язанню;
- для вирішення проблем в умовах браку часу;
- коли керівник має достатньо влади, щоб нав'язати своє рішення іншим.

В основі процесу прийняття рішень керівництвом інформаційної установи лежать чотири основних принципи, ігнорування яких може призвести до помилкових рішень і незадовільних результатів. Але дотримання цих принципів дає можливість приймати якісні рішення на усіх рівнях установи.

- 1) Принцип організаційної відповідності. Форма установи має бути пристосована до безперервного здійснення зв'язків, що полегшує як процес прийняття рішень, так і контроль за їх виконанням.

- 2) Політика, стратегія і мета мають бути дуже чітко сформульовані для того, щоб приймати рішення загального характеру, що стосуються майбутніх видів діяльності.

- 3) Потрібно мати достатню кількість надійних даних про навколишнє змінне середовище для того, щоб підтримувати ефективні зв'язки між керівниками вищого рівня і нижчими підрозділами інформаційної установи.

Дані варто підбирати таким чином, щоб керівник мав у своєму розпорядженні лише ту фактичну інформацію, яка йому дійсно потрібна.

4) Потрібно проявляти гнучкість, без якої багато можливостей залишаються невикористаними. За ідеальних умов потреби в керівникові немає, за нього рішення могла б прийняти машина. Але ми живемо і діємо далеко не в ідеальному світі, тому потреба у кваліфікованих керівниках існує постійно, бо саме вони визначають оптимальні напрямки дій установ.

Перелічені вище принципи є універсальними, тому їх необхідно дотримуватися у будь-якій управлінській діяльності.

6.2. Види управлінських рішень та методи їх прийняття

Управлінські рішення відрізняються великим різноманіттям і можуть класифікуватися за різними ознаками. Їх диференціація розглядається як складний логічно-пізнавальний процес. Вона дозволяє розділити багато рішень на істотно однорідні частини, упорядкувати їх і виявити загальні закономірності, а також характерні особливості, притаманні окремим їх видам. По кожному виду рішень може бути розроблена система інформації, яка правильно орієнтує керівників при підготовці рішень, виборі кращого варіанту.

Дослідження свідчать, що управлінські рішення можна класифікувати за різними ознаками: об'єкта і суб'єкта управління; соціального значення мети і завдань, що в них містяться; залежно від стадії процесу управління; від рівня інформованості про середовище і напрямки керованості системи; характеру і змісту рішень; рівня деталізації в них вказівок; обов'язковості виконання; наявності кількісних і якісних характеристик і т.д.

Управлінські рішення можуть бути програмовані або непрограмовані. Програмовані — мають наперед визначену послідовність кроків. Непрограмовані ті, що виникають при наявності нової ситуації або при дії невідомих чинників.

Залежно від масштабів, а точніше від рівня рішень, їх можна класифікувати наступним чином. Стратегічні рішення — рішення найвищого рівня, що приймаються стосовно стратегічних проблем керівником певної системи. На

цьому рівні важливим чинником при прийнятті рішення є взаємовідносини між окремими системами, тому потрібно, щоб особа, котра приймає рішення, довершено володіла мистецтвом управління. Поточні рішення приймаються на всіх рівнях управління і відносяться до щоденних, поточних питань.

Залежно від рівня рішення і масштабів системи управління методи прийняття рішень різні, але у кожному випадку результати рішень обов'язково мають перейти в стадію практичного втілення або спричинити ланцюг нових рішень на більш низькому рівні з їхньою подальшою реалізацією. Результати цих дій породжують новий цикл рішень, що виступають уже як зворотний зв'язок і дозволяють оцінити правильність початкового рішення.

Залежно від виду проблем, що стоять перед інформаційною установою, та підходів до їхнього вирішення у процесі формування управлінських рішень, останні поділяють на інтуїтивні, засновані на судженнях та раціональні. Ця класифікація належить М. Маскону, М. Альберту і Ф. Хедоурі. Інтуїтивні — це вибір альтернативи чи варіанту на основі відчуття, що вона чи він правильні. Управлінське рішення, засноване на судженнях — це вибір альтернативи на основі знань чи досвіду. Вони дуже схожі на інтуїтивні, але в їхній основі лежать знання й осмислений, на відміну від попереднього випадку, досвід минулого. Використовуючи їх і спираючись на здоровий глузд, з проекцією на сьогодні, вибирається той варіант, що приніс найбільший успіх в аналогічній ситуації в минулому. Однак, здоровий глузд у людей зустрічається не завжди, тому даний спосіб прийняття рішень теж не дуже надійний, хоча швидкий і дешевий. Раціональне управлінське рішення — це вибір альтернативи за допомогою об'єктивного аналітичного процесу (діагностики проблем, формування критеріїв обмежень, скорочення кількості альтернатив, вибору альтернатив) [153].

Кабушкін Н.І. відзначає, що при розгляді процесів прийняття рішень потрібно враховувати два моменти [202, 45]:

- приймати рішення, як правило, порівняно легко, але прийняти правильне рішення важко;

- прийняття рішення — це психологічний процес, тому не дивно, що способи, що їх використовує керівник для прийняття рішень, коливаються від спонтанних до високологічних. Звідси можна стверджувати, що процес прийняття рішень має інтуїтивний, заснований на міркуваннях, раціональний характер.

Методи прийняття рішень

Матричний — це занесення до матриці усіх можливих наслідків реалізації рішення.

Теорії ігор — розрахунки можливих дій конкурента, який бере участь у конфліктній ситуації.

Дерево рішень — це з'ясування розгалужень проблем і рішень шляхом теорії графіків та ймовірності (буде чи не буде).

Аналітично-систематизаційний — це сукупність трьох складових: аналізу ситуації, аналізу проблеми, аналізу рішень.

Ділових ігор — це імітаційна гра, що наслідує діяльність керівників і дає можливість передбачити причини, що змінюють ситуації в установі.

Груповий — це створення деякими установами груп для прийняття важливих рішень.

6.3. Процес прийняття рішень та організація їх виконання

У теорії прийняття рішень виділяють два основних напрями досліджень: нормативний та описовий.

Представники нормативного підходу концентрують увагу на розробці організаційних, інформаційних та методологічних засад прийняття раціонального рішення.

Описовий підхід спрямований на емпіричне дослідження поведінки окремих осіб та груп людей у процесі прийняття рішення.

Найпростішою технологією прийняття рішень є *інтуїтивна*. Вона визначає саме рішення на основі аналогічних ситуацій, що їх накопичив керівник. У цьому випадку люди ґрунтуються на власному відчутті того, що їхній вибір

правильний. Тут присутнє «шосте чуття», осяяння, яке, однак, можуть використовувати керівники вищого ешелону влади. Керівники середньої ланки більше покладаються на отримані відомості і допомогу. Незважаючи на те, що інтуїція загострюється із надбанням досвіду, керівник, який орієнтується лише на неї, може стати заручником випадковості, і з погляду статистики його шанси на правильний вибір не дуже високі. Якщо у минулому досвіді суб'єкта управління не було прийнято аналогічних рішень, саме тоді зростає імовірність прийняття неправильного рішення. Перевага інтуїтивної технології полягає у швидкості прийняття рішень, а недолік — значна імовірність помилки.

Раціональна ж технологія прийняття рішень виглядає приблизно так: діагноз проблеми – накопичення інформації з проблеми – розробка альтернативних варіантів – оцінка альтернативних варіантів – прийняття рішень. Але ця схема не відображає конкретний порядок проходження окремих етапів. У процесі підготовки рішення часто виникає необхідність уточнення або коригування результатів попередніх етапів.

Найбільш типові способи прийняття рішень наведено у таблиці 6.1.

Таблиця 6.1. Типові способи прийняття рішень

№ п/п	Спосіб прийняття рішень	Характеристика
1.	Авторитарне	Рішення приймає авторитетна особа. Рішення можуть бути досить розумні, якщо при цьому заслухано і враховано думку всіх членів колективу. Однак останні все рівно не сприймають таке рішення як своє.
2.	Непомітне	Хтось вносить пропозицію, починається дискусія, і рішення виникає ніби саме по собі, без його усвідомлення.
3.	Рішення меншості	Меншість вносить свої пропозиції, інші ж вважають, що рішення прийняли під тиском. Разом з тим мовчання не є ознакою згоди, тому можуть виникати конфлікти
4.	Компромісне	У цьому випадку приймається рішення, яке ніхто конкретно не пропонував («середнє рішення»)
5.	Рішення більшості	Вважається демократичним й успішним. Виникає, як правило, у результаті довгого обговорення і голосування, з урахуванням думки багатьох осіб.
6.	Рішення взаєморозуміння	Таке рішення виникає у результаті дискусії, без голосування і має досить чітке обґрунтування того, чому прийняте саме це рішення.
7.	Одноголосне	Досить рідко зустрічається, оскільки досягти повної одностайності важко.

Організація виконання рішень

Управлінські рішення приймаються для того, щоб їх виконували. Доки воно не впроваджено на практиці, до того часу залишається лише хорошим прагненням. А для виконання рішення потрібна велика організаторська праця керівника.

Для того, щоб організувати виконання рішення, керівник має добре знати підлеглих, їх можливості, потреби, методи виконання рішень тощо. Рекомендують виконувати такі основні операції по втіленню рішення на практиці: визначення календарних строків виконання рішень, призначення відповідального за його виконання, доведення рішення до виконавця або до всього колективу, інструктаж, матеріально-технічне забезпечення виконання рішення, координація дій виконавців, мотивація їх діяльності, облік і контроль виконання рішення за допомогою зворотного зв'язку, коригування раніше прийнятого рішення.

Питання для самоперевірки:

- 1. Назвіть чинники, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.*
- 2. Які існують моделі прийняття рішень?*
- 3. Назвіть принципи, що лежать в основі процесу прийняття рішень.*
- 4. Які Ви знаєте види управлінських рішень?*
- 5. Перерахуйте методи прийняття рішень.*
- 6. Охарактеризуйте типові способи прийняття рішень.*

Розділ 7. Формування кадрового складу інформаційної установи

7.1. Процес планування персоналу

Коли керівник буде приділяти належну увагу плануванню персоналу своєї інформаційної установи, у нього не буде проблем із талановитими і креативними працівниками. Усі розуміють, що відсутність таких працівників неминуче тягне за собою значні втрати, інколи навіть крах установи.

Підбір кадрів доцільно проводити з урахуванням можливих механізмів мотивації їхньої роботи та перспектив навчання (підвищення кваліфікації) персоналу. У зв'язку із зростанням швидкості старіння інформації на сучасному етапі схильність до постійного підвищення своєї кваліфікації стає важливим критерієм підбору фахівців у інформаційній сфері [130].

Фахівці виділяють певні етапи у процесі планування керівником персоналу своєї установи:

1. Виходити із завдань, що стоять перед інформаційною установою.
2. Враховувати спеціалізацію інформаційної установи.
3. З'ясувати ресурсне забезпечення в цілому (наявний склад персоналу, потреби в робочій силі) та умови роботи в установі і практику трудових відносин.
4. Взяти до уваги можливість маневрування виробничими ресурсами, включаючи ступінь їх взаємозамінності.

Наступний крок, котрий потрібно зробити перед процесом наймання нового працівника, – добре продумати обов'язки останнього, тобто укласти **посадову інструкцію**. Саме вона дасть керівникові і майбутньому працівникові усю необхідну інформацію про обов'язки, зміст роботи та права робітника. Вона вкрай необхідна, тому що у майбутньому запобігає усім можливим проблемам. Посадова інструкція може знадобитися для:

- підготовки оголошення про вакансію;
- перегляду кандидатур;
- вибору найкращого кандидата;
- орієнтування нового працівника;

- вироблення стандартів оцінки роботи, якщо вони не входять до посадової інструкції;
- навчання;
- оцінки якості виконання роботи працівником;
- визнання добре зробленої роботи;
- забезпечення взаєморозуміння між роботодавцем і працівником;
- звільнення працівників;
- захисту прав керівника у разі виникнення трудових спорів, пов'язаних із звільненням [124, 423].

Якщо посадової інструкції в установі досі не було, то варто почати її складати негайно, починаючи із керівника. Для того, щоб розробити її правильно для майбутніх працівників, потрібно пам'ятати про деякі моменти:

- поговорити із працівником, який вже виконує схожі обов'язки;
- провести анкетування із конкретними питаннями щодо обов'язків працівників, як вони їх розуміють;
- подивитися на схему організаційної структури інформаційної установи, щоб використати її як початкову точку написання посадової інструкції;
- посадова інструкція має бути максимально стислою, але водночас виглядати привабливо для потенційного працівника;
- вона має бути конкретною, але не обмежувати дії працівника на кожному кроці;
- у посадовій інструкції бажано використовувати активні дієслова.

Форма посадової інструкції може бути довільна, головне, щоб вона відбивала потреби керівника і відповідала цілям установи. Що ж має включати посадова інструкція?

- назву роботи;
- короткий опис роботи — стислий перелік основних обов'язків особи, яка обіймає цю посаду;

- кваліфікаційні вимоги — підготовка і робочий досвід, необхідні для виконання цієї роботи. Потрібно переконатися у тому, що ці вимоги є необхідними і що вони не порушують прав людини;
- стосунки — кому підпорядковується працівник і хто підпорядковується йому, які права має працівник;
- критерії оцінки виконання роботи — показники для оцінки виконання робіт мають бути зазначені в посадовій інструкції або в окремому документі залежно від ситуації. Не варто забувати, що робота в інформаційній установі передбачає виконання багатьох обов'язків, серед яких є такі, що можуть бути оцінені за результатами праці лише суб'єктивно, то включення у посадову інструкцію таких критеріїв оцінки може зробити її занадто громіздкою;
- тарифи, розцінки і тривалість робочого дня [див. 124].

Інколи для того, щоб полегшити процес підбору кандидатів, багато інформаційних установ створюють документи, які характеризують працівника для успішної роботи на даній посаді – кваліфікаційні карти та карти компетенції.

Кваліфікаційна карта готується спільно керівником установи чи підрозділу та спеціалістом по людських ресурсах на основі посадової інструкції і є набором кваліфікаційних характеристик (загальна та спеціальна освіта, знання іноземної мови, знання комп'ютера, комунікабельність тощо), якими повинен володіти претендент. Але цей метод зосереджений на технічних, формальних характеристиках кандидата, не зважає на особисті характеристики та потенціал професійного розвитку.

Карта компетенції (портрет ідеального працівника) дає змогу цей недолік подолати і полегшити роботу працівника відділу людських ресурсів. Карта компетенції містить особисту характеристику людини, її здібності до виконання тих чи інших функцій, тип поведінки і соціальну роль, як, наприклад, орієнтація на інтереси клієнта, оригінальність, креативність мислення, вміння працювати в команді.

Визначивши вимоги до кандидатів, кадровий відділ переходить до наступного етапу – залучення кандидатів.

7.2. Методи пошуку кандидатів

Кожен керівник рано чи пізно у своїй діяльності стикається з проблемою пошуку відповідних кадрів. А в сучасних умовах жадібного до інформації суспільства потреба у відповідних спеціалістах стоїть особливо гостро. Де їх шукати і як? Відповідь тут не може бути однозначною, адже джерел, які надають відповідну інформацію безліч. Ось декілька, якими керівник інформаційної установи може скористатися.

1. Пошук усередині самої установи. З цією метою вивішують інформаційні листки, пропонують керівникам підрозділів висунути кандидатів, аналізують особисті справи з метою підбору працівників з необхідними характеристиками. Внутрішні джерела залучення кадрів в установу дають їй змогу помірковано використовувати власні ресурси, посилювати впевненість своїх працівників у майбутньому. Однак слід мати на увазі, що велика кількість прийнятих зі сторони працівників може порушити внутрішню збалансованість кадрів організації або викликати ланцюгову реакцію підвищення окладів та ставок оплати праці.

Під час відкритого набору пропонується оголосити про вакансії всім працюючим розповсюдженням бюлетенів, вивішуванням об'яв та ін., оприлюднити всі можливі посади, відкриті для підвищення або переведення. За певний час до початку набирання кадрів зі сторони слід опублікувати основні підходи, умови та критерії, за якими буде проводитись відбирання, а також оприлюднити вимоги до працівників, які в майбутньому посядуть вакантні посади. Потрібно підготувати достатньо бланків заяв та анкет, проінформувати всіх претендентів про процедуру відбору та подальші дії в разі прийняття претендента на вакантну посаду. Деякі вакансії, що утворились в установі, можуть бути закриті суміщенням посад. Внутрішнє суміщення можливе ж

тимчасовий захід або як постійний перерозподіл обов'язків, підкріплений системою додаткових винагород.

Планомірне навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка власних кадрів установою дають змогу через певний період забезпечити внутрішню потребу в персоналі.

2. Оголошення про вакансію на дошках оголошень. Це недорогий та дієвий спосіб пошуку кандидатів, однак оголошення має бути конкретним і зрозумілим.
3. Державна служба працевлаштування (біржа). Вона має розглядатися як один з основних постачальників кадрів в інформаційну установу, оскільки виконує функції з реєстрації вільних робочих місць та безробітних; посилає безробітних на можливе працевлаштування за адресами конкретних місць роботи. Служба здійснює профорієнтацію та консультування з проблем зайнятості, підготовки й перепідготовки безробітних, її організаційні можливості щодо сприяння працевлаштуванню кадрів ще далеко не вичерпні, але потребують підсилення та підтримки з боку загальнодержавних, регіональних і місцевих органів самоврядування. За умови надання відповідній службі максимально можливої попередньої інформації, керівник значно зекономить час, розмовляючи лише з кількома запропонованими найкращими кандидатами.
4. Приватні агентства з підбору персоналу, що забезпечують досить високу якість кандидатів, але установа несе великі витрати по сплаті даних послуг.
5. Відділи працевлаштування при навчальних закладах, що готують спеціалістів-документознавців, спеціалістів інформаційної діяльності (причому їх немає так багато). Потрібно скоординувати свої дії так, щоб пошуки співпали із закінченням навчального року. Тоді можна буде запросити студентів на роботу, перш ніж їх перехоплять інші роботодавці. Таким чином, інформаційна установа матиме дипломованого молодого працівника, який відповідатиме посаді.

6. Оголошення у мас-медіа, можна місцевого розташування. Повідомлення має бути конкретним, щоб запобігти появі непотрібних кандидатів. Установа витратить небагато коштів, але газети читають багато людей, радіо слухає, дивиться телебачення не менша кількість, тому потрібного кандидата можна знайти швидко.
 7. Інформаційна установа має використовувати свята, фестивалі, презентації задля інформування широкої громадськості про наявність вакантних посад. Для цього також влаштовуються ярмарки робочих місць.
 8. Рекомендації працівників самої установи. Адже вони найкраще знають, який саме потрібен кандидат. Цей метод має низькі витрати. Тут важливо зберегти офіційну манеру спілкування із працівником, який допоміг знайти нового спеціаліста. Недоліком такого методу підбору може стати некомпетентність рядового працівника та його необ'єктивність до близької людини.
 9. Особлива роль у сприянні надходженню кадрів до підприємства належить профспілкам. Вони мають багатий досвід організаційної роботи серед працівників, який з успіхом можна використовувати в пошуку потрібних людей. Тому цю громадську організацію по праву можна зарахувати до джерел постачання кадрів.
 10. Рекомендації інших роботодавців. Перш ніж прийняти на роботу людину, є змога бачити, як вона працює. Якщо вона підходить, варто запропонувати їй кращі умови, ніж у неї були.
 11. Бесіди із сусідами. Недарма кажуть, що сусіди знають про нас усе, але інколи вони можуть стати у пригоді. Знаючи Вас, вони можуть знати людей, які шукають роботу. Потрібно лише уточнити, який саме працівник потрібен інформаційній установі.
 12. Самопроявлення кандидата. Інформаційна установа отримує листи, телефонні дзвінки від зайнятих пошуками роботи. Підтримка такої бази даних є недорогою і дозволяє мати під рукою значний резерв кандидатів.
- Аналіз вищенаведених методів підбору кандидатів дозволяє зробити висновок: не існує одного оптимального методу, тому кадровий відділ має

володіти усім набором прийомів для залучення кандидатів і використовувати їх залежно від конкретного завдання. Однак досі найпоширенішим методом пошуку нового працівника залишається оголошення. Варто пам'ятати, що оголошення про найм – це, перш за все, реклама установи. Тому оголошення потрібно розміщувати там, де його побачить і прочитає найбільша кількість потенційних кандидатів. Як будь-яка реклама, оголошення має містити три складові: інформування, пропагування, пояснення.

Інформування. В оголошенні потрібно зазначити назву посади, коротко обов'язки, розмір заробітної платні, коли можна прийти до на розмову до керівника. Кандидатів варто запросити на співбесіду і заповнення анкети.

Пропагування. Оголошення має бути привабливим, адже хороші фахівці цінять себе і свій час. Тому у рекламу варто помістити щось таке, що б викликало їхнє зацікавлення: систему преміювань, престиж самої установи, можливість службового зростання.

Пояснення. Викласти вимоги до кваліфікації, досвіду, стану здоров'я кандидата. Завдяки цьому претенденти, котрі не мають відповідної підготовки для роботи на даній посаді, відсіюються завчасно, і керівникові не доведеться зайвий раз відмовляти кандидатам.

Оголошення має бути написане великим шрифтом, виглядати привабливо. Назву посади можна виділити. Зацікавлювати претендентів потрібно вже з першої фрази.

7.3. Анкетування, співбесіда, прийом на роботу працівника та відмова іншим кандидатам

Установи самі визначають модель прийому на роботу, але майже всі спираються на конкурсний відбір кандидатів на посаду. Перш ніж зустрітися з кандидатами, варто переглянути їхні анкети. Це дасть керівникові змогу заочно з ними ознайомитися та відсіяти тих, хто не володіє мінімальним набором необхідних якостей для одержання вакантної посади. Але перегляд анкет — непроста справа, і від того, наскільки правильно розроблена форма анкети, залежить її результат. Потрібно перечитати усі анкети, оцінити кожного з

огляду на ті риси, що знадобляться працівникові саме на цій посаді. Спочатку можна виключити ті кандидатури, котрі не відповідають основним вимогам до освіти чи кваліфікації.

Вибравши найбільш цікавих кандидатів, слід запросити їх до установи на співбесіду. Це один з найкращих способів дізнатися, чи підійде ця людина як майбутній працівник. Звичайно, такої стовідсоткової гарантії зібрана інформація не дасть, але значно допоможе у відборі найкращого кандидата. Крім того, співбесіда забезпечить потенційного робітника необхідними знаннями про відповідну інформаційну установу, її моральний клімат.

Тобто, попередня співбесіда виконує дві функції: з одного боку, дає можливість керівникові ознайомитися із кваліфікацією усіх кандидатів на посаду і відібрати того, хто найкраще відповідає вимогам; з іншого — дає кандидатові можливість визначити, чи хоче він працювати у цій інформаційній установі.

Якщо керівник вже обрав потрібну людину, потрібно зробити так, щоб заохотити її прийняти пропозицію.

Пропозицію варто робити під час особистої зустрічі з кандидатом, у крайньому випадку по телефону. Обов'язково зазначте, що Ви як керівник переглядали подання багатьох кандидатів, але хотіли б запропонувати цю посаду саме йому. Коли ж він дасть свою згоду, ви можете обговорити детальніше умови наймання та Ваші очікування. Не забудьте розповісти про якість і кількість роботи працівника, вимоги до нього. Поясніть людині її робочий графік та розмір заробітної плати, а також усі інші матеріальні заохочення, які Ви пропонуєте. Дайте майбутньому працівникові час на те, щоб він міг поставити запитання. Таким чином, обговоривши і прояснивши всі аспекти, ви обоє зможете у майбутньому уникнути неприємних несподіванок.

Під час співбесіди поведіть себе спокійно.

В останні роки все більше поширюється практика прийому на роботу з випробувальним терміном, що дає можливість оцінити кандидата безпосередньо на робочому місці без прийняття на себе зобов'язань щодо його постійного працевлаштування. У період випробування кандидат виконує

посадові обов'язки в повному обсязі, отримує винагороду, але може бути звільнений після випробувального терміну без жодних наслідків для установи.

Прийнявши остаточне рішення стосовно одного кандидата, Вам потрібно якомога швидше повідомити про свою відмову інших. Але це не означає, що їхні анкети можна викидати. Зберігайте їх в окремій папці як частину майбутньої стратегії наймання. Напишіть кандидатам, що не пройшли відбір, листи-відмови, уникаючи в них безособових конструкцій. Людина, що отримає такого листа не має відчувати образу на керівництво установи. Інакше у випадку, коли Вам знадобляться її послуги, вона не відгукнеться на пропозицію.

7.4. Звільнення працівників

Звільнення є найсерйознішим покаранням у трудових стосунках. Це найвищий рівень, який можна застосувати до працівника. Тому підходити до звільнення потрібно обережно, добре зважуючи свої кроки. Адже в разі нечесного чи незаконного звільнення, працівник може подати в суд на керівництво установи. Тому керівникові чи людині, яка розглядатиме питання про звільнення працівників, варто документувати порушення та недоліки у роботі того чи іншого співробітника. Ці документи зможуть захистити Вас у тому випадку, якщо звільнений працівник подасть у суд. Найчастіше звільняють тому, що людина порушує дисципліну чи незадовільно виконує свою роботу. У будь-якому випадку, готуючись звільнити працівника, переконайтеся, що Ваші дії не суперечать букві закону, тобто правильно оцініть ситуацію. Фахівці пропонують перевірити себе, давши відповіді на певні запитання. Якщо ж хоча на одне із них дасте відповідь «ні», це означатиме, що Ви не дотримувалися правильної процедури звільнення [124, 446]. Отже:

1. Чи пов'язана причина звільнення із виконанням роботи?
2. Чи у Вашій установі встановлені правила поведінки та показники і вимоги, за якими оцінюється виконання роботи?
3. Чи знав даний працівник про ці вимоги і що буде за їх недотримання? (У цьому пункті керівник має довести, що

працівники були ознайомлені, бажано у письмовому вигляді, з цими вимогами, що засвідчено особистим підписом).

4. Чи чесно і неупереджено Ви розслідували причини порушення?
5. Чи є свідчення або підтвердження неправильних дій робітника? (Оцінка результатів роботи, записи про дисциплінарні стягнення, свідки неправильних вчинків тощо. А якщо у результаті неправильних дій Ваша фірма отримала прибуток?)
6. Чи ці правила застосовуються до всіх працівників однаково?
7. Чи працівник отримав письмове попередження про те, що у випадку такого порушення його буде звільнено?
8. Чи відповідає звільнення серйозності порушення?

Перш ніж звільнити працівника, керівникові варто провести з ним співбесіду (Додаток 3). Потрібно зазначити, що людина може залишити Вашу установу не лише через звільнення з боку роботодавця. Найприємнішим випадком закінчення контракту є той, коли працівник іде на пенсію. Але зважаючи на «молодий вік» інформаційних установ, їхнім керівникам така перспектива не видається близькою. Ще одним видом закінчення трудового контракту є звільнення працівника за його власним бажанням. Коли це пов'язано з новими, кращими умовами праці, то це у робітника викликає піднесення, але прикрощі у керівника. Але коли працівник звільняється через те, що в інформаційній установі йому некомфортно, неприємні почуття виникають в обох. Третій вид розірвання контракту — коли звільнення ініціює роботодавець. Як правило, у такому випадку обидві сторони відчують невдоволення. Ось у останньому випадку антагонізм можна зменшити за допомогою діалогу. Працівник, котрий рішуче налаштований проти установи, може зробити їй погану рекламу, або ж подати до суду у випадку порушення трудового контракту. Правильно проведена співбесіда може дати роботодавцеві вірну інформацію про моральний клімат всередині установи, про ставлення робітників до керівництва і своїх співробітників. Також можна отримати відомості про те, як краще виконати роботу. Проводячи співбесіду із

працівником, що звільняється, фахівці радять поставити йому такі запитання [124, 448-449]:

1. Які обов'язки у Вашій роботі подобалися Вам найбільше, а які — найменше?
2. Що найбільше подобалося Вам у підрозділі, де Ви працювали?
3. Якої Ви думки про те, як Ваш керівник розмовляв із Вами?
4. Які умови роботи були б найбільш сприятливими для досягнення найвищої продуктивності праці на Вашому робочому місці?
5. Яким Ви бачите майбутнє цієї установи?
6. Що найбільше вразило Вас у цій інформаційній установі, коли Ви вперше почали тут працювати? Чи змінилося Ваше враження? Якщо так, то яким чином? Чому?
7. Коли Ви прийшли працювати до нашої установи, чи було корисним навчання тієї роботи, яку Ви потім виконували впродовж шести місяців?
8. На яку роботу Ви маєте намір перейти? Чи виконували Ви таку роботу в нас?
9. Тепер, коли Ви звільняєтесь, які зауваження Ви висловили б керівництву установи?
10. Яким Ви бачите свій внесок у нашу установу?
11. Розкажіть, що Ви думаєте про пакет стимулів і заохочень, що їх пропонує наша установа.

Проаналізувавши відповіді, подумайте, як можна скористатися ними для того, щоб поліпшити підбір працівників. Ці відповіді можуть містити також певні пропозиції щодо подальшого поліпшення роботи Вашої установи в цілому та з персоналом. І не дивуйтеся, якщо Ви отримаєте дуже негативні відповіді й коментарі.

Таким чином, процес підбору, набору чи звільнення кадрів копійки, вимагає застосування певних методів конкретно до кожної ситуації і багато в чому залежить від професіоналізму та компетентності керівника інформаційної установи та працівника відділу кадрів.

7.5. Процес маневрування кадрами в інформаційній установі

Інформаційна установа частково або повно займається пошуком, збором, обробкою, зберіганням, передачею, тиражуванням та використанням інформації. А кожна з цих стадій вимагає відповідного кадрового забезпечення у плані професійно-кваліфікаційних характеристик та специфіки використання робочої сили. Уважається, що найкваліфікованіші працівники потрібні установам, що займаються обробкою та використанням інформації, а також процесом організації інформаційної діяльності певної юридичної особи в цілому чи котрогось її структурного підрозділу. Ступінь кадрового забезпечення саме таких робіт має велике значення, хоча б тому, що при виконанні складного завдання одного фахівця високої кваліфікації не замінити кількома працівниками нижчої кваліфікації.

Існує думка, що маневрування кадрами є важливим моментом усієї організації діяльності інформаційної установи. Для прикладу наводять Службу інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського, постійними замовниками котрої є Адміністрація Президента України, Кабінет Міністрів і секретаріат Верховної Ради. У цій установі на етапі пошуку та збору первинної інформації (особливо коли замовлений матеріал має інформаційний, а не аналітичний характер, або коли аналізована проблема задається вперше) необхідні значні зусилля працівників саме з бібліотечною освітою, адже потрібно обробляти значний обсяг друкованих джерел. Тому залучення працівників бібліотечного профілю у цьому випадку виглядає доцільним. При подальшій розробці проблеми, коли збір значної кількості інформації завершено і потрібно розпочати процес її відбору та аналіз, провідну роль починають відігравати висококваліфіковані аналітики.

Однак можливості кадрового маневрування залежать від характеру поставленого завдання. Наприклад, пошукова робота залишає більше свободи для маневру кадрами. Враховуючи це, в інформаційній установі завжди потрібно планувати роботу з кадрами [131, 156-157].

Але наявність власного кадрового потенціалу чи широкого кола джерел надходження працівників не виключає ситуації, коли інформаційна установа опиняється у стані кадрового дефіциту, котрий необхідно подолати негайно. У такому випадку керівництво може застосувати альтернативні засоби подолання цього дефіциту, однак їх слід розглядати як тимчасові і не захоплюватися їх частим впровадженням. До альтернатив належать: надурочна робота, тимчасовий найм, набір студентів, лізинг персоналу.

Найпривабливішою з них є лізинг персоналу — оренда працівників на певний термін на взаємовигідних умовах працівника й організації.

За відповідну плату фірма може тимчасово надати працівників у розпорядження іншої організації та нести повну відповідальність за рівень кваліфікації, дисципліну та якість виконуваної роботи. В основу трудових відносин при цьому покладено угоду між лізинговою фірмою та тимчасово найманим працівником, а також договір про передачу нею працівників замовникові.

Питання для самоперевірки:

- 1. Які виділяють етапи у процесі планування персоналу інформаційної установи?*
- 2. Які особливості посадової інструкції?*
- 3. Охарактеризуйте основні методи пошуку кандидатів.*
- 4. Процес звільнення працівника.*
- 5. Як здійснюється процес маневрування кадрами в інформаційних установах?*

ЧАСТИНА II. ТЕНДЕНЦІЇ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ

Розділ 8. Місце і роль інформації у сфері економіки

8.1. Інформаційна складова ринкової економіки

На сучасному етапі переходу до інформаційного суспільства незабаром вирішальний вплив на всі економічні процеси чинитиме саме інформаційна інфраструктура, оскільки лише вона здатна забезпечити новий простір для функціонування бізнесу.

Узагалі тлумачень інформаційної інфраструктури є багато, однак усі вони неодмінно пов'язуються із використанням інформаційних технологій. На нашу думку, на увагу заслуговує одна з дефініцій, що її подають фахівці із США, де інформаційна інфраструктура є однією із найрозвиненіших у світі через постійну опіку державою. *Інформаційна інфраструктура* включає в себе:

- компоненти, що забезпечують передачу, зберігання, оброблення даних, голосу, образів;
- інформація у вигляді наукових або ділових баз даних, записів звуків, бібліотечних архівів тощо;
- програмне забезпечення, що дає змогу споживачам маніпулювати даними, отримувати доступ і переглядати великі масиви інформації;
- фахівці зі сфери інформаційного бізнесу, котрі створюють інформацію, програмні продукти, надають послуги [138, 16].

Завдяки розвитку інформаційної інфраструктури весь процес виробництва і споживання істотно змінився. Виробники значно знизили витрати, оскільки отримали нові важелі управління. Натомість споживачі мають можливість реалізувати свої інтереси внаслідок практично необмеженого доступу до інформації.

Уже сьогодні рівень розвитку інформаційної інфраструктури є «лакмусовим папірцем» добробуту, випереджаючи у цьому традиційні сектори економіки.

Ще донедавна в економічних ученнях було лише три складові виробництва – природні ресурси, праця, капітал (вони можуть взаємозамінюватися). І ніхто не міг уявити, що таку роль може виконувати й інформація. Однак сьогодні інформація стала чи не найважливішою частиною виробництва, порівняно із традиційними компонентами. Можна сказати, що інформаційна діяльність об'єднує у собі предмети, засоби і продукти праці. Наприклад, виробники прагнуть заздалегідь дослідити кон'юнктуру ринку, готові заплатити великі кошти за відомості про продукцію конкурентів, багато витрачають на рекламу тощо.

Вже було сказано про те, що сьогодні інформація – це товар, який можна продати і купити. «Однак на ринку матеріального виробництва, крім готових виробів, присутні ще й напівфабрикати. Що ж стосується інформації, то інформаційні ресурси цінні лише у готовому вигляді. Крім того, інформаційні індустрія не підпорядковується головному постулату традиційного виробництва (обсяги виробництва пропорційні витратам капіталу). Адже не завжди багаторічні наукові дослідження можуть дати такий результат, який би окупив усі витрати. І навпаки, талановитий студент здатен за одну ніч написати програму, вмілий продаж якої може принести мільйонні прибутки.

Ще одна відмінність інформаційної інфраструктури від інших складових економіки полягає у тому, що цінність інформаційних ресурсів заснована не на просторовій (як це з матеріальними ресурсами), а на часовій сутності. Тобто, інформація, як правило, найбільшу цінність має на момент свого виникнення. З тиражуванням її цінність зменшується. Саме часова сутність інформації лежить в основі біржових спекуляцій, інвестиційної привабливості наукових розробок, рекламних прибутків ЗМІ тощо» [138, 18].

Фахівці вважають, що інформаційна складова не тільки впливає на структуру капіталу, а й змінює виробничі та ринкові параметри продукції. Однак не всі визнають за нею роль головного ресурсу, вважаючи використання

інформаційних технологій лише розвитком прогресу, що дозволяє знижувати капіталовкладення і підвищувати продуктивність праці. Проте інформація інтегрується з іншими економічними ресурсами (енергією, сировиною, фінансами, працею, технологіями тощо), істотно змінюючи їхні властивості та виступаючи, таким чином, складовою ВВП [138, 20; 192].

8.2. Класифікація видів інформаційної діяльності

Інформаційна діяльність, згідно із Законом України «Про інформацію», визначається як сукупність дій, спрямованих на задоволення інформаційних потреб громадян, юридичних осіб і держави.

«Основними *напрямами інформаційної діяльності* визначають наступні: політичний, економічний, соціальний, духовний, екологічний, науково-технічний, міжнародний тощо.

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

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

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

Поширення інформації — це розповсюдження, обнародування, реалізація в установленому законом порядку документованої або публічно оголошеної інформації.

Зберігання інформації — це забезпечення належного стану інформації та її матеріальних носіїв» [138, 32-33].

Державний класифікатор ДК 009-96 містить відповідний розділ К72, де перелічено певні групи діяльності у сфері інформації. У ньому виділено та розшифровано такі сегменти: 72.1. Консультації з питань інформатизації;

72.2. Створення програмного забезпечення;

72.3. Оброблення даних;

72.4. Робота з базами даних;

72.5. Технічне обслуговування та ремонт офісної та комп'ютерної техніки.

Також С. Лазарева до інформаційної сфери відносить наступні види економічної діяльності:

— *дослідження та розробки (K73)*, зокрема дослідження та розробки в галузі гуманітарних і суспільних наук (*K73.2*), в частині, що стосується економіки, статистики, організації та управління;

— *послуги, надані переважно юридичним особам (K74)*, зокрема діяльність у сфері бухгалтерського обліку (*K74.12*), дослідження ринку та вивчення суспільної думки (*K74.13*), консультації з питань комерційної діяльності та управління (*K74.14*), керівництво підприємствами (*K74.15*);

— *здавання під найм без обслуговуючого персоналу (K71)*, зокрема здавання під найм офісного устаткування та комп'ютерної техніки (*K71.33*);

— *державне управління загального характеру в економічній та соціальній галузі (L75.1)*, в частині, що стосується керівництва, функціонування та підтримки інформаційних служб, зокрема діяльність у сфері статистики та соціології (*L75.11.7*), кураторство діяльності у сфері економіки (*L75.13*);

— *діяльність, віднесена до компетенції держави (L75.2)*, зокрема міжнародні відносини (*L75.21*), в частині, що стосується керівництва, функціонування та підтримки інформаційних служб;

— *середню освіту (M80.2)*, зокрема повну загальну середню освіту (*M80.21.2*), професійно-технічну освіту (*M80.22*);

— *навчання дорослих та іншу діяльність у сфері освіти (M80.4)*, зокрема навчання дорослих та інші види освіти (*M80.42*);

— *тиражування записів на магнітних носіях (DE22.3)*, зокрема тиражування записів програмного забезпечення комп'ютерів (*DE22.33*);

— *оптову торгівлю та посередництво у торгівлі (G51)*, зокрема оптову торгівлю офісною та комп'ютерною технікою (*G51.64*);

— *спеціалізовану роздрібну торгівлю комп'ютерами, стандартним програмним забезпеченням і пристроями для зняття інформації з каналів зв'язку (G52.48)*;

— громадську діяльність (О91) та інші види економічної діяльності в частині, що стосується формування та розповсюдження інформації.

З наведеної класифікації видно, що повністю відокремити суто інформаційну діяльність від інших видів економічної діяльності досить складно, оскільки інформація виникає в процесі будь-якої діяльності людини і суспільства в цілому [138, 39].

8.3. Середовище для діяльності інформаційних установ

Не тільки інформаційна, а й будь-яка інша діяльність, не може здійснюватися в ізоляції. Учасники цього процесу (продавець, покупець чи споживач, роботодавець, найманий робітник) функціонують у певному середовищі, яке визначає їхні позиції і називається господарським середовищем. Воно може бути досить складним і нестійким, тому й складові його змінюються залежно від мети діяльності. У загальному виділяють економічне, політичне, правове, соціально-культурне, географічне, технологічне, інституціональне (організаційно-технічне) середовище. І вплив кожної з цих складових на сам процес діяльності інформаційних установ різний, хоча всі вони взаємодіють між собою, про що свідчить модель інформаційного бізнесу, запропонована фахівцями (рис. 8.1.).

Однак для інформаційного бізнесу більшість вищеперелічених чинників не є вже такими суттєвими, бо інформаційне виробництво не потребує багато матеріальних ресурсів. Головне – наявність інтелектуальних трудових ресурсів, каналів зв'язку та потенційних споживачів [138, 172].

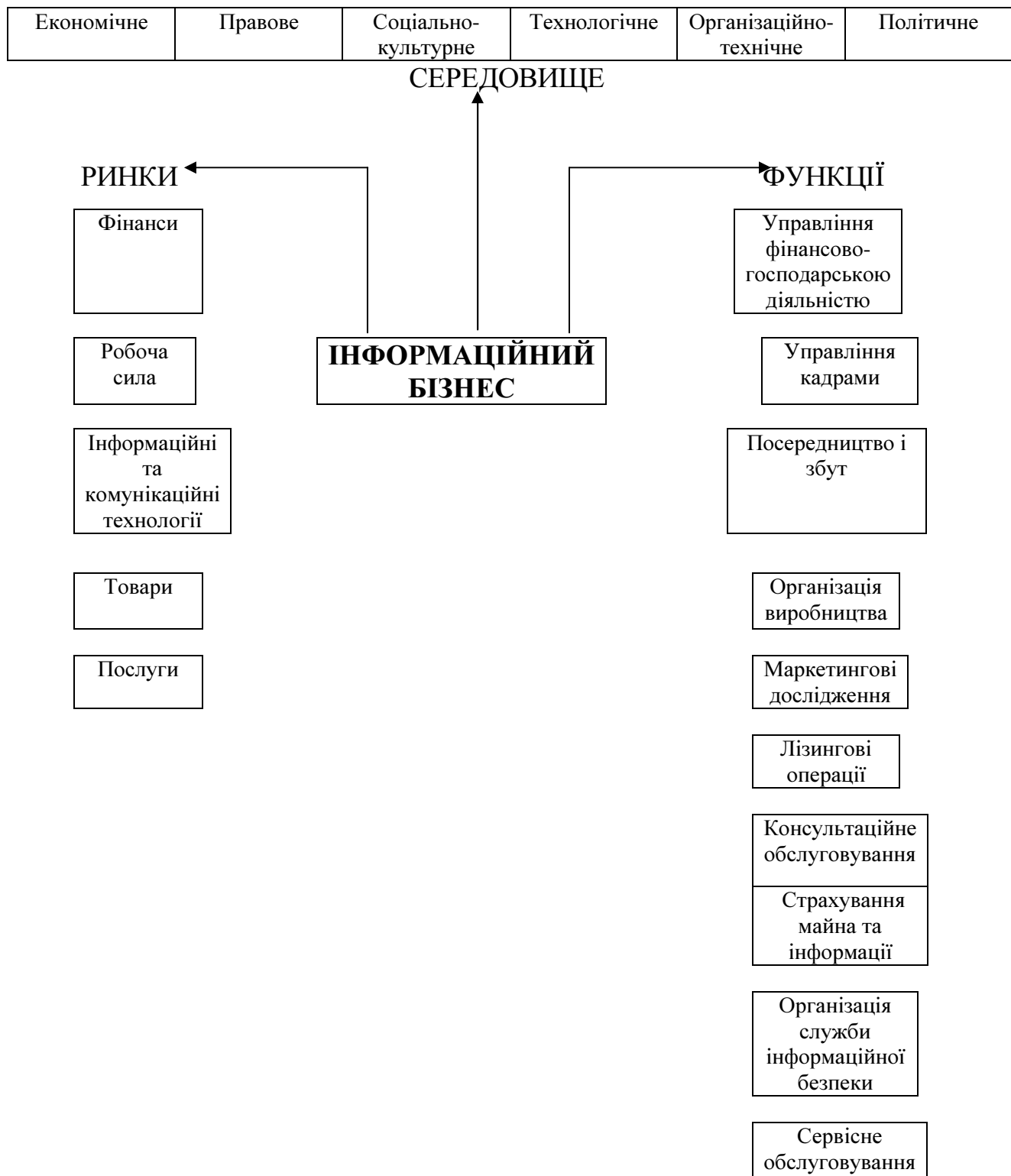


Рис. 8.1. Структурно-функціональна модель інформаційного бізнесу [30]

8.4. Особливості інформаційного бізнесу

Вище вже говорилося про те, що сьогодні тільки розробляється методологія ведення та організація інформаційної діяльності державними та комерційними установами. Це пов'язано, передусім, із рядом особливостей, що притаманні інформаційному бізнесу:

1. Інформаційний бізнес щодо інших видів діяльності є складовою виробничої інфраструктури і забезпечує інформаційні потреби споживачів. Тому *перше завдання інформаційної установи* – пошук споживачів із однаковими інформаційними потребами. Для цього застосовують прямі загальні та цільові методи маркетингу. Адже усі віднайдені групи споживачів утворюють певний сегмент ринку для інформаційної установи.
2. Ця особливість притаманна із специфікою інформації як товару. Інформаційний ринок практично безмежний, оскільки постійно зростає кількість споживачів, задовольнити інформаційні потреби яких раз і назавжди неможливо. Останнє робить інформаційний бізнес особливо привабливим, бо надає простір для дії. Звичайно, конкуренція на інформаційному ринку присутня, і досить жорстка. Тому це призводить не до занепаду, а до інтеграції інформаційних установ у великі компанії, оскільки інформаційне виробництво є дуже наукомістким, а проведення розрізних досліджень не є економічно вигідним і породжує дублювання.
3. Вплив інформаційних тенденцій: ускладнення інформаційних продуктів та послуг, здатність до взаємодії, глобалізація, конвергенція. «Так, через конвергенцію різних видів діяльності завдяки розвитку інформаційних технологій стає досить складно диференціювати фірми за ознакою виду інформаційної продукції чи послуг, які вони надають. Наприклад, до якої форми продуктів людської праці слід віднести створення баз даних і надання послуг з доступу до них? Відповісти на це запитання виходячи з традиційних уявлень досить складно. Сфера інформаційного

бізнесу є складною для сприйняття та аналізу. Вона синтезує у собі найкращі якості того чи іншого сектору економіки і поєднує риси виробничої, проектної, наукової та творчої діяльності. Як наслідок конвергенції, помітною стає тенденція, що швидко поширюється серед компаній, які діють в інформаційному бізнесі. Це тенденція до об'єднання з іншими компаніями через придбання або інші форми кооперації чи посилення контролю над діяльністю суміжних фірм» [138, 176].

4. Інтеграція інформаційного бізнесу в інші сфери людської діяльності (наука, соціальна сфера, виробництво та ін.), поступова відмова від посередників.
5. Споживач став безпосереднім учасником інформаційного виробництва, а тому визначає напрями розвитку і вдосконалення діяльності інформаційної установи.
6. Споживача цікавлять лише ті інформаційні продукти і послуги, що безпосередньо стосуються його діяльності. Найбільше цінується не загальна інформація з якоїсь проблеми, а вузькоспеціалізовані відомості, потрібні для прийняття конкретного рішення, ті, що дадуть змогу зробити конкретний позитивне чи негативний висновок. А для цього інформаційна установа повинна більш докладно знати інформаційні потреби споживачів і забезпечувати необхідну якість наданих інформаційних продуктів чи послуг. Крім того, фірма повинна дбати про джерела отримання інформації, необхідної для створення відповідних інформаційних продуктів чи послуг, які можуть задовольнити потреби конкретного споживача. Задача полягає у пошуку надійних постачальників необхідних вихідних даних і у придбанні тільки такої інформації, що зможе задовольнити специфічні запити споживачів.
7. Установи, що займаються інформаційною діяльністю, переважно створюють власні інформаційні продукти і послуги (за винятком стратегічних), не вдаючись до послуг інших фірм, що дає їм змогу

контролювати якість інформаційних продуктів і послуг, оскільки останній чинник є дуже важливим активом будь-якої організації.

8. У сфері інформаційного бізнесу переважає контрактна форма підприємництва та підтримування близьких чи неформальних стосунків зі своїми споживачами [138, 176].

Питання для самоперевірки:

1. *Особливості інформації як складової сфери економіки.*
2. *Особливості інформаційної галузі.*
3. *Назвіть види інформаційної діяльності.*
4. *Окресліть структурну модель інформаційного бізнесу.*
5. *Назвіть особливості, притаманні інформаційному бізнесу.*

Розділ 9. Ринок інформаційних продуктів і послуг

9.1. Інформаційна індустрія та структура інформаційного ринку

Для узагальненого визначення області дії, середовища, в котрому поширюються повідомлення і, власне, діють інформаційні установи, вживається поняття *інформаційна сфера* – відносно самостійна сфера життєдіяльності суспільства. Її територіальний аспект виражається поняттям *інформаційний простір*, що є ареалом, у межах якого виявляється вплив будь-якого суб'єкта інформаційної діяльності або певної сукупності суб'єктів інформаційної діяльності [131, 57].

Та ж частина інформаційної сфери, де інформація поширюється на основі товарно-грошових відносин, становить собою інформаційний ринок.

Ринок — сфера обміну, яка характеризується системою економічних відношень між виробниками і споживачами продукції та послуг у процесі їх реалізації [73].

Ринки, як і товари, можна класифікувати за різними ознаками. На думку Ф. Котлера [121], щоб віднести ринок до певного класу, необхідно встановити:

1. Що є предметом купівлі-продажу на ринку?
2. Чому це купують, тобто яка мета покупки?
3. Хто купує або хто є суб'єктом акту купівлі?
4. Як здійснюється покупка?

Додатково А. Хоскінг пропонує з'ясувати ще обсяги закупівель і де здійснюється покупка. Він виділяє такі найпоширеніші ознаки, за якими розрізняють ринки [229, 104]:

За споживачами
товарів

— споживчий ринок, ринок підприємств (галузевий ринок).

За поведінкою
покупця

— ринок зручний (активний), спеціальний (з особливостями), з низьким або високим ступенем утрудненого становища покупця.

За фізичними
властивостями товару

— ринок товарів, що швидко псуються, ринок товарів довготривалого використання

За суспільним
ставленням

— ринок предметів розкошу та ринок предметів першої необхідності.

За демографічною ознакою	— за віком, статтю, розмірами сім'ї, професією, освітою, соціальним класом, за релігійною ознакою, за національністю.
За географічною ознакою	— ринок регіональний, національний, розвинених індустріальних країн, держав, що розвиваються.
За видами сировини	— товарні ринки.

Як показує досвід розвинених країн світу, сьогодні інформація перетворилася на звичайний товар, причому такий, що стає наймасовішим об'єктом купівлі-продажу. Отже, суттєвою особливістю розвитку ринкових відносин на сучасному етапі стає формування інформаційного ринку. Прискорення розвитку останнього сприяє переходу до інформаційного суспільства.

Однак ще остаточно не осмислено той факт, що у багатьох розвинутих країнах інформаційний ринок за масштабами і темпом зростання значно випередив ринок матеріального виробництва.

Сьогодні поняття інформаційного ринку ще не є визначеним повністю, тому подаємо дефініцію, що є в Законі України «Про науково-технічну інформацію». **Інформаційний ринок** – «сукупність правових, економічних та організаційних відносин з приводу продажу та купівлі інформаційних ресурсів, технологій, продукції та послуг» [89].

Фахівці у сфері інформаційного бізнесу пропонують наступне визначення. **Інформаційний ринок** – сфера товарного обміну, де виникають і реалізуються відносини, пов'язані з процесом купівлі-продажу, і має місце конкретна діяльність з організації руху інформаційних продуктів та послуг від виробників до споживачів [77]. Цей ринок є суспільним механізмом купівлі-продажу інформації, продуктів інтелектуальної власності та відповідної послуги. Поняття ринку для того чи іншого інформаційного продукту чи послуги є надзвичайно важливим, оскільки дає можливість інформаційній установі проаналізувати свою діяльність на даному сегменті ринку, спланувати свою стратегію і тактику, виявити потенційних і реальних конкурентів та споживачів.

Місце інформаційної продукції та послуг у системі товарних відносин в Законі України «Про інформацію» (ст. 39) визначається так: «Інформаційна продукція та інформаційні послуги громадян та юридичних осіб, які займаються інформаційною діяльністю, можуть бути об'єктами товарних відносин, що регулюються чинним цивільним та іншим законодавством. Ціни і ціноутворення на інформаційну продукцію та інформаційні послуги встановлюються договорами, за винятком випадків, передбачених Законом».

Структура інформаційного ринку товарів і послуг відбиває інформаційні потреби суспільства відповідно до можливостей інформаційних технологій. Якщо у середині минулого століття головними постачальниками і споживачами були некомерційні інформаційні служби наукових, державних і професійних установ, а головними інформаційними продуктами на ринку були: надання довідкової інформації, видання реферативних видань, інформаційних бюлетенів, бібліотечних каталогів, що їх розповсюджували за передплатою; то вже у наприкінці 80-х років з'явилися нові споживачі – бізнесмени, – для яких інформацію потрібно було не просто подати, а й певним чином обробити, адже до аналітичної інформації ставилися підвищені вимоги. А сьогодні на ділове середовище припадає до 80% продажу інформаційних послуг та продуктів. Споживачами виступають спеціалісти будь-якої галузі.

Для того, щоб знайти свою нішу в середовищі інформаційного ринку, установі потрібно зробити його продуктивний та інституційний аналіз. Зокрема, Л. Єжова, здійснюючи продуктивний аналіз ринку, ділить його на такі складові:

- внутрішній роздрібний інформаційний ринок — стосується побутової сфери (платні комп'ютерні послуги: електронна пошта, електронні газети та журнали; телеконференції, референдуми; послуги міських довідкових бюро з обміну житла, послуги фонду зайнятості, розклад руху транспорту, повідомлення про комунальний сервіс тощо);
- ринок друкованих видань;
- ринок програмних засобів;

- ринок проектних і науково-дослідних робіт;
- ринок реалізації обчислювальних ресурсів і послуг інформаційних структур;
- ринок інформаційних апаратних засобів;
- ринок інформаційних технологій;
- ринок інформаційних ресурсів і послуг;
- ринок маркетингових і консалтингових послуг;
- ринок навчальних послуг;
- ринок Internet-послуг;
- ринок праці в інформаційній галузі.

Формування інформаційного ринку відбувається одночасно із розвитком інформаційної індустрії.

Інституційний аналіз ринку включає всебічне вивчення поведінки покупців, споживачів, їх мотивів, ефективності організації збуту, коливань попиту, реклами, діяльності конкурентів. Систематичне і комплексне вивчення ринку дає основу для стабільної реалізації продукції [77].

Не знаючи розмірів ринку даного інформаційного продукту чи послуги, установа не повинна одразу очікувати шаленого прибутку. Керівники повинні знати перспективи розвитку ринку і галузі, щоб правильно спрямувати свою виробничу політику і збут. Для отримання первинної інформації використовують анкетування, групові опитування, телефонне та індивідуальне інтерв'ю (особливо для оцінювання нових інформаційних продуктів і послуг, рекламної діяльності установи). Для вторинної інформації потрібно знати розміри та розташування ринку збуту (наприклад, кількість інженерів, бібліотекарів, інформаційних брокерів, учених, юристів та ін.), мати відомості про прогнози зростання ринку тощо. Для оброблення результатів дослідження ринку використовують статистичні методи та експертні оцінки.

Не останню роль у діяльності інформаційної установи відіграє вісь спрямування інформаційного ринку: горизонтальна чи вертикальна. При *горизонтальному ринку* інформаційні продукти і послуги установи продаються чи надаються споживачам багатьох галузей, тобто їх кількість досить велика.

Інформаційна установа, котра діє в горизонтальному ринку, має знати характеристики всіх ринків галузевих секторів, що входять до нього. Якщо установа-виробник не буде володіти такою інформацією, то може зосередити свою діяльність з реалізації у тій частині ринку, де збільшення обсягів продажу є важким і дорогим. При **вертикальному ринку** інформаційні продукти і послуги установи можуть бути продані чи надані представникам однієї чи кількох галузей, тобто кількість споживачів тут незначна. Діяльність інформаційних установ, що працюють у вертикальній осі ринку, зводиться до збирання даних про одну галузь, яку ця установа обслуговує. При цьому потрібно врахувати, що в результаті змін у технології цієї галузі під впливом створених для нею інформаційних продуктів та послуг, ці самі інформаційні продукти та послуги можуть (після доопрацювання, коригування чи переробки) використовуватися в цій самій галузі чи в іншій.

9.2. Членування ринку інформаційних продуктів та послуг

Оскільки структура інформаційного ринку досить складна, то ринок кожного інформаційного продукту чи послуги можна розглядати як окремий ринок, на котрому інформаційна установа провадить свою економічну діяльність. І характеризує інформаційний ринок, неможливо обійтися без стандартної термінології маркетингу, що поділяє ринок на сектори і сегменти.

Сектор ринку — це сукупність однотипних, схожих товарів, визначений обсяг товарної маси, оцінений у вартісних або натуральних одиницях. Тобто поділ здійснюється за об'єктами купівлі-продажу.

Сегмент ринку — це сукупність споживачів, що демонструють схожі потреби та мають близьку або однакову поведінку.

Рациональне членування ринку, та вибір відповідного сектору – необхідна умова ринкового успіху для установи з багатьох причин [77]:

- при поступовому перетворенні ринку продавця на ринок споживача фірма повинна відмовитися від усередненого товару і перейти до випуску продукції, чітко орієнтованої на вимоги певних груп споживачів;

- вдалий вибір сектору є високоефективним засобом конкурентної боротьби на будь-якому ринку;
- перехід установи у новий, ще ніким не освоєний сектор, є ефективним способом позбавлення (хоча б тимчасового) від конкурентів;
- обґрунтоване членування на сектори дає змогу будувати розумну науково-технічну стратегію, оскільки вона буде пов'язана з перспективами і потребами чітко визначених груп споживачів;
- правильний вибір необхідних секторів є основою для раціонального маркетингу інформаційної установи в цілому, від вивчення споживача до ефективного збуту і дієвої реклами.

Щоб провести поділ інформаційного ринку на сектори, потрібно:

- провести ідентифікацію реальних і потенційних споживачів;
- вибрати критерій поділу;
- зібрати інформацію та дати їй кількісну оцінку.

Однак навіть у розвинутих країнах немає спеціального видання, що б стосувалося розподілення інформаційної продукції за галузями чи секторами економіки і відповідного поділу інформаційного ринку на сектори. Але для роботи вітчизняні фахівці виділяють лише ті сектори, які найбільш відповідають міжнародним стандартам. Наприклад:

1. Апаратні засоби оброблення інформації;
2. Телекомунікаційне обладнання;
3. Програмні продукти;
4. Послуги;
5. Електронна інформація;
6. Електронні угоди;
7. Інтегровані інформаційні системи [138, 214].

Що стосується українських інформаційних установ, то вони, як правило, плануючи свою діяльність, базуються на даних власного відділу продажу чи зв'язку із споживачами, що надає інформацію про підсумки роботи за звітний період (місяць, квартал, рік), і відділу маркетингу (за наявності), що оцінює

перспективи діяльності в тому чи іншому секторі ринку. У великих установах цим займаються різні посадові особи, виконуючи свій етап роботи; у невеликих – це може бути покладено на одну людину (переважно – керівника).

Для того, що розглянути *сегменти* ринку інформаційних продуктів і послуг, можна скористатися їх класифікацією на основі двох характеристик (М. Поппель і Б. Голдстайн): кому призначені вироблені продукти і послуги та що споживач може отримати за допомогою цих продуктів і послуг.

«За першою ознакою — залежно від *типу споживачів інформаційних продуктів і послуг* — можна виділити такі сегменти ринку:

- споживчий сегмент — передавання інформації та розваг і споживання їх приватними особами;

- сегмент взаємодії — взаємодія фірм-розробників інформаційних продуктів (створення та експлуатація мереж для поширення своєї продукції, розроблення стандартів тощо);

- сегмент забезпечення бізнесу — споживання інформаційної продукції та послуг, інформаційних технологій під час реалізації різних видів діяльності: закупівлі, виробництва, обслуговування, маркетингу, поширення продукції. Використання інформаційних технологій має характер, що повторюється. Інтенсивне впровадження базується на кількісному аналізі «вартість—ефективність». Термін життя систем — 8-12 років;

- інтелектуальна робота — передавання і споживання інформації менеджерами та іншими фахівцями. Життєвий цикл виробів на цьому сегменті короткий.

За другою ознакою — *дії, що виконуються за допомогою елементів інформаційних технологій зі створення інформаційних продуктів і послуг*, — у рамках виділених раніше (за першою ознакою) сегментів інформаційного ринку пропонується вирізняти:

- транспортування — організація фізичного потоку інформаційного продукту різними засобами;

- перенесення з носія на носій — перенесення інформаційного продукту з одного носія на інші (людина — ЕОМ);

- зберігання — зберігання інформаційного продукту електронними або традиційними засобами;
- оброблення — перетворення інформаційного продукту;
- інформацію — вид інформаційного продукту, що включає дані, знання, а також програмні засоби їх оброблення, призначені в основному для пізнавальних цілей;
- розваги — вид інформаційного продукту, призначений в основному для забезпечення дозвілля та отримання задоволення.

Оскільки має місце конвергенція сегментів ринку, то перетин усіх основних елементів інформаційних технологій і сегментів ринку інформаційних технологій дає уявлення про основні сфери поширення інформаційних технологій» [138, 226-227].

9.3. Чинники впливу на національний інформаційний ринок

Потрібно враховувати, що в Україні своє інформаційне поле; і виставки, рекламні кампанії – найкращі заходи, що впливають на вітчизняного споживача. З усіх чинників, котрі впливають на український ринок інформаційних продуктів та послуг, можна виділити такі, що позитивно впливають на нього і, навпаки, негативно. Позитивні чинники [77]:

1. Динамічні зміни в середовищі споживачів інформаційних продуктів і послуг.
2. Ощадливе ставлення за нових умов до коштів, що виділяються на комп'ютеризацію, відмова від нерентабельних і дорогих робіт і послуг. Раніше цілеспрямовано виділені кошти обов'язково мали витратитися в повному обсязі, зараз вони формуються за рахунок власних джерел; звідси — відмова користувачів від послуг обчислювальних центрів (ОЦ).
3. Масове використання ПК, що змінили структуру парку ЕОМ, номенклатуру робіт та послуг і прикладного ПЗ.
4. Великий вибір пакетів прикладних програм (ППП) для ПЕОМ, орієнтованих на користувачів-непрофесіоналів, дав можливість

колишнім користувачам ОЦ вирішувати задачі на своїх робочих місцях. Дуже зріс попит на ППП комплексної обробки текстової і графічної інформації.

Тобто, народжується більш-менш цивілізований ринок інформаційних продуктів та послуг, зростає конкуренція. Однак поки що вітчизняний інформаційний ринок обмежений у своєму виробництві.

Негативні чинники [77]:

1. Падіння промислового виробництва, інфляція, низький курс конвертації. Західним країнам вигідні:

- дешеві трудові ресурси з високим професійним рівнем;
- нестача інвестицій, тому вони відкривають свої представництва, укладають спільні контракти (з відносно низьким рівнем заробітної плати) і, власно кажучи, вкладають гроші у свої підприємства;
- зниження витрат для західних виробників. Конкуренція є тільки на ринку ПЗ (штучний інтелект, експертні системи, CASE-технології).

2. Невідповідність між матеріальним рівнем користувачів і цінами на нові технічні і програмні засоби. Ціни заважають застосовувати їх повсюдно. Купівля ПК розглядається як вкладення грошей, що запобігає впливу зовнішнього середовища, його вибір — міркування престижу.

3. Загальна економічна відсталість:

- зменшення кредитів;
- неможливість комплексно досліджувати інформаційний ринок;
- брак бюджетного фінансування;
- відсутність спонсорів.

4. Відсутність інфраструктури ринку:

- не всі можуть організувати супровід своїх продуктів (тільки реалізація, без супроводу);
- немає єдиної методики супроводу і тестування однотипних продуктів.

5. Недотримання авторських прав на інтелектуальну власність. Немає методики визначення сум позову до осіб, що порушують авторські права. Незважаючи на захист інформаційних продуктів від копіювання, «спеціалісти» знімають його і виконують русифікацію, за якої часто втрачається стислість, точність та однозначність повідомлень. У результаті «виправлені» пакети працюють погано, утворюючи так званий «ефект поламаного телефону», чим викликають недовіру до фірми-розробника.

Практика свідчить, що стабільна ефективна діяльність інформаційних установ можлива лише в ринкових умовах, що закріплені на законодавчому рівні; причому засоби управління, як і форми власності, мають змінюватися поступово.

9.4. Суб'єкти інформаційного ринку

Основними суб'єктами інформаційного ринку, котрі діють на основі своїх потреб, інтересів та цілей, – виробники, споживачі та держава. Ось як їх характеризує відома дослідниця у цій сфері С.Ф. Лазарева.

«**Виробник** як суб'єкт інформаційного ринку – установа, фірма, корпорація, виробниче об'єднання, організація, що визначає і забезпечує пропозицію товарів і послуг, впливає на формування витрат виробництва, альтернативної вартості, на формування ринкових цін і тарифів, на формування прибутку. Виробник діє в межах гранично високих витрат і гранично низьких прибутків. За цими граничними величинами він припиняє діяльність, тому що вона втрачає сенс.

Фахівці виділяють таких виробників (постачальників) інформаційних продуктів і послуг (див. також Розділ 1):

- підприємства з виробництва обчислювальної техніки, засобів передавання та оброблення інформації;
- організації, зайняті розробленням програмного забезпечення;
- центри-генератори баз даних (ЦГБД), що створюють бази даних, є їх власниками та здійснюють експлуатацію їх;

- центри оброблення інформації на основі баз даних (ЦОБД), які розподіляють інформацію на основі баз даних;
- служби телекомунікації, передавання та електронного оброблення даних;
- державні органи та інформаційні служби при державних органах (структури, що забезпечують інтереси держави та охорону закону, а також генерують або надають офіційну державну інформацію);
- науково-дослідні, аналітичні, консалтингові, інформаційні, інформаційно-аналітичні та інші подібні організації, що надають послуги кінцевому споживачеві не тільки у вигляді інформації, а й у вигляді готової продукції — проектів, рекомендацій, методик, інформаційні служби при наукових товариствах тощо;
- банки, біржі та інші об'єкти загальної ринкової інфраструктури;
- комерційні фірми, що спеціалізуються на виробництві та розповсюдженні програмних засобів та інформаційних систем різних типів;
- бібліотеки, навчальні заклади, видавництва, рекламні агентства та інші подібні структури, що зберігають у відкритому доступі і нецілеспрямовано розповсюджують інформацію та результати її оброблення» [138, 231-232].

Споживач вважається найважливішим суб'єктом інформаційного ринку, оскільки останній власне й існує заради задоволення його потреб, запитів та інтересів. Саме споживач формує попит на товари і послуги, обсяг цього попиту, його види та коливання. Споживач диктує виробництву обсяг, асортимент і якість товарів і послуг, суттєво впливає на формування альтернативної вартості, цінності товарів і послуг, їх цін і тарифів.

Споживачами інформаційних продуктів і послуг може бути будь-яка організація або фізична особа (див. також 9.5.).

«**Держава** теж є важливим суб'єктом ринку, оскільки вона завжди стосовно економіки займає активну позицію і впливає на неї. Ця позиція реалізується через індикативне регулювання економіки за допомогою певних важелів: державних інвестицій, державної податкової і митної політики, державного споживання продукції приватного і колективного секторів, регулювання виробництва через ринок позикового капіталу, державного

індикативного програмування та прогнозування економіки. Також держава впливає на економіку і за допомогою стратегічного планування. Однак це все не означає, що держава є монополістом й обмежує свободу інформаційного ринку, постійно його регулюючи.

У сучасній Україні механізм інформаційного виробництва товарів і послуг, як і механізм інформаційного ринку, складається із чотирьох ланок:

- 1) система об'єктивних економічних законів товарного виробництва;
- 2) інтереси і цілі виробників інформаційних товарів (інформаційних продуктів і послуг) — корпорацій, фірм, підприємств та окремих виробників;
- 3) державний сектор і державне регулювання процесу інформатизації економіки;
- 4) інформаційні потреби, запити та інтереси споживачів» [138, 233].

Усі суб'єкти інформаційного ринку виконують певні функціональні ролі у проектах інформатизації економіки. Залежно від цього їх поділяють на: замовників, розробників, власників, посередників.

«Замовник – організація, що здійснює фінансування та загальне управління роботами щодо створення інформаційних продуктів чи послуг. У державному секторі замовником, як правило, виступають органи державного управління. У більшості відомств є підрозділи або посадові особи, що координують і контролюють створення інформаційних систем, за які несе відповідальність дане відомство. Найкраще це організовано у тих відомствах, де інформаційна продукція є основною, наприклад, у Держкомстаті, Укргідрометеоцентрі, Мінекономіки. Особливо слід виділити Держкомітет з проблем науки і технологій, який є найбільшим замовником БД за рахунок держбюджету та координує діяльність десятків інформаційних служб і розробників.

Виробник (вендор) – установа, що здійснює розробку, постачання та реалізацію інформаційних продуктів і послуг, включаючи, якщо потрібно, авторський нагляд, але в практичному використанні свого продукту участі не беруть.

Власник – збирає, обробляє, вводить інформацію, іноді здійснює інформаційне обслуговування споживачів. Це може бути спеціалізована інформаційно-обчислювальна організація, науково-дослідний інститут, державна служба, підприємство, організація. Переважно власник самостійно здійснює збирання, оброблення та введення інформації, тому повинен нести відповідальність за її якість.

Посередник – установа, що спеціалізується на інформаційному обслуговуванні на основі систем передавання даних, регіональних представництв тощо. Таким посередником на інформаційному ринку може бути й окремий підприємець або організація, що доводять товари та послуги від виробника до споживача. Існування на ринку посередників значно полегшує відносини між споживачами та виробниками товарів та послуг.

Для конкретного споживача такі посередники можуть відігравати роль відправника інформації та слугувати джерелом інформації, адже їхня основна функція – забезпечення інформаційних потреб споживачів. І останній у результаті виграє, бо отримує такий інформаційний продукт, який би сам не зміг отримати іншим шляхом або мусив би витратити значно більше ресурсів, ніж він віддав інформаційному посереднику, тобто клієнт економить час, кошти. По суті, інформаційні посередники є формою суспільної організації певних джерел інформації: друкованих видань, телебачення, інформаційних агентств, консалтингових фірм тощо. Діяльність інформаційних посередників може здійснюватися на комерційній чи некомерційній основі. В останньому випадку фінансування діяльності інформаційних посередників забезпечується за рахунок державного чи місцевого бюджетів, позабюджетного фінансування, благодійних фондів тощо» [131, 78].

Звичайно, в ідеалі, інформаційний посередник жодним чином не має впливати на достовірність інформації, котру він надає, тобто виконувати суто технічні функції. Але в житті все далеко не так просто, не є поодинокими випадки, коли діяльність інформаційних посередників так чи інакше впливає на ступінь достовірності наданих ними повідомлень. Добре, коли це зроблено

ненавмисно, випадково, а коли ні? Для ілюстрації різних ситуацій фахівці пропонують кілька прикладів.

Так, чи не найдавнішою формою інформаційного посередництва вважають бібліотеки, традиції якої сягають у сиву давнину. Всі пам'ятають Олександрійську бібліотеку, чи першу на Русі бібліотеку, створену Ярославом Мудрим. Основна функція бібліотек полягає в накопиченні задокументованої інформації з усіх сфер людського знання і надання її споживачам без викривлення змісту. Щоб інформацію легше було знайти, використовують два види каталогів – алфавітний і систематичний (предметний). Першість серед них належить алфавітному. Так можна встановити, які твори того чи іншого автора є в бібліотеці, наявність книги. Картки каталогу розставлені за першим словом бібліографічного опису книги: прізвищем автора або назвою книги (якщо без автора). У систематичному каталозі карки згруповані за окремими галузями знань в логічному порядку. За його допомогою можна встановити, які саме праці є в наявності з тієї чи іншої сфери. Порівняно із алфавітним каталогом, систематичний значно звужує коло пошуків, якщо тільки не шукаєш конкретну книгу, автор і назва якої відомі. Послідовність розташування карток систематичного каталогу завжди відповідає певній бібліографічній класифікації [127, 104-106].

Розвиток товарно-грошових відносин призвів до зміни ролі бібліотек у пострадянському, зокрема українському, суспільстві. Сьогодні великі бібліотеки вже мають доступ до Інтернет і це підвищує їх статус як інформаційних посередників при розв'язанні нових складних завдань. Такі сучасні завдання потребують нової інформації, котра часто відсутня в тому масиві повідомлень, що споживач має в наявності і в своєму розпорядженні. До того ж на початку інколи не зовсім зрозуміло, які саме джерела інформації потрібні для розв'язання тієї чи іншої проблеми. За таких умов публічні (зокрема, наукові) бібліотеки стають найзручнішим інформаційним посередником, бо мають не тільки великі різноманітні джерела інформації, а й кваліфікованих працівників та інфраструктуру для обслуговування клієнтів.

Наприклад, у Національній бібліотеці України ім. В.І. Вернадського (найбільшій публічній вітчизняній бібліотеці) створено спеціалізований підрозділ – Службу інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади, що на базі використання фондів цієї бібліотеки готує відповідні матеріали на замовлення Адміністрації Президента України, секретаріату Верховної Ради та Кабінету Міністрів України. До зазначених матеріалів належать різні за обсягом оглядові та аналітичні документи відповідно до визначеної замовниками тематики. Для якомога оперативнішого надання інформації замовникам широко використовується Інтернет.

Водночас існують випадки, коли великі підприємства створюють свої корпоративні бібліотеки для підвищення ефективності управління [131, 200].

Протягом багатьох століть основна суспільна функція бібліотек залишалася незмінною. Змінювалися лише носії інформації, технології їх обробки та зберігання, обсяги та структура знань, що існували в задокументованій формі. При цьому бібліотеки, як інформаційні посередники, залишалися нейтральними щодо змісту наданої інформації. Ті суб'єкти, які мали право доступу, отримували повідомлення у невикривленій формі відповідно до своїх запитів. Ті ж, хто такого права не мав, просто не отримували відповідної інформації у бібліотеці. Узагалі, правом обмеженого доступу характеризуються неопублічні бібліотеки (відомчі, комерційних підприємств тощо). Їм немає сенсу викривлювати інформацію, оскільки доступ до неї досить обмежений [131, 80].

Водночас існує цілий ряд інформаційних посередників, для яких свідоме викривлення інформації – явище закономірне і здійснюється у межах чинного законодавства. Це реклама, різноманітні ЗМІ (ділові видання, радіо, телебачення, газети).

Сьогодні в нашій державі найбільш розвиненою мережею посередників вважається система науково-технічної інформації (Інститут проблем реєстрації інформації НАНУ, що пропонує різні види інформаційного обслуговування, зокрема доступ on-line до бази даних Національного банку України, різноманітну власну довідкову та аналітичну інформацію), державної

статистики (Держкомстат, НДІ Держкомстату та Головний міжрегіональний інформаційний центр обслуговують відповідні державні структури та надають інформаційні послуги підприємцям, яких цікавлять окремі регіони, галузі чи ринки) та публічні бібліотеки.

Важливою складовою функціонування інформаційного ринку (і це має важливе значення для інформаційної установи) є *структура розподільної системи* – сукупність посередників і ринкових каналів, що їх виробник використовує для доведення своїх товарів і послуг до кінцевого споживача. Найпоширенішими на сьогодні є дві моделі такої доставки: прямого продажу (канал «виробник–споживач») і через ринкових посередників.

Більшість інформаційних установ користуються каналом прямого продажу, оскільки сама природа інформаційних товарів і послуг вимагає безпосереднього контакту між постачальником і споживачем. Також для підтримки реселерів (той, що перепродує продукцію іншого виробника), дилерів, дистриб'юторів потрібні великі кошти і відповідний штат працівників, а для невеликої установи або фірми, яка тільки недавно вийшла на ринок, це великий тягар. Аналітики відзначають, що використання прямого продажу значно дешевше ніж модель з підтримкою каналів збуту.

В Україні сьогодні не існує в чистому вигляді ні першої, ні другої моделі, а є певний гібридний варіант, коли інформаційна установа сама безпосередньо займається продажем, маючи при цьому дилерів та дистриб'юторів.

Дуже важливо, щоб керівник інформаційної установи підходив зважено до прийняття рішення щодо формування ринкових каналів. Ті механізми, що були ефективні в інших країнах, часто не адаптуються на вітчизняному ґрунті, бо не враховують специфіки українського інформаційного ринку.

Фахівці виділяють такі найпоширеніші канали розподілу [138, 237]:

- Виробник — оптовик (фірма, що продає товари іншим фірмам, які купують їх для перепродажу або для виробничого споживання) — роздрібний торговець або дилер (фірма, що продає товари безпосередньо населенню (фізичній особі)) — споживач. Виробник продає свої товари оптовому торговцю, а той, у свою чергу, — роздрібним торговцям, які потім перепродають їх кінцевим

споживачам. Такий спосіб розподілу особливо привабливий для невеликих виробників, які не в змозі наймати власних торгових агентів.

- Виробник — торговий агент (оптовик, який, не маючи прав на товари, продає їх на комісійній основі) або брокер (агент, який спеціалізується на продажу конкретних товарів через сприяння укладенню угод між зацікавленими сторонами — клієнтами, за їх дорученням та за їх рахунок. Брокер отримує винагороду у вигляді комісійних. Брокери можуть надавати клієнтам додаткові послуги з вивчення ринку, реклами тощо) — споживач. Цей спосіб розподілу характерний для видів інформаційної діяльності, де для ведення переговорів про укладення угод необхідні фахівці (наприклад, розроблення або впровадження інтегрованої інформаційної системи, послуги доступу до баз даних).

- Виробник — роздрібний торговець — споживач. Виробник продає свої товари роздрібним торговцям, які потім перепродають їх кінцевим споживачам. Цей канал найбільш поширений у споживчому сегменті інформаційного ринку. Типові товари, щодо яких використовується цей спосіб розподілу, — персональні комп'ютери та комплектування до них, відеоігри, частина програмних продуктів тощо.

- Виробник — торговий агент (брокер) — оптовик — роздрібний торговець — споживач. Цей спосіб розподілу характерний для великих фірм, які не тільки виробляють інформаційну продукцію, а й надають послуги.

Вендор – установа або фізична особа, котра є носієм торгової марки, тобто виробник продуктів і послуг. Якщо інформаційна установа на інформаційному ринку існує саме в такій якості, то її керівник має визначити, яку модель ринкового каналу доцільно вибрати із вищезазначених та скільки партнерів у нього має бути. При цьому потрібно врахувати відомість торгової марки і попит на продукцію і послуги своєї інформаційної установи. Уважається, що в ідеалі має бути 3-4 дистриб'ютори та близько 10 прямих реселерів. Звичайно, ціни для дистриб'ютора мають бути нижчими за ціни для прямого реселера.

Також встановлено певні вимоги, яким має відповідати вендор [138, 239]:

- 1) коректне ставлення до каналу (не брати занадто багато дистриб'юторів);
- 2) забезпечувати логістику та проведення маркетингових заходів;
- 3) мати «запас міцності», щоб підвищувати конкурентоспроможність своїх партнерів, які беруть участь у тендерах;
- 4) створювати низку «технічних» умов (кредитні лінії, бонуси за передоплату);
- 5) надавати можливість представництву проявляти максимум самостійності у вирішенні фінансових питань (формування плану, виділення коштів з маркетингових фондів, розширення кредитних ліній).

Дистриб'ютори – установи, що здійснюють збут на основі оптових закупівель у великих промислових фірм-виробників. По суті, це є торговий посередник вендора. Фірма-дистриб'ютор зазвичай має власні склади, встановлює довготривалі контрактні відносини з виробниками і представляє фірму-виробника на ринку. Однак не багатьом фірмам-дистриб'юторам вдається оптимально спланувати своє придбання, передбачити появу нових продуктів чи послуг з кращим співвідношенням ціни та якості. Істотною рисою установ, що займаються дистриб'ютерською діяльністю є те, що вони не тільки першими відчують тенденції інформаційного ринку, а й самі безпосередньо впливають на формування ринку товару. Крім того, всі їхні дії, навіть проблеми, врешті-решт впливають на дилерську мережу та кінцевих споживачів.

Функції дистриб'ютора поділяють на «обов'язкові» та «вільні» [138, 239].

До обов'язкових функцій належать:

- фізичні функції, тобто доставка товарів з однієї точки світу в іншу, приймання замовлень, відправлення замовлень споживачу;
- розумові функції — передбачення подій на ринку. Тобто треба передбачити, що буде потрібно замовнику в певний період часу та на яку продукцію буде попит.

До «вільних» функцій відносять фокусування дистриб'юторської фірми на ринку, тобто визначення того, чим вона себе відрізняє від конкурентів (наприклад, послуги фірми та способи їх надання).

Обов'язковим для всіх установ, що займаються дистриб'ютерською діяльністю, є розвинута логістика, ефективна митна служба та інформаційні механізми у роботі з виробниками та клієнтами.

Дилер – посередник, котрий торгує в роздріб продукцією, закупленою оптом. Він виконує торговельні операції від свого імені і за свій рахунок. Майже всі дилери купують продукцію більше ніж в одного дистриб'ютора. Як обрати для себе найкращого дилера? Одні вважають, що важливим моментом у цьому є регулярність закупівель, інші ще враховують так званий «грошовий поріг» (тобто на певну суму за певний термін).

Водночас дилери, крім продажу, також забезпечують зворотний зв'язок з виробниками для покращення характеристик пропонованих товарів і послуг. Такі установи чимось подібні до агентів з продажу товарів, хоча специфіка є і зумовлена вона, перш за все, унікальністю інформації як об'єкта купівлі-продажу.

Основні вимоги до інформаційних дилерів:

- уміти зіставляти та аналізувати доступну інформацію про запропоновані товари, що міститься в різноманітних джерелах;
- бути каталізатором в інформаційному обміні;
- сприяти розповсюдженню досягнень науки і техніки;
- здійснювати збирання та зберігання інформації, а також надавати її користувачам за їх вимогою;
- створювати масиви фактографічної інформації;
- аналізувати зібрану інформацію і виявляти нові тенденції та напрями досліджень.

Основним способом утримання дилерів є ціновий. Але досить важливим для дилера є й наявність у дистриб'ютора товарів та вчасна інформація про наявність цих товарів. Найбільш оперативним способом забезпечення дилерів необхідною інформацією стає створення власного Web-вузла, на якому

розміщуються дані, що цікавлять дилерів. Не менше значення для дилерів мають зручність і низька вартість процесу закупівлі, стабільність і прогнозованість поставок [138, 241]. Ще одним ефективним, однак ризикованим у вітчизняних ринкових умовах, способом залучення та утримання дилерів є надання їм кредиту. Для дилера важливо, коли дистриб'ютор в змозі надавати специфічні послуги (здійснювати логістику, при рекламуванні товару вказувати адреси дилерів тощо).

Однак вищезгадані моделі каналів розподілу не є єдиними на українському вітчизняному ринку. Останнім часом популярно стала партнерська модель ведення інформаційного бізнесу, коли найпростіший канал розподілу виглядає наступним чином: вендор – партнер – замовник (споживач).

9.5. Інформаційні потреби та потенційні клієнти інформаційних установ

За визначенням фахівців, *інформаційна потреба* – це інформація чи інформаційна послуга, котру людина чи організація має отримати, щоб ефективно виконувати якусь роботу чи розв'язати певну проблему; це усвідомлене розуміння відмінності між індивідуальним знанням про щось і знанням, накопиченим суспільством. Інколи така потреба виникає з метою задовольнити приватний інтерес чи хобі. Таким чином, потреба в інформації у суб'єкта виникає тоді, коли потрібно заповнити певну прогалину в знаннях чи вміннях. Дуже часто люди не можуть одразу чітко сказати, в чому полягає їхня інформаційна потреба. Шукаючи потрібну інформацію для її задоволення, вони збирають паралельно багато інформаційного шуму. Для визначення такого стану фахівці вживають термін *пасивна інформаційна потреба* – потреба в інформації, котра усвідомлюється людиною лише тоді, коли вона отримує інформацію, що є необхідною для розв'язання своєї проблеми. Буває так, що отриманої інформації недостатньо для вирішення проблемного питання, або ж вона стає причиною усвідомлення суб'єктом того, яка саме інформація йому потрібна. Коли потрібно вибрати найкращу альтернативу, то відчуваємо потреба у додаткових, точніших даних стосовно усіх альтернатив. Тобто,

інформація знімає частину проблеми з аналізу альтернатив, додаючи тим самим нові аспекти, не враховані раніше. Наприклад, вважають, що саме завдяки задоволенню пасивних інформаційних потреб Інтернет такий популярний [131, 59]. Така здатність інформації (усувати невизначеність, одночасно збільшуючи її на більш високому рівні) і є основою існування інформаційного бізнесу.

Отже, потреби споживачів мають широкий спектр, що сприяє різноманітності інформаційних послуг на українському ринку та появі відповідних інформаційних структур (установ) різних напрямків діяльності. Кожен виробник прагне сформувати такий пакет інформаційних продуктів і послуг, щоб останній задовольнив користувача і, відповідно, міг бути успішно реалізованим на ринку. Багато у цьому плані залежить і від потенційних споживачів, їхніх вимог та вподобань, адже саме попит на відповідні інформаційні продукти і послуги стимулює розширення їх асортименту та підвищення якості. Наприклад, тільки потреба у розширенні асортименту освітянських послуг зумовила появу дистанційного навчання, а бази даних у галузі статистики, економіки поширені на ринку лише внаслідок великого попиту.

На формування інформаційних потреб впливає також специфіка життєдіяльності суб'єкта. Щоб правильно визначити потреби, потрібно проаналізувати поточні і перспективні проблеми суб'єктів. Якщо ситуація стабільна, то потреба в інформації визначається на основі досвіду, традиційного порядку ведення справ тощо. У таких випадках відповідні рішення приймають на основі суджень. А якщо виникає нова, нестандартна ситуація, то це спонукає до пошуку нових джерел інформації. Іноді це навіть пов'язується із зміною внутрішньої організації інформаційної діяльності [131, 60]. Визначення та реалізацію інформаційних потреб у новій для суб'єкта ситуації фахівці подають у вигляді схеми (рис. 9.1.)

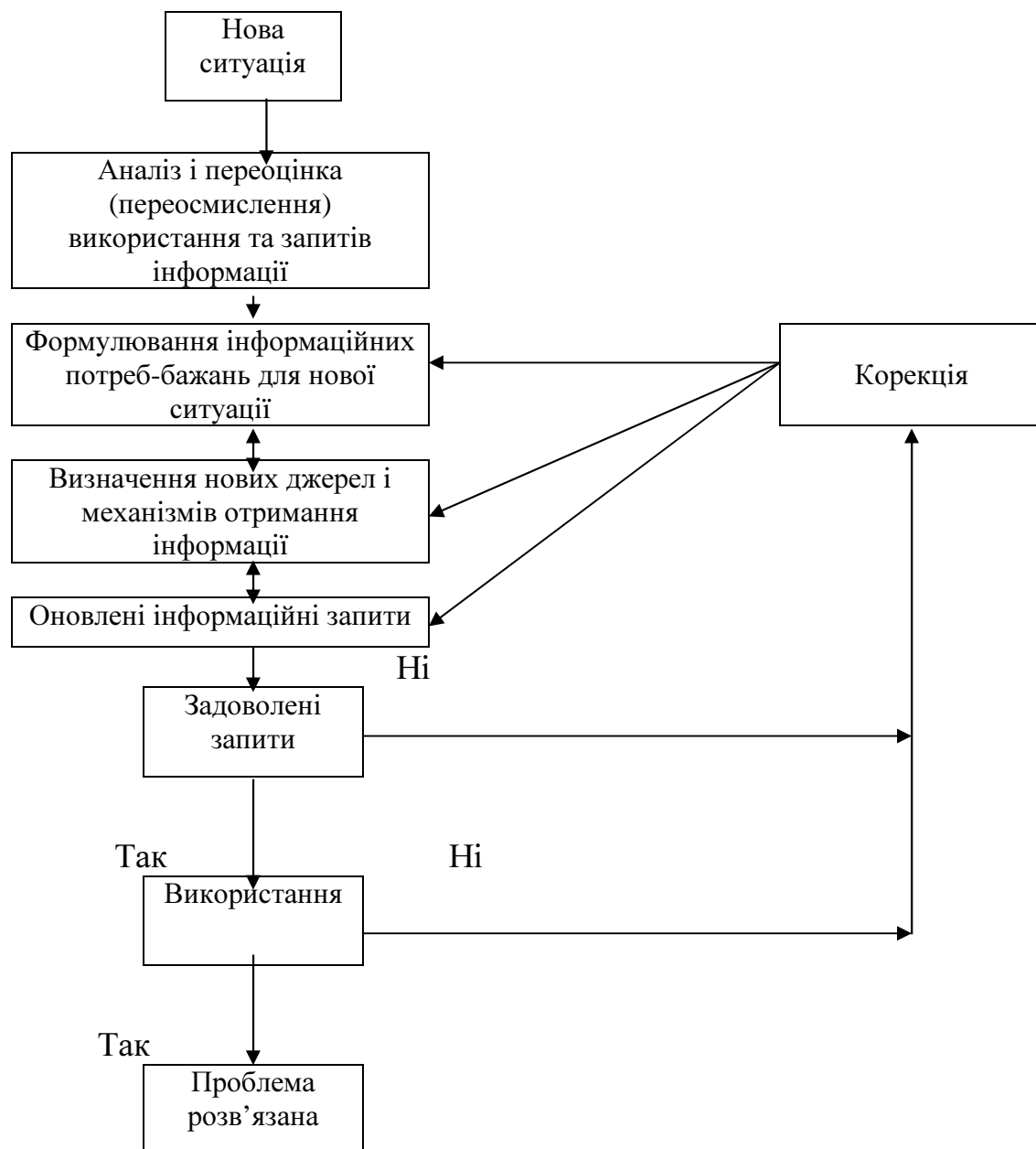


Рисунок 9.1. Механізм визначення та реалізації інформаційних потреб (за С. Кулицьким)

Керівникам інформаційних установ також потрібно мати на увазі, що інформаційні потреби їхніх клієнтів в основному зумовлені їх діяльністю. Тому буде не зайвим зупинитися на основних типах потенційних споживачів:

1. *Органи державної та місцевої влади, місцевого самоврядування та галузевого управління. Вони формують умови життєдіяльності інших суб'єктів суспільства через формування та забезпечення*

механізмів функціонування правової системи; керують та регулюють суспільні процеси в країні, регіоні чи галузі. *Інформаційні потреби*: регулярно вдаються до послуг експертів зі спеціальних сфер знань; переважно мають справу з юридичною, економічною, соціально-політичною інформацією. Єдине, в чому різниця, так це в тому, що органи державного рівня вирішують стратегічні, довготермінові проблеми, тоді як органи місцевого рівня – тактичні, короткотермінові; відповідно існує і відмінність їхніх інформаційних потреб.

2. *Некомерційні організації*, що представляють та захищають інтереси певних груп юридичних і фізичних осіб. *Інформаційні потреби*: інформація щодо діяльності осіб, інтереси яких представляються, є загальною; великого значення надається даним про економічні, соціальні, політичні процеси в країні у цілому чи в котромусь регіоні.
3. *Комерційні організації, підприємці*, котрі виробляють та продають свої товари і послуги. *Інформаційні потреби*: вузькоспеціалізована інформація у сфері технології та її фінансово-економічного забезпечення; детальна інформація, що стосується виробництва і збуту певної категорії (яка цікавить суб'єкта) товарів чи послуг; інформація по певних ринках.
4. *Громадяни* – робоча сила, споживачі різноманітних товарів і послуг, члени суспільства. *Інформаційні потреби*: інформація щодо умов праці, її оплати, відпочинку, інших аспектів життєдіяльності; дані про споживчі та цінові характеристики різних товарів та послуг. Тут існує одна особливість: інформаційна діяльність здійснюється індивідуально із залученням інформаційних посередників і відповідних, незначних, ресурсів [53; 58; 108; 121; 131, 67; 182; 204; 214; 229].

Тобто, сьогодні усіх вищеназваних споживачів на інформаційному ринку умовно можна поділити на дві групи, оскільки вони мають різну структуру потреб:

- юридичні особи, котрі використовують пропозиції інформаційного ринку для задоволення виробничих потреб. Для суб'єктів цієї групи найбільш характерним є використання інформаційних продуктів, що стосуються фінансів, права, комерційної діяльності, економіки. Вони мають значно вищий рівень прибутку, аніж фізичні особи, тому через різноплановість своєї діяльності та потреб відчутно впливають на структури інформаційного ринку;
- фізичні особи, котрі здебільшого користуються інформаційними продуктами і послугами для задоволення особистих потреб у плані навчання, розваг, інформаційної обізнаності, споживання продуктів і послуг матеріального виробництва через електронний віртуальний ринок [47, 19].

Споживачі інформаційних продуктів та послуг у своєму виборі керуються, перш за все, принципом раціональності. Тобто при купівлі інформаційного товару користувачі задовольняють свої потреби, враховуючи співмірність ступеня корисності продукту чи послуги і рівень своїх доходів. Ніхто не купить того, чого не потребує, або того, що не приносить користі. Споживачі (як юридичні, так і фізичні особи) завжди заплатять за ту інформацію, що забезпечує вигоду, причому останнє має перевищувати вартість інформаційної послуги чи продукту.

Корисність такого специфічного продукту як інформаційний також залежить і від того, як відповідна установа зможе забезпечити виділення релевантної інформації із загального інформаційного потоку, скільки зусиль витратить споживач при використанні інформаційного продукту чи при його засвоєнні. Тобто необхідний відповідний рівень інформаційної культури споживача. Тому не потрібно забувати, що групи споживачів є різні, з різним ступенем підготовки праці із сучасними технологіями доступу до інформації та роботи з нею, знанням особливостей роботи з великими інформаційними

потоками. Це зумовлює той факт, що корисність інформаційних товарів та послуг напряму залежить від зручності та легкості їх використання.

У сучасній Україні кількість клієнтів інформаційних установ неухильно зростає, оскільки формування споживчого потенціалу інформаційного ринку прямо пропорційне підвищенню рівня доходів населення, збільшенню його платоспроможності та стабільності економічного розвитку [193, 41].

Однак споживачів цікавить не тільки сама продукція на інформаційному ринку, але й умови для її придбання, витрати часу, пропозиції щодо сервісу. Це обумовлює вирішення інформаційними установами таких питань як: місце розташування структури, форми обслуговування, наявність достатньо швидкісних мережевих комунікацій для передачі інформації.

Найзагальнішою інформаційною потребою сьогодні є *бізнес-довідка* про реальних і потенційних партнерів, клієнтів і конкурентів, котру підприємницькі структури найчастіше просять підготувати спеціалізовані інформаційні установи. Типова інформаційна довідка містить, як правило, такі відомості:

- назва підприємства;
- наявність і реквізити державної реєстрації;
- історія перереєстрації;
- юридична і фактична адреси;
- номери телефонного та факсимільного зв'язку;
- організаційно-правова форма та форма власності;
- статистичний код;
- статутний фонд;
- засновники та їх частки у статутному фонді;
- офіційні відомості про адміністрацію;
- банківські реквізити;
- основні види діяльності;
- майно власне та орендоване;
- материнські, дочірні компанії, філії, співучасть у заснуванні інших компаній;
- фінансові показники за останній звітний та попередні періоди;

- податкова та кредитна дисципліна;
- участь в арбітражі в якості відповідача;
- участь керівників і засновників підприємства, яке вивчається, у керівництві та заснуванні інших підприємств, фінансовий стан і репутація цих підприємств [131, 68].

Звичайно, фірма-замовник сама теж може зібрати аналогічну бізнес-довідкову інформацію, але це вимагатиме від неї значно більших витрат грошей і зусиль, ніж це зроблять професіонали. Крім того, ніхто не дасть гарантії, що робота буде виконана на якісно високому рівні.

В Україні вартість послуг інформаційних установ, що складають бізнес-довідки, коштує недорого – приблизно 50-200 доларів залежно від регіону та терміну виконання замовлення. При цьому обсяг довідки може бути як на кілька сторінок, так і всього кілька рядків (залежно від виду замовлення) [109]. Такий рівень цін є цілком прийнятним як для великих, так і для середніх компаній, тому для них економічно доцільно отримати відповідні інформаційні послуги через зовнішні канали – інформаційні установи.

Тобто, ключовою в забезпеченні інформаційних потреб є галузь соціального розвитку. Обмеження потоку інформації і незнання користувачами можливостей її застосування не сприяють задоволенню потреб різних верств суспільства. Однак процес, що забезпечує різноманітність та доступність інформації не завжди збігається з іншими завданнями суспільства, де пріоритетними є цінності вільного ринку. Конкуренція у діловій сфері, з одного боку, сприяє швидкому розвитку технологій, ухвалі гнучких рішень, оперативному реагуванню на зміну попиту тощо; з іншого, – обмежує доступ певних соціальних груп до інформації. Тому фахівці закликають шукати альтернативу, вважаючи вирішальним чинником досягнення гармонії – співробітництво і взаємодію державних та комерційних установ і секторів економіки.

9.6. Тенденції та проблеми розвитку сфери інформаційної діяльності в Україні

Сьогодні ми маємо всі підстави, щоб зробити висновок – інформаційна сфера в Україні розвивається і поступово заповнює свою нішу у вітчизняній економіці. Сьогодні багато великих компаній зі світовим ім'ям (Microsoft, Oracle, Informix та ін.) мають у нашій державі свої представництва, дистриб'юторську та дилерську мережі. Також збільшується кількість українських установ, що займаються наданням інформаційних послуг, розробленням продуктів, зокрема програмних засобів. Завдяки такому вітчизняному виробництву є можливість вирішувати завдання, що пов'язані саме з українськими реаліями і не вирішуються за допомогою інформаційних товарів і послуг, що продукуються за кордоном (наприклад, бухгалтерія, лінгвістичні програми тощо). Однак більшість інформаційних продуктів (не послуг) на українському інформаційному ринку продовжує залишатися іноземними, бо економічна криза не дає можливості вітчизняним продуктам належним чином конкурувати з ними.

У сучасній Україні, як і у всьому світі, однією з найдинамічніших сфер інформаційної галузі є Інтернет. Обсяги і темпи зростання Web-ресурсів мережі Internet вражаючі [140] (див. додаток 8). Однак аналіз результатів опитування показав, що лише 30% населення України користується Інтернетом, з них – 91% респондентів використовують Інтернет для отримання інформації, 88 — для листування, 36 — для реклами своєї фірми, 25% — для розваги.

Дані Держкомстату говорять про те, що виробництво інформаційних продуктів і послуг практично перейшло у комерційний сектор.

Можливість вирішення стратегічного питання створення потужної конкурентоспроможної інформаційної галузі в Україні хоча й забезпечується наявністю науково-технічного потенціалу, але гальмується відсутністю коштів.

Стосовно ринку програмних засобів слід зазначити, що, за орієнтовними даними, сьогодні тут працюють близько 300 фірм, 70% з яких знаходиться у м. Києві. При цьому безпосередньо комерційним розробленням програм займається менше третини їх, решта — дистрибуцією та системною

інтеграцією. Розробки здійснюються лише в галузі прикладного програмного забезпечення. Значний обсяг вітчизняного ринку програмних засобів становлять різноманітні інформаційно-пошукові системи, а також комерційні, юридичні та інші бази даних. Однак ця сфера є однією з тих, де вповні може бути використано потужний науково-технічний потенціал України, забезпечивши при цьому робочими місцями тисячі висококваліфікованих фахівців, як це відбулося в Індії, Ірландії, Ізраїлі, Пакистані, Таїланді. Також ця політика дасть змогу припинити відтік інтелектуального потенціалу з України, збільшити обсяги надходження до бюджету та створити імідж нашої держави як високотехнологічної.

Що ж стосується виставок, то їх кількість в Україні неухильно зростає, зростає й кількість установ, що їх організують та беруть у них участь. Причому виставки проходять не лише у Києві, але й у регіональних центрах. І це є ще одним підтвердженням зростання та розвитку інформаційної сфери в нашій державі.

С. Кулицький формулює наступні взаємопов'язані групи проблем розвитку інформаційної сфери у нашій державі [131, 201-206]:

1. **Соціально-політичні** (позбавлення інформаційної сфери функцій трансформації фінансового капіталу в політичну владу; інформаційні аспекти національної безпеки). Наприклад, виконання інформаційною сферою функцій трансформації фінансового капіталу в політичний певною мірою зачіпає і сферу обігу масової (побутової) інформації, і сферу професійної інформації в Україні та інших державах, особливо пострадянських. Це, у свою чергу, призводить до порушення нормальної інформаційної діяльності, адже за таких умов країна часто стає ареною внутрішніх інформаційно-психологічних операцій та війн між різними фінансово-політичними групами, відбувається протистояння значної частини населення та влади. Досить згадати «касетний скандал», справу Гонгадзе, питання другої державної мови та «газовий тиск» Росії напередодні важливих подій в Україні. На жаль, наша держава регулярно є об'єктом масштабних іноземних

інформаційно-психологічних операцій, що спрямовані на обмеження її присутності на світовому ринку у різних сферах діяльності. І навіть майже за 20 років незалежності ми не спромоглися на державному рівні усунути недоліки в організації інформаційної підтримки зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств [10; 93]. Крім того, розвиток інформаційної сфери за традицією йде від центру до регіонів – більшість структур інформаційного бізнесу зосереджено у столиці;

2. **Організаційно-правові** (розвиток законодавства про інформацію; розширення сфери дії правових відносин при радикальному скороченні поля дії нелегітимних стосунків в інформаційному просторі). Держава поки що відіграє на українському інформаційному ринку пасивну роль. Вона практично не регулює його — ні організаційно, ні економічно. Отже, досягти стабільності національного ринку за умови пріоритетного становища на ньому вітчизняного виробника поки що не вдається. Слабкість правового регулювання інформаційного ринку накладає серйозні обмеження на його розвиток. Ці проблеми в нашій державі породжені і знаходяться передусім під потужним впливом соціально-політичних чинників. Справа в тому, що політична влада в Україні досі залишається вагомим інструментом розподілу та перерозподілу власності, що, природно, заважає розвитку вітчизняного законодавства. Експерти вважають, що першочерговими для правового врегулювання є проблеми, що пов'язані саме із інформаційними відносинами: розкриття інформації про власників великих пакетів акцій акціонерних товариств, удосконалення процедури прийняття рішень на загальних зборах тощо [170], функціонування інституту комерційної таємниці, розробка юридичних важелів запобігання протиправному використанню інсайдерської інформації (тобто ексклюзивних відомостей із джерел, недоступних конкурентам) [14]. І хоча протягом останніх двох десятиріч років відбувався інтенсивний

процес становлення системи охорони інтелектуальної власності, його низький рівень свідчить про брак кваліфікованих фахівців у цій сфері;

3. **Фінансово-економічні** (удосконалення економічного механізму функціонування інформаційної сфери суспільства, оптимізація джерел фінансування різних видів інформаційної діяльності для найкращого задоволення потреб суспільства в інформації). Ці проблеми теж значною мірою зумовлені політичними чинниками. Для ЗМІ – це передусім встановлення надійних каналів фінансування. Потенційно такими каналами можуть бути: населення, рекламодавці, інвестори, замовники PR-заходів, спонсори. Тільки надходження від продажу інформації населенню, котре вимагає лише об'єктивності, дасть змогу забезпечити найбільшу незалежність ЗМІ. Але, на жаль, у пострадянських країнах загалом і в Україні зокрема потужність цього каналу дуже низька. Зростання кількості ЗМІ та їх розвиток у нашій державі пов'язані передусім із підвищенням рівня політичної та ділової активності. А фінансується цей процес за рахунок спонсорів і рекламодавців (підприємців і політиків), що аж ніяк не забезпечує об'єктивність інформаційної подачі.

Сектор домашнього споживання інформаційних продуктів і послуг теж розвинуто недостатньо.

Однак більшість інформаційних установ просто не знає, що їм може запропонувати ринок інформації;

4. **Технологічні** (вдосконалення інструментів інформаційної діяльності в контексті своєчасного забезпечення споживачів достовірною та повною інформацією) стимульовані розвитком товарно-грошових відносин. Зокрема, Державний комітет статистики України проводить роботу із трансформації системи вітчизняної статистики відповідно до міжнародних стандартів. Наприклад, на основі стандартних міжнародних класифікацій, що застосовуються в економічній статистиці, розроблені й українські класифікації видів діяльності, продукції, будівель, товарів [162].

Звичайно, вони не функціонують окремо одна від іншої. Але в конкретних ситуаціях котрась із них виходить на перший план, стає домінуючою.

Однак «беручи до уваги потенціал України, в близькій перспективі можна очікувати створення в країні ринку інформаційних продуктів і послуг, аналогічного за значущістю та прибутковістю відповідним ринкам країн Європи.

Загалом можна говорити про досить стійкі тенденції і перспективи розвитку українського інформаційного ринку, однак реалізація цих тенденцій визначатиметься активною політикою державного регулювання» [138, 251].

Питання для самоперевірки:

- 1. Які Ви знаєте класифікації ринків?*
- 2. Сформулюйте поняття інформаційного ринку.*
- 3. Структурування українського інформаційного ринку.*
- 4. Поняття сектора і сегмента ринку, їх характеристика.*
- 5. Назвіть чинники, що впливають на вітчизняний інформаційний ринок.*
- 6. Дайте характеристику основним суб'єктам інформаційного ринку.*
- 7. Дайте визначення та характеристику інформаційних потреб.*
- 8. Які Ви знаєте типи потенційних клієнтів інформаційних установ.*
- 9. Сформулюйте проблеми розвитку інформаційної сфери в Україні.*

Розділ 10. Розвиток інформаційного виробництва та правове забезпечення суб'єктів інформаційної діяльності в Україні

10.1 Поняття інформаційного виробництва

Інформаційне виробництво – процес дії людини на інформацію (*предмет* праці) з допомогою *засобів* (знарядь) праці з метою отримання нової інформації (*продукту* праці), необхідної для створення матеріальних, духовних та інших цінностей, що забезпечують існування та розвиток людини і суспільства [138, 179].

Фундаментальним для інформаційного виробництва є положення, назване академіком Г.Т. Артамоновим *законом проникнення* [7]: *Жодна діяльність людей у суспільстві і суспільства загалом не вільна від інформаційного виробництва, з нього вона починається, ним і закінчується.*

Друге фундаментальне положення назване Г. Т. Артамоновим *законом вирощування*: *Інформаційне виробництво мало придумати, його треба створити (виростити) здатним для інтенсивного використання в реальних умовах.*

Незважаючи на показну простоту та зрозумілість цих положень, їх урахування є запорукою успіху в умовах тотальної інформатизації суспільства.

На жаль, сьогодні Україна ще не належить до тих держав, що мають розвинене інформаційне виробництво товарів та послуг. І перша причина цього – брак керівників усіх рівнів на засадах концепції інформаційного суспільства.

Уже сьогодні інформаційне суспільство надає широкі можливості для розв'язання основної соціальної проблеми – проблеми зайнятості більшості працездатного населення. З того часу, як у матеріальному виробництві збільшилася продуктивність праці, відпала потреба у великій кількості людей, що працювали там. Натомість, потреба у залученні людей до інформаційного виробництва зростає, не вимагаючи великих витрат матеріальних ресурсів. Ось така зміна пріоритетів розвитку розширеного суспільного відтворювання при переході до інформаційного суспільства, адже пріоритети у його розвитку визначаються формулою: нескінченний розвиток інформаційного виробництва

за мінімального розвитку матеріального виробництва [7]. Це, у свою чергу, призведе до зміни пріоритетів у споживанні. Якщо раніше ознакою добробуту були кількість і якість доступних людині матеріальних благ, то у розвиненому інформаційному суспільстві такими ознаками будуть кількість та якість доступних людині інформаційних благ [138, 181].

Виробничу функцію реалізують усі інформаційні установи, власне, заради цього вони й утворюються та інакше існувати не можуть. Останнім часом замість терміна «виробнича функція» вживається термін «операційна функція», оскільки останній є ширшим і включає, крім виробництва, ще й надання послуг. Тому для характеристики виробництва інформаційної установи доцільно вживати саме його.

Організація операційної (виробничої) системи — це заходи, спрямовані на поєднання засобів виробництва та праці в одному процесі виробництва. Головними елементами виробничого процесу є: процес праці як свідома діяльність людини; предмети та засоби праці [74].

Елементи виробничого процесу виглядають наступним чином (рис. 10.1.):

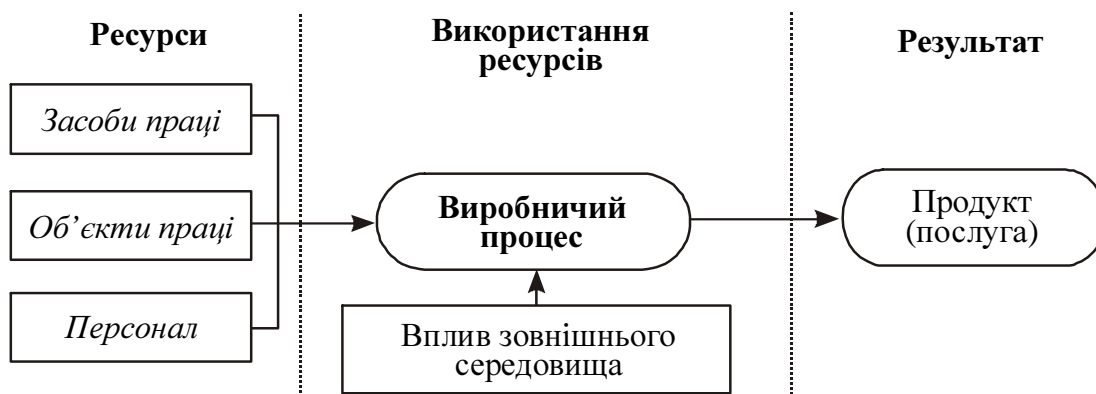


Рис. 10.1. Елементи виробничого процесу інформаційної установи
(за С. Лазарєвою)

Повна ж система виробничої діяльності становить операційну систему (так прийнято в теорії управління), що складається із трьох підсистем:

1. Виробництво продукції (основний виробничий процес). Ця підсистема виконує роботу, що безпосередньо пов'язана із перетворенням вхідних ресурсів у вихідні. На вході використовуємо: інформацію як предмет праці; матеріали (папір, магнітні носії, карти пам'яті тощо); капіталовкладення (приміщення, придбання обладнання і меблів); інформацію (про досягнення

нових інформаційних технологій, інформаційні потреби користувачів, про необхідність підвищення кваліфікації і навчання кадрів, про контакти з науково-дослідними і проектними організаціями, іншими інформаційними структурами тощо); енергію (для освітлення, опалювання і кондиціонування приміщень, а також енергію для роботи ЕОМ та іншого обладнання). Натомість на виході отримуємо вихідні дані, наприклад, у вигляді машинограм;

2. Забезпечення виробництва (допоміжний виробничий процес). Ця підсистема з виробництвом не пов'язана безпосередньо, однак виконує необхідні функції забезпечення підсистеми виробництва інформаційної продукції чи послуг. В інформаційній установі ця підсистема включає, наприклад, архів, ремонтно-експлуатаційну службу тощо;
3. Планування і контроль (управління та розвиток основного виробничого процесу). Основне призначення цієї підсистеми – прийняття рішення про те, як саме повинна працювати перероблювальна підсистема. Для прийняття такого рішення необхідні відомості про цілі, політику, основні напрями та інші внутрішні параметри фірми, а також інформація про попит на інформаційні продукти та послуги, вартість ресурсів, тенденції розвитку технології, законодавчі, нормативні акти та інші фактори, тобто інформація, що надходить із зовнішнього середовища [138, 478-480].

Зв'язок підсистем наведено на рис. 10.2.

Виробничі системи не є однорідними, а розрізняються за певними ознаками:

- Дискретне виробництво – робота на замовлення, коли інформаційна установа виробляє спецпродукцію за індивідуальною специфікацією кожного споживача. Виробництво може бути серійним і масовим.
- Безперервне виробництво – виробництво однорідної продукції для масового збуту. Єдиний спосіб розрізнити окремі одиниці продукції, що виробляється, полягає у вимірюванні кількості продукту в якихось довільних одиницях — за об'ємом,

довжиною, площею, вагою або часом. У безперервному інформаційному виробництві вхідні ресурси надходять неперервним потоком, щоб одразу перетворитися таким же неперервним потоком у продукт на виході.

- Проектне виробництво. Тут кожна одиниця кінцевого продукту є унікальною за своїми характеристиками. Процес виробництва одиничний і має неповторюваний характер. На випуск кожної одиниці продукції витрачається відносно тривалий час — від кількох тижнів до кількох років. Усі ресурси операційної системи в даний момент часу спрямовуються на виконання одного або лише кількох проектів [138, 480-481].

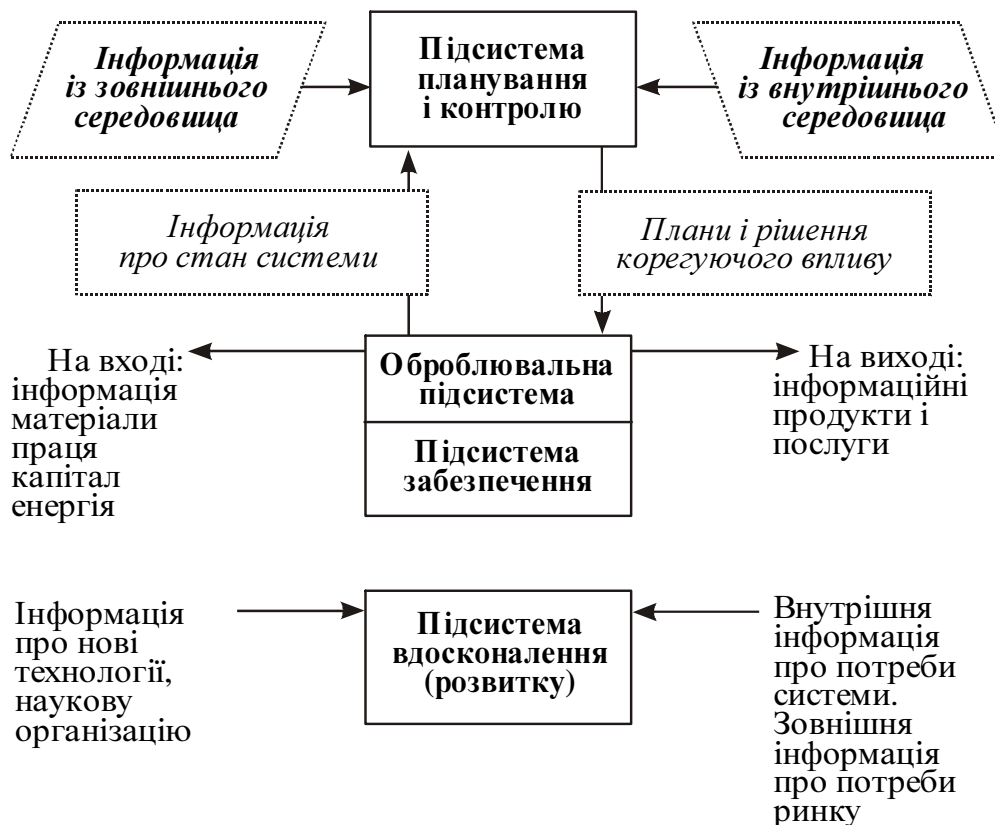


Рис. 10.2. Взаємозв'язок підсистем операційної системи (за С. Лазарєвою)

Як і будь-яке виробництво, інформаційне також має свої основні елементи: предмети праці, засоби виробництва та сама праця (доцільна діяльність).

Предмети праці – речі, що в процесі виробництва зазнають людського впливу. Природно, що в інформаційному виробництві таким предметом виступає інформація, що й визначає основну особливість цього предмету праці

– нематеріальність (матеріальними є лише носії інформації) і незнищенність при використанні. Коли людина віддає матеріальний продукт, то втрачає його, а при передачі інформації цього не відбувається. Отже, існує можливість багаторазового використання однієї і тієї ж інформації у процесі виробництва.

Інформаційний предмет праці переважно має чітке спрямування. Однак ринкові відносини зумовили використання в якості предметів праці такої інформації, котра не має чіткого спрямування, а є результатом власної аналітичної діяльності або придбана у третіх осіб і є власністю інформаційної установи, використовується у процесі виробництва і надається споживачам за їх запитом.

У процесі інформаційного виробництва не просто відбувається процес обміну копіями певної інформації, а складне її перетворення на якісно нову інформацію, новий інформаційний продукт. Таким чином, продукти одного інформаційного виробництва можуть використовуватися як предмети праці в іншому інформаційному виробництві. Цим забезпечується слабка залежність останнього від продуктів матеріального виробництва. Однак повної незалежності ніколи не вдасться досягнути, оскільки без матеріальних засобів праці немає інформаційного виробництва [138, 182].

Засоби (знаряддя) праці – це машини та обладнання (активні знаряддя), будівлі та споруди (пасивні знаряддя). Засоби (знаряддя) праці багаторазово використовуються в процесі виробництва і переносять свою вартість на продукцію по частинах, поступово зношуючись. Якщо предмет праці визначає вид діяльності, то засоби праці визначають рівень і ступінь розвитку цієї діяльності. Поєднання засобів виробництва та людської праці можливе лише у тому разі, якщо рівень знань, умінь і навичок людини відповідає рівню розвитку продуктивних сил [138, 183]. В інформаційному виробництві засоби праці можуть бути як матеріальні, так і нематеріальні. І в цьому – його особливість. Сьогодні вже стає можливою повна відмова від закріплення людей, що беруть участь в інформаційному виробництві, за певним робочим місцем.

Особливості процесу праці в інформаційній установі

Вже було сказано, що інформаційне виробництво є найбільш екологічно чистим і найменш енергоємним процесом, що його здійснює людина.

Однак інформаційне виробництво вимагає від працівників інформаційної установи високої кваліфікації та відповідної фахової підготовки, незалежно від категорії персоналу. Тому керівник такої фірми має розробити свої методи мотивації персоналу та характерні тільки для цієї установи підходи до організації праці.

В інформаційному виробництві часто виникає проблема з нормуванням праці та визначенням її обсягів, чого немає у матеріальному виробництві, адже результат роботи працівника інформаційної установи не піддається кількісному вимірюванню та й сама робота часто потребує творчості, а не лише виконання технічних операцій.

Звідси випливає наступна проблема – оцінювання роботи та наявність «пікових навантажень». Для оцінювання відсутні одиниці вимірювання. Що ж стосується «пікових навантажень», то це зумовлено часовими характеристиками самої інформації (наприклад, періодичність надання), особливо коли йдеться про соціально-економічні об'єкти: звіти і зведення завжди мають чіткі терміни подання. Тому виникає потреба у розробленні заходів зі «згладжування піків». Існує багато методів такого згладжування — формування портфеля замовлень із взаємоперекриваними «піками», впровадження помісячного обліку робочого часу. Тобто допускається порушення трудового законодавства щодо тривалості робочого дня (8 год.) і тижня (40 год.), але з додержанням місячного фонду робочого часу. При цьому «надурочні» не оплачуються, а надається «відгул».

Через змогу дистанційно використовувати засоби виробництва з'являється можливість організації віртуального виробничого процесу, тобто працівники, які так чи інакше, в силу різних причин не можуть стабільно виходити щодня на роботу у фіксовані години, виконують різні завдання, знаходячись у себе вдома. Однак цей процес має як свої переваги, так і недоліки. Зокрема, відпадає проблема охорони та організації праці, знижується відповідальність

адміністрації у багатьох організаційно-виробничих моментах. Натомість з'являється низка проблем, що відсутні у матеріальному виробництві. Передусім – відсутність принципово інших підходів до контролю виконаної роботи, системи управління якістю, які потрібно розробляти, а також питання, що стосуються мотивації праці та її оплати.

Також для інформаційного виробництва актуальною є проблема шкідливих факторів та необхідність їх упередження. Зрозуміло, що інформаційна установа, вірніше, її працівники, не може існувати без специфічних засобів праці (ЕОМ), котрі, однак, дуже впливають на психіку людини через своє електромагнітне випромінювання. Крім того, праця таких установ передбачає не тільки надання готових інформаційних продуктів, а й наявність креативного моменту, коли працівник може забути про певні санітарні норми праці та завдати шкоди своєму здоров'ю. Щоб уникнути усіх проблем, що пов'язані із такими факторами, керівникові інформаційної установи потрібно стежити і прагнути до того, щоб його фірма мала таку технічні засоби, котрі відповідають сучасним досягненням у комп'ютерній ергономіці. Внутрішній розпорядок роботи повинен відповідати усім вимогам санітарних норм і правил праці в інформаційній сфері. Для цього керівник має бути компетентним у нових досягненнях та питаннях, що стосуються законодавчої та нормативної бази [138, 190].

10.2. Законодавство про інформаційні установи

Для України широкомасштабний вступ до глобальної інформаційної цивілізації співпав із проголошенням 24 серпня 1991 року державної незалежності. Після визначення державного суверенітету, поряд з іншими галузями законодавства в Україні створюється публічно-правова інституція: законодавство та підзаконні нормативні акти у сфері політики щодо регулювання суспільних інформаційних відносин. Без адекватного правового забезпечення ефективна організація інформаційної діяльності в суспільстві неможлива.

Виробництво інформаційних продуктів змушує рухатися великі фінансові потоки, створює масу робочих місць і сприяє прогресу у всіх галузях діяльності. При цьому не порушуються питання екології, енергетики та питань, пов'язаних із зменшенням природних ресурсів. Інформація практично ідеальна — можна вважати, що у ній немає нічого матеріального, лише одна її вартість.

Інформаційні ресурси є сконцентрованим у компактній формі потенціалом фірми чи установи і має відповідну вартість. Ці цінності обов'язково комусь належать або, щонайменше, мають належати. Інакше вони будуть використовуватися хаотично чи неправомірно, по суті розкрадатися, як будь-які інші цінності в таких умовах.

Виробництво інформаційних товарів і послуг сьогодні має масовий характер, є справжньою індустрією, а тому потребує серйозного правового забезпечення. Усім суб'єктам цього процесу необхідно мати чіткі права та обов'язки стосовно самої інформації й інших суб'єктів інформаційного ринку.

Суть *правового забезпечення суб'єктів інформаційної діяльності* передбачає формування відповідного масиву знань, що дозволяв би даному суб'єкту (юридичній чи фізичній особі, установі тощо) ефективно функціонувати й розвиватися в межах певної соціального середовища.

При цьому правове забезпечення діяльності інформаційних установ має свою специфіку порівняно із правовим забезпеченням інших видів діяльності, оскільки має враховувати нематеріальний характер об'єкта (інформації), особливості його зберігання та використання, а саме:

- інформація належить до надзвичайно високомобільних ресурсів, що може забезпечити або високі прибутки установі, або завдати значні збитки;
- практична цінність і реальна ціна інформації визначається ефектом від її використання, а не витратами на її створення;
- потенційні збитки інформаційної установи від втрати належної їй інформації, як правило, набагато перевищують витрати на створення цієї інформації;

- залученню сторонньої інформації має передувати відповідний юридичний аналіз доцільності таких дій. Це потрібно для того, щоб запобігти фінансових та інших санкцій. А в подальшому обіг сторонньої інформації повинен мати відповідний правовий супровід.

Фахівці вважають, що інформаційна установа завжди має бути готова до ефективної та оперативної реакції на будь-яку зміну в навколишньому середовищі. Проте ефективність цієї реакції залежить у першу чергу від здатності керівника використати наявний масив правових знань і механізми їх реалізації.

Правова база будь-якої інформаційної установи формується на основі двох джерел: *власних та залучених*. До власних джерел належать: правові знання керівництва установи; власний юрисконсульт чи юридична служба; бази даних правової інформації (документації) установи. Однак повний спектр перелічених джерел притаманний лише великим установам. Чим меншою за розміром є інформаційна установа, тим більше зменшується обсяг та набір означених джерел, часто обмежуючись лише правовими знаннями керівника.

До залучених джерел правових знань належать: спеціалізовані друковані джерела, котрі можна передплатити чи скористатися ними у публічних бібліотеках; спеціалізовані комерційні та державні електронні бази даних; послуги спеціалізованих юридичних фірм. Уважається, що залучення сторонніх джерел правових знань прямо пропорційні розміру інформаційних установ [131, 159-160].

Проблема розбудови системи інформаційних відносин в Україні визнана на державному рівні. Право громадян на доступ до інформації закріплене Конституцією України, низкою міжнародних угод. Згідно з Конституцією нашої держави, «кожен має право вільно шукати, одержувати, передавати, робити і поширювати інформацію будь-яким законним способом. Перелік зведень, що складають державну таємницю, визначається законом». Зрозуміло, що таке конституційне формулювання, яке містить у собі максимальну свободу інформаційної діяльності з обмеженням прагнень відомств до закриття інформації, створює гарне правове середовище для становлення і розвитку

інформаційного ринку. Україна посідає одне з провідних місць на теренах колишнього СРСР за кількістю законів, що регулюють інформаційні відносини, діяльність мас-медіа і спрямовані на розширення інформованості суспільства. Зокрема, підрахунки свідчать, що в нашій державі діє 259 Законів України, 290 Постанов Верховної Ради (нормативного змісту), 370 Указів Президента України, 89 Розпоряджень Президента України, 1159 Постанов Кабінету Міністрів України, 206 Розпоряджень Кабінету Міністрів України, більш ніж 1100 нормативних актів міністерств, комітетів й окремих відомств.

Створена розгалужена інформаційна мережа, де суб'єктами інформаційних відносин виступають громадяни, юридичні особи, держава. Прогресивні норми щодо свободи інформаційного обміну закріплені в Україні законом «Про інформацію», Цивільним Кодексом України. Економічні взаємини між цими суб'єктами регулюються Законами України «Про власність», «Про рекламу», «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні», «Про інформаційні агентства», «Про телебачення і радіомовлення», «Про державну підтримку засобів масової інформації та соціальний захист журналістів», «Про видавничу справу», «Про авторське право та суміжні права», «Про державну таємницю», «Про захист інформації в автоматизованих системах», «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі», «Про державну статистику», «Про стандартизацію і сертифікацію», укази Президента «Про вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення Президента України та органів державної влади», «Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні» тощо та підзаконних актів [82; 83; 254; 255].

Закон України «Про інформацію» – базовий документ регулювання інформаційних відносин у державі

Цей нормативний правовий акт набув чинності 2 жовтня 1992 року. Його дія поширюється на відносини, що пов'язані із одержанням, зберіганням, поширенням та використанням інформації у всіх сферах діяльності суспільства та держави. Закон встановлює загальні правові основи на вищезазначені дії, закріплює право особи на інформацію у всіх сферах суспільного та державного

життя України, визначає статус учасників інформаційного процесу, регулює доступ до інформації, забезпечує її охорону та захищає особу від неправдивої інформації.

Даний Закон визначає інформацію як документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві та навколишньому середовищі, всередині держави та в зарубіжних країнах. Відповідно об'єктами інформаційного процесу є документована або публічно оголошена інформація про події та явища у галузі політики, економіки, культури, охорони здоров'я, а також у екологічній, соціальній та міжнародній сферах.

Згідно із Законом, інформаційна діяльність розглядається як сукупність дій, спрямованих на задоволення інформаційних потреб громадян, юридичних осіб і держави. Важливе місце в нормативному акті займає опис механізму функціонування інформаційних потоків у суспільстві.

Правда, юридичне визначення інформації дещо відрізняється від загальноприйнятого і від того, як вживають і розуміють це поняття на практиці. Крім того, право громадян, юридичних осіб і держави на інформацію не має порушувати права та інтереси інших осіб.

Право власності на інформацію можуть мати як громадяни, організації (юридичні особи), так і держава. Крім того, інформацією можна володіти в повному обсязі, а можна лише користуватися чи розпоряджатися нею. Стосовно об'єктів свого володіння власник інформації може здійснювати будь-які законні дії. Підставами для надання права власності на інформацію можуть бути: створення інформації своїми силами і за свій рахунок; договір на створення інформації; договір, що містить умови переходу права власності на інформацію до іншої особи.

Інформаційна продукція та інформаційні послуги осіб чи установ, котрі займаються інформаційною діяльністю, можуть бути об'єктами товарних відносин, що регулюються відповідним чинним законодавством. Крім того, у Законі чітко визначено, що саме належить до сфери функціонування інформаційних установ. Інформаційна послуга – це здійснення у визначеній

законом формі інформаційної діяльності по доведенню інформаційної продукції до споживача з метою задоволення його інформаційної потреби. Інформаційна продукція – матеріалізований результат інформаційної діяльності, призначений для задоволення інформаційних потреб громадян, державних і комерційних підприємств та організацій.

Ціни і процес ціноутворення на інформаційному ринку України відбувається на основі договору за винятком випадків, передбачених Законом.

Закон формулює також права та обов'язки учасників інформаційних відносин, встановлює їхню відповідальність за порушення законодавства, визначає порядок співробітництва української сторони з іншими державами чи міжнародними організаціями в галузі інформації [130, 117-120; 82; 255].

Закон України «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні» поширюється на друковані ЗМІ, що засновані в Україні та в інших державах, але розповсюджуються в нашій державі.

Цей Закон на підставі свідoctва про державну реєстрацію визначає друковані ЗМІ як періодичні й такі, що продовжуються, видання, котрі виходять під постійною назвою, з періодичністю один і більше номерів протягом року. Додатки до друкованих ЗМІ у вигляді видань газетного чи журнального типу є окремими періодичними друкованими виданнями, а тому підлягають реєстрації на загальних підставах.

Сфера розповсюдження друкованого ЗМІ практично необмежена. Як необмеженою є його діяльність. У нашій країні заборонено створювати будь-які контролюючі органи чи посади щодо цензури масової інформації, як не допускається попереднє погодження повідомлень та матеріалів чи їх заборона з боку посадових осіб державних органів, установ чи підприємств, за винятком випадків, коли посадова особа є автором матеріалів чи інтерв'ю. Однак це не означає, що друковані ЗМІ можуть вільно поширювати інформацію, що завдає шкоди у будь-якому вигляді державі чи її громадянам.

До суб'єктів діяльності друкованих ЗМІ належать: засновник (співзасновники), редактор видання, редакційна колегія, редакція, трудовий колектив редакції, журналістський колектив, журналіст, автор, видавець,

розповсюджувач. Засновник (чи співзасновники) можуть в одній особі об'єднувати редакцію, видавця, розповсюджувача. Сама редакція теж має право виступати засновником (співзасновником), видавцем, розповсюджувачем.

У цьому Законі також подається порядок організації діяльності друкованих ЗМІ:

- визначаються суб'єкти, котрі мають право на заснування такого інформаційного засобу, та відносини між співзасновниками;
- порядок державної реєстрації;
- підстави для відмови у реєстрації та порядок оскарження такої відмови;
- регулюються відносини між редакціями друкованих ЗМІ і громадянами та організаціями;
- визначається можливість міжнародної діяльності друкованих ЗМІ;
- встановлюється відповідальність за порушення свободи діяльності друкованих ЗМІ [131, 120-121].

Закон України «Про інформаційні агентства» закріплює правові основи діяльності в нашій державі інформаційних агентств. Останні, згідно із Законом, є суб'єктами інформаційної діяльності, зареєстровані як юридичні особи, що надають інформаційні послуги. Під представництвом інформаційного агентства в Україні розуміють зареєстровану в нашій державі будь-яку установу (бюро, корпункт, представництво тощо), що представляє в Україні державне або приватне інформаційне агентство, зареєстроване як юридична особа згідно з чинним законодавством відповідної країни, і котре здійснює свою діяльність у сфері інформації згідно із Законом України «Про інформацію» та цим Законом.

Діяльність інформаційних агентств полягає у збиранні, обробці, творенні, зберіганні, підготовці інформації до поширення, випуск та розповсюдження інформаційної продукції. Якщо діяльність інформаційних агентств спрямована на отримання прибутку, тоді це розглядається як підприємництво в інформаційній сфері, і здійснюється згідно із чинним законодавством України.

У цьому Законі також подається і перелік суб'єктів діяльності інформаційних агентств: засновник (співзасновники), керівник інформаційного

агентства (директор, генеральний директор, президент та ін.), трудовий колектив, творчий колектив, журналіст, спеціаліст у галузі засобів комунікацій, автор або власник інформації, видавець (виробник) інформаційної продукції, її розповсюджувач, споживач продукції інформаційного агентства, – а також визначається їхній статус і статус самого інформаційного агентства. Закон також встановлює порядок заснування, державної реєстрації та припинення діяльності інформаційних агентств, розповсюдження їхньої продукції, міжнародної діяльності, а також відповідальність за порушення законодавства про інформаційні агентства [131, 122-123].

Ще один вагомий, на нашу думку, правовий акт – **Закон України «Про державну статистику»** – регулює правові відносини у галузі статистики і ведення первинного обліку, визначає повноваження та функції органів державної статистики, а також створює основу для ведення державної інформаційної системи України з метою отримання достовірної статистичної інформації про соціально-економічний, політичний розвиток України, її міжнародний рейтинг. Не допускається будь-яке втручання у діяльність органів державної статистики щодо питань їхньої компетенції.

Усі юридичні особи та підприємці, структурні одиниці безкоштовно (якщо інше не передбачено законодавством України) подають дані, необхідні для проведення статистичних спостережень. Дані подаються вчасно, у відповідні органи і повинні бути достовірними та повними. Порядок подання статистичних даних визначено у формах державної звітності. Натомість органи державної статистики подають свою інформацію до органів державної влади та управління у межах виділених бюджетних коштів. Громадським організаціям, іншим юридичним особам і громадянам така статистична інформація надається платно, крім випадків, передбачених законодавством [131, 127-129].

10.3. Правове регулювання ринку інформаційних товарів та послуг

На початку 90-х років минулого століття на інформаційні установи як на інноваційні організації був розповсюджений режим пільгового оподаткування на прибуток. Однак дуже мало установ могли скористатися цими пільгами,

тому що процедура сертифікації фірм як інноваційних виявилася вкрай складною. Те ж стосується пільг, отриманих у межах законодавства про підтримку малих підприємств, число і частка яких в інформаційному бізнесі дуже велика. Правда, у даному випадку основною причиною того, що цими пільгами не скористалися, став безперервний процес їхнього скасування і відновлення у процесі численних змін законодавства.

Сьогодні держава активно сприяє формуванню інформаційного права в Україні. Сучасне українське інформаційне законодавство існує як міжгалузевий, міждисциплінарний комплексний інститут в загальній системі національного законодавства, який має приватно-правову і публічно-правову природу, тобто норми права розробляються і формуються як на публічному (державному), так і приватному рівнях суспільних відносин. Через предмет регульованих суспільних відносин (інформацію) інформаційне право має зв'язок з іншими міжгалузевими інститутами права: банківським, страховим, конкурентним, екологічним, місцевого самоврядування, авторським, інтелектуальної власності, винахідницьким, рекламним правом тощо.

Важливим аспектом розвитку інформаційного права України є створення реальних правових бар'єрів для профілактики зловживань у сфері документообігу, зокрема, недопущення свавілля державними та комерційними структурами, посадовими особами щодо примушування надавати їм громадянами інформації, що існує в інших установах.

Інформатизація і комп'ютеризація викликали необхідність перегляду сутності категорії «документ». У практиці вже давно існує поняття «електронний документ», «електронні довідки», «електронні звіти» тощо. У зв'язку з цим перевірка достовірності документа, встановлення юридичного факту та його документального фіксування, повинні покладатися на окремі органи, які уповноважені видавати відповідні документи чи перевіряти їхню достовірність.

Аналіз чинного законодавства показує, що в Україні немає практично жодних обмежень на передачу відкритої інформації з України й в Україні у

будь-якій формі та на будь-якому носіїві. Фактично немає і правових регулювань доступу українців до закордонної інформації.

Серйозні проблеми можуть виникнути у майбутньому у зв'язку з ростом трансграничних потоків інформації, однак, поки в Україні вони навіть не усвідомлені. Для вітчизняних інформаційних установ поки що найважливішими є не специфічно правові проблеми, а загальний правовий клімат, який змінюється швидко і залежить від політичної ситуації в країні.

Негативно впливає на розвиток міжнародного обміну інформацією жорсткість митного законодавства і правил валютного регулювання і контролю. Зрозуміло, що навіть при найвищих темпах розвитку міжнародного співробітництва в інформаційній сфері, його частка у загальному обороті країни навряд чи перевищить кілька відсотків, а ось митний контроль до інформаційних послуг застосовується такий самий як і до експорту сировини чи продовольства.

Важливою областю, що недостатньо регулюється чинним законодавством, є сфера закріплення прав володіння і керування базами даних, створеними державними установами. Дотепер практично не вирішене питання закріплення у договорах прав на використання державних інформаційних ресурсів. Звідси впливає відсутність правового регулювання приватизації інформаційних ресурсів, створених державними установами. Застосування загальних норм оцінки майна при приватизації приводить до того, що реальна вартість баз даних недооцінюється.

Ще одна проблема стосується авторського права, хоча це питання відображене і в Конституції України, і в Цивільному Кодексі, і в Законі «Про авторське право та суміжні права», причому із врахуванням моделі європейського закону в даній сфері. На практиці суди та правоохоронні органи виявилися неготовими до розбору досить складних суперечок про права власності на інформаційні продукти та послуги. У країні дотепер практично відсутні державні і суспільні структури, готові спостерігати і контролювати дотримання договорів по використанню інформаційних продуктів та послуг. У

сполученні з низькою прибутковістю українського інформаційного ринку це не стимулює авторів і творців фіксувати свої права.

Важливою практичною правовою проблемою в інформаційній діяльності є неформованість податкового законодавства. Інформаційний ринок у нас ще не дуже сильно розвинутий, оскільки ця діяльність як і раніше в цілому збиткова. Навіть висока рентабельність комерційних інформаційних установ не в змозі покращити результати, оскільки державний сектор поки що не переборов границі планової збитковості і не зміг вийти хоча б на рівень безприбуткової роботи. Проте усього за кілька років нові українські підприємці проробили величезний шлях від примітивного перепродажу державних інформаційних ресурсів до інвестицій хоча б частини зароблених коштів у розвиток бізнесу. На жаль, в інформаційній діяльності, на відміну від інших сфер української економіки, поки що немає єдиного підприємницького співтовариства. Окремі установи самі вирішують свої проблеми, а це веде до ізоляції даного сектору українського ринку від світового.

Ситуаційний підхід до формування інформаційного законодавства України, з точки зору когнітивного аспекту, спричинив коло проблем щодо правового регулювання інформаційних відносин. Наприклад:

- Відсутність легальної чіткої ієрархічної єдності законів, що викликає суперечливе тлумачення при застосуванні правових норм у практиці.
- У зв'язку з тим, що різні закони та підзаконні акти, що регулюють суспільні відносини, об'єктом яких є інформація, приймалися у різні часи становлення державності без узгодження понятійного апарату, тому вони мають ряд термінів, які недостатньо коректні або взагалі позбавлені чіткого визначення свого конкретного змісту. Так, потрібно зазначити такі поняття і терміни, що стосуються інформаційних відносин, як «інформація», «таємна інформація», «таємниця», «документ» і «документована інформація», «майно», «власність», «володіння», «інтелектуальна власність», «автоматизована система», «суб'єкт суспільних відносин» та «учасники суспільних відносин», «система

інформаційних відносин» тощо. Усі ці терміни законодавець використовує для регулювання відносин у різних сферах і галузях права.

- Термінологічні неточності, різне тлумачення однакових за назвою та формою понять і категорій призводить до їхнього неоднозначного розуміння і застосування на практиці.
- Велика кількість законів та підзаконних нормативних актів у сфері інформаційних відносин ускладнює їх пошук, аналіз та узгодження для практичного застосування.
- Є розбіжність щодо розуміння структури і складу системи законодавства у сфері інформаційних відносин та підходи до їх формування. Нерідко в окремих законах включені норми, що вже виражені у підзаконних нормативних актах. У практиці правозастосування це створює певну колізію норм, ігнорування конституційних положень, норм закону на користь підзаконного акту окремих міністерств, комітетів, відомств.
- Чинне законодавство України у сфері інформаційних відносин потребує удосконалення. Наприклад, комп'ютерна інформація може бути об'єктом такого правового інституту, як нерозкрита (конфіденційна) інформація. Хоча в нашому чинному законодавстві ще не має такого правового інституту. Але це вже вимога часу. Життя, слідча і судова практики вимагають передбачити у цивільному законодавстві відповідальність за порушення порядку ознайомлення з інформацією, правилами користування нею, правом власності тощо.
- Нові правові акти, які сьогодні приймають у сфері суспільних інформаційних відносин, нерідко концептуально неузгоджені із раніше вже прийнятими, що призводить до різного тлумачення, а також використання їх на практиці.

Аналіз чинного законодавства України у сфері суспільних відносин щодо інформації (у методологічному аспекті) свідчить, що воно сьогодні нагадує будинок, який споруджується громадою без заздалегідь визначеного єдиного плану. При цьому кожний архітектор, будівельник чи майстер (ініціатор й автор законопроекту) проводить цю роботу на свій розсуд, не узгоджуючи її з

іншими. Без чіткого визначення технології і методики підготовки законопроекту взагалі і в галузі інформаційних відносин зокрема створюється хаос.

Суттєвим для інформаційної політики будь-якої держави є дотримання балансу інтересів особистості, суспільства і держави. Остання повинна забезпечувати відкритість та інформованість суспільства про діяльність її органів і суспільних інститутів. Державна політика у сфері суспільних відносин повинна спрямовуватися на забезпечення права на достовірну, повну та своєчасну інформацію, свободу слова та інформаційної діяльності у національному інформаційному просторі України.

Сьогодні проблема полягає в тому, що пріоритети інформаційної політики чітко не визначені навіть на найвищому рівні державного управління. Державний бюджет України передбачає фінансування розвитку інформаційної сфери лише за окремими статтями витрат (державне телебачення та радіомовлення, інформатизація, частково — забезпечення інформаційної безпеки). Сфера формування інформаційних ресурсів та забезпечення інформаційних потреб громадян, суспільства і держави на безприбутковій основі, доходи від комерційного використання державних інформаційних ресурсів, а також у повному обсязі сфери забезпечення інформаційної безпеки залишаються поза увагою розробників проекту Державного бюджету України і законодавця. Аналогічно формуються і статті витрат на розвиток інформаційної сфери у регіональних і місцевих бюджетах.

Програма діяльності уряду «Реформи заради добробуту», затверджена Верховною Радою України, теж не надає уваги удосконаленню системи управління і захисту інформаційних ресурсів України. У цьому державному документі положення щодо захисту інформаційної сфери зведено до вдосконалення системи фінансування державного телебачення, а основні напрями діяльності уряду щодо розвитку національного сегмента Internet — до розробки Концепції пріоритетного розвитку Internet в Україні.

Світове співтовариство у сучасних умовах усвідомило, що міжнародна інформаційна безпека є глобальною проблемою, розв'язання якої суттєво

впливає на існування людства. Про це яскраво свідчить резолюція 54-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН «Досягнення у сфері інформатизації в контексті міжнародної безпеки», а також те, що на саміті Великої сімки на Окінаві була прийнята Хартія про Глобальне Інформаційне Співтовариство. У цьому документі зазначається, що країни, які не в змозі забезпечувати оновлення інформаційних технологій, не матимуть можливості бути повноправними учасниками інформаційного суспільства та світових економічних процесів.

Зрозуміло, що за таких умов інформаційна діяльність в Україні вже не може залишатися у стані вільного падіння й ізоляції. Країна такого рівня просто не може розвиватися без національної інформаційної інфраструктури, тому потрібно почати розробку розумної програми модернізації української інформаційної інфраструктури чи хоча б елементів такої програми. При цьому важливо вийти за межі вже звичних схем розвитку інформаційної діяльності, тому що тільки нові підходи зможуть дати щось, що відповідає новим реаліям.

У закордонних і в українських публікаціях процеси забезпечення інформацією суспільства та економіки трактуються дуже примітивно. З одного боку, здається, що легкість заміщення вітчизняних послуг і продуктів імпортними створює видимість прогресу, ринкового вирішення проблеми інформаційного забезпечення. Ну і що, що українська інформаційна структура скоротиться через неефективність і неможливість конкурувати? Зате значні бюджетні кошти, що витрачаються на її підтримку, можна передати на інші, більш пріоритетні напрямки.

Є й інша крайність. Заміщення вітчизняних інформаційних послуг імпортними, що націлені на обслуговування підприємців, робить актуальним питання інформаційної безпеки країни. Державні структури не усвідомили, що їхнє завдання в інформаційній діяльності полягає не тільки у підтримці старих інститутів, а й у підтриманні становлення нових приватних інформаційних установ, що працюють у напрямках росту сучасної української економіки як за рахунок бюджетних засобів, так і за рахунок коштів, отриманих по лінії міжнародних фінансових проектів.

Зберігаючи національні, культурні та духовні цінності України, потрібно забезпечити створення національного інформаційного продукту, який би гідно репрезентував нашу країну у світовому інформаційному просторі. Необхідна всебічна державна (фінансова і правова) підтримка національних інформаційних установ, забезпечення соціально-правового захисту професійних творчих спеціалістів, які займаються інформаційною діяльністю, дотримання принципів Європейської конвенції прав людини, міжнародних документів у галузі міждержавного інформаційного співробітництва.

Державна політика повинна сприяти розробці та впровадженню новітніх інформаційних технологій, конкуренції, унеможливленню монополізації ринків у сфері інформаційної діяльності, створенню сприятливих умов та економічної підтримки розвитку об'єктів національного інформаційного простору України, захисту прав суб'єктів інформаційної діяльності усіх форм власності. Доцільно визначити серед об'єктів національного інформаційного простору України об'єкти стратегічного значення і закріпити їх статус законодавчо [164, 23].

Держава має стежити за тим, щоб усі програми допомоги Україні міжнародним співтовариством обов'язково включали інформаційний компонент, насамперед, по придбанню першоджерел інформації і залученню українських інформаційних установ як співвиконавців цих програм.

Дієвість інформаційної політики в Україні може бути набагато кращою, якщо держава обере стратегію активного учасника інформаційного ринку. Чіткішому регулюванню та розвитку інформаційних відносин сприятиме прийняття Інформаційного кодексу України.

Питання для самоперевірки:

- 1. Поняття інформаційного виробництва та його фундаментальні положення.*
- 2. Сформулюйте основні ознаки виробничої системи інформаційної установи.*
- 3. Які Ви знаєте основні елементи інформаційного виробництва?*
- 4. Які особливості процесу праці в інформаційній установі?*
- 5. У чому суть правового забезпечення суб'єктів інформаційної діяльності?*
- 6. Назвіть джерела формування правової бази інформаційної установи.*
- 7. Охарактеризуйте базові документи регулювання інформаційних відносин в Україні.*
- 8. Як відбувається правове регулювання українського ринку інформаційних товарів і послуг?*

Розділ 11. Особливості маркетингової діяльності інформаційної установи

13.1. Поняття маркетингу інформаційної установи

Маркетинг – процес, який охоплює розроблення та реалізацію ринкової концепції, ціноутворення, просування на ринок і збут ідей, товарів і послуг й покликаний забезпечувати обмін, що відповідає цілям окремих осіб та організацій [200]. Це визначення, сформульоване американською маркетинговою асоціацією ще у середині 80-х років минулого століття, є тому важливим, що стосується не тільки прибуткового продажу матеріальних речей, а й ідей і послуг.

Маркетингова діяльність інформаційних установ щодо реалізації своїх продуктів і послуг виокремилася із загальної теорії маркетингу. Цьому посприяв бурхливий розвиток інформаційного ринку та його монополізація, що робить цей ринок контрольованим та організованим.

Хоча концепція інформаційного маркетингу на сьогодні ще не сформульована, однак незаперечним є той факт, що основною метою будь-якої інформаційної установи має стати задоволення інформаційних потреб і запитів. Останнє цілком відповідає загальній теорії маркетингу: виробляти не те, що установа може виробити і збувати цю продукцію за будь-яку ціну, а виробляти справді те, що потрібно споживачеві, враховуючи реальний попит. З огляду на вищевикладене, необхідно конкретизувати основні поняття.

Інформаційні потреби — це інформаційні продукти або послуги, необхідні споживачеві для здійснення будь-якої господарської чи творчої діяльності — економічної, суспільної, наукової тощо.

Інформаційні запити — це інформаційні продукти або послуги, що бажані для споживача виходячи з його досвіду, рівня комп'ютерної грамотності, особистісних характеристик.

Хоча інформаційні запити базуються на потребах, але вони специфічніші. Незважаючи на те, що виробники формують запити споживачів, надаючи їм право вибору, найважливішим завданням інформаційного маркетингу є

перетворення потреб споживачів щодо різних інформаційних товарів і послуг на бажання купувати їх, платити за них.

Для організації маркетингової діяльності інформаційної установи підійдуть і традиційні методи, однак не всі, зважаючи на специфіку інформації як продукту та ринку інформаційних продуктів і послуг. Розглянемо основні особливості, що їх потрібно врахувати в організації маркетингової діяльності інформаційних установ, подані С. Лазаревою [138, 546-548].

1. Хоча інформація не є матеріальною, однак вона має матеріальне втілення (папір, машинні носії), тому не утилізується, а накопичується. Існує також можливість багаторазового використання інформації, тому вона може стати предметом повторної угоди.

2. Дуже важко визначити інформаційні потреби споживачів, через неможливість їх чіткого формулювання та усвідомлення. Тому важливо враховувати особливості тих або інших груп користувачів, їх індивідуальні потреби. Інформаційна установа повинна виявити свої власні «цільові ринки», вивчити ключові інформаційні потреби, котрі вони покликані обслуговувати. Важливо, щоб у процесі маркетингової діяльності враховувалася специфіка кожної із цільових груп споживачів, бо є відмінності в інформаційному обслуговуванні вчених, спеціалістів галузей народного господарства, управлінського апарату.

Також важливо для маркетингової стратегії інформаційної установи врахувати тип інформаційного продукту чи послуги (науково-технічні, фінансово-економічні, управлінські, соціальні тощо).

3. Інформаційні продукти і послуги завжди повинні бути актуальними та мати яскраво виражений індивідуальний характер використання.

4. Необхідно розробити спеціальні методи оцінювання інформаційних продуктів і послуг, оскільки порівнювання останніх неможливе без певного інструментарію.

5. Розширити межі інформаційного маркетингу, адже він охоплює значно меншу кількість користувачів, аніж споживчий маркетинг.

6. Взаємозв'язок між виробниками і споживачами інформаційних продуктів і послуг є довготерміновим, оскільки часта зміна контрагента пов'язана з іншими змінами, зокрема технічними, і може дорого коштувати.

7. Здебільшого усі інформаційні установи починають свою маркетингову діяльність із *місіонерського маркетингу*: попит споживача на інформаційні продукти та послуги формується з допомогою пояснення переваг та особливостей нових інформаційних продуктів і послуг, способів їх доставки; організації курсів навчання користувачів; гарантійного супроводу; створення консультаційних пунктів, системи пільг тощо. Це зумовлено швидкою зміною поколінь інформаційних продуктів і послуг та тим, що переваги різних інформаційних продуктів і послуг здебільшого не є очевидними.

8. Необхідні принципово нові методи стимулювання збуту та ціноутворення, оскільки інформаційна установа пропонує принципово новий товар (інформацію).

9. В основу створення інформаційних продуктів та послуг покладено інформаційно-когнітивні процеси, що дають користувачеві знання, на базі яких він може отримати потрібні йому відомості. Для інформаційних продуктів і послуг споживча вартість має інноваційну природу. Вони дають споживачеві відповідну інформацію, з якої він може вибрати потрібне йому знання. Саме такий продукт споживач готовий оплачувати, зіставляючи плату з тією вигодою, яку йому дає одержана інформація. Тому за визначення ціни на інформаційні продукти/послуги враховують матеріальний виграш, який буде отримано в разі їх використання, а не тільки затрати праці, пов'язані з їх виробництвом і наданням. Важливий компонент споживчої вартості інформаційних продуктів — зменшення затрат праці на наступний виробничий цикл.

10. Необхідність комплексності послуг (надання як самої інформації, так і технічного забезпечення пошуку і передачі інформації) споживачеві, тобто надання стратегічних інформаційних продуктів і послуг.

11. Врахування так званого конфліктного маркетингу, коли установа стикається з тим, що одні і ті ж інформаційні продукти можуть

розповсюджуватися в різні способи і потрібно вибрати найбільш конкурентоспроможний спосіб надання.

12. Важливим завданням інформаційного маркетингу є диференціація інформаційних продуктів у сполученні з розробленням послуг, котрі і додають вартості, і полегшують споживачам доступ до інформаційного продукту. Потрібно пропонувати споживачам ті інформаційні товари, котрі найкраще задовольняють їхні запити, надавши продуктам і послугам рис, що найбільше цінуються: надійності, оперативності. Також інформаційні установи можуть збільшити свій вплив на інформаційний ринок за рахунок прямого доступу до споживачів, уникаючи посередників, як це роблять бібліотеки, біржі, брокерські контори.

Відомо, що в інформаційною діяльністю займаються не тільки комерційні установи, що отримують прибуток унаслідок своєї діяльності, а й неприбуткові, некомерційні установи: міністерства, відомства, тощо, котрі створюють або мають у своєму складі інформаційні підрозділи. Надання такими організаціями платних інформаційно-обчислювальних послуг найчастіше має на меті досягнення часткової або повної самоокупності, фінансової незалежності від інших підрозділів, відшкодування витрат на розроблення нових інформаційних продуктів і послуг. Уведення платності послуг ще не означає, що ці структури проводять маркетингову діяльність. Однак у деяких сферах — ціноутворенні, рекламно-збутовій діяльності — ознаки та елементи маркетингової діяльності присутні.

11.2. Завдання маркетингу інформаційних установ

Основні завдання маркетингу інформаційної установи можна сформулювати наступним чином: комплексне вивчення конкретного сегмента ринку; планування товарного асортименту з урахуванням вимог ринку та можливостей самої установи; ціноутворення; формування попиту і планування збуту.

Усі ці завдання взаємопов'язані, причому обов'язковою є встановлена послідовність. Маркетинг, як певна сфера діяльності, що займається питаннями

збуту в інформаційній установі, виконує кілька функцій, що передбачають здійснення певних заходів. Їх взаємозв'язок подано у табл. 11.1. і 11.2. [138, 550-551].

Таблиця 11.1. Взаємозв'язок завдань і функцій маркетингу інформаційної установи

Завдання	Функції
1. Визначення потреб покупця	Маркетингові дослідження
2. Перетворення потреб у продукцію	Планування номенклатури виробів
3. Визначення ціни продукції для покупця	Ціноутворення
4. Доставка товару	Розподіл
5. Інформування покупця, стимулювання і підтримування збуту	Просування товару (продаж, реклама)

Таблиця 11.2. Заходи, що здійснюються у межах функцій маркетингу інформаційної установи

Функції	Заходи
1. Отримання необхідної маркетингової інформації, проведення відповідних наукових досліджень (маркетингові дослідження)	Дослідження та аналіз у сфері економіки, ведення бізнесу, торгівлі, запитів споживачів, продажу, розподілу, реклами, способів надання та розроблення нової продукції. Оброблення даних. Вивчення операцій маркетингу. Вивчення конкурентів. Прогнозування продажу
2. Планування політики у сфері випуску продукції	Розроблення політики виробництва продукції. Визначення і подальше розширення асортименту виробів, поліпшення характеристик продукції відповідно до запитів споживачів (специфікація, ціна, зовнішній вигляд тощо). Розроблення і випуск нових товарів
3. Ціноутворення	Розроблення політики цін. Складання сітки цін на кожний ПП на різних етапах його життєвого циклу залежно від ринку збуту, способу надання, інших умов. Ужиття відповідних заходів для підвищення конкурентоспроможної продукції. Пропозиція ціни
4. Розподіл	Розроблення політики розподілу товарів і послуг, Вибір та управління каналами розподілу, планування і контроль фізичного розподілу складування, упакування та перевезення продукції

5. Просування	<p>Формування політики в області стимулювання збуту, просування товару.</p> <p>Вибір, планування та управління інструментами стимулювання збуту (продаж за попередніми замовленнями, рекламно-інформаційна діяльність тощо).</p> <p>Аналіз продажу, бюджетні квоти продажу і постановка відповідних цілей, координація діяльності торгових агентів.</p> <p>Рекламування діяльності і визначення задач реклами: вибір засобів передавання реклами (телебачення, радіо, друк тощо), управління роботою в цій сфері, установлення контактів із засобами масової інформації, рекламними агентствами;</p> <p>розроблення зразків, виставочних матеріалів;</p> <p>установлення зв'язків компанії з окремими особами, громадськими організаціями, обмін інформацією;</p> <p>пакувальна справа, розроблення упаковки;</p> <p>заходи щодо збуту товару;</p> <p>планування і здійснення просування товарів;</p> <p>розроблення заходів, спрямованих на збільшення продажу</p>
---------------	---

Для того, щоб інформаційна установа досягла успіху на ринку, їй потрібно розробити чітку стратегію своєї маркетингової діяльності, тобто скласти загальний план діяльності. Фахівці серед основних стратегій виділяють наступні:

- стратегія ціна — кількість — вимагає з метою досягнення комерційного успіху використання або низьких цін за великої кількості товарів, що виробляються, або високих цін за невеликого обсягу випуску;
- стратегія переваги — використовує як конкурентоспроможний фактор якість товару (послуги) через поліпшення дизайну, фірмового стилю, упаковки, сервісного обслуговування, дотримання договірних зобов'язань і надійності поставок товарів, організацію системи технічного обслуговування і надання послуг споживачам;
- стратегія пристосування — базується на повторенні дій конкурентів щодо товарної політики, розподілу та ціноутворення;
- стратегія різкої відмінності — потребує наявності товару, який за своїм профілем різко відмінний від товару (послуги) конкурента [138, 554-555].

11.3. Життєвий цикл інформаційних продуктів та послуг

Сьогодні дуже поширеним є підхід до аналізу будь-яких процесів на основі концепції життєвого циклу, автором котрої став Теодор Левітт. Застосовується він й у маркетинговій діяльності інформаційної установи. Суть цього підходу полягає у тому, що будь-який товар порівнюється із живим організмом, котрий, як відомо, розвивається у чітко встановленій і незмінній послідовності: зачаття, народження, зрілість, старіння і смерть. Тому під *життєвим циклом товару* розуміють послідовність фаз, через які проходить продукт (послуга) протягом свого існування: від задуму до розробки, від експлуатації до списання [138, 571].

Існують такі етапи життєвого циклу інформаційного продукту/послуги:

- розроблення продукту;
- виведення на ринок;
- зростання;
- зрілість; насичення ринку;
- занепад.

За допомогою концепції життєвого циклу продукту чи послуги можна спроектувати ситуацію, аналізувати процес створення товару, його збут, поведінку конкурентів, можливість отримання прибутку тощо. Але фахівці радять з обережністю ставитися до цієї концепції, оскільки, як свідчить практика, вона більше годиться для описової (те, що було), а не прогнозної моделі діяльності установи. Частими є випадки, коли за концепцією життєвого циклу товар знаходиться на етапі занепаду, але завдяки вдалим маркетинговим операціям його прибутковий термін існування подовжено. Щодо інформаційних продуктів і послуг, то застосовувати типову модель життєвого циклу щодо них потрібно ще обережніше. Детальніше характеристику життєвого циклу товару подано у таблицях 11.3. – 11.6. [138, 573-575].

Застосування концепції життєвого циклу до інформаційних продуктів і послуг має свою специфіку, зважаючи, що сам інформаційний ринок, і товари на ньому специфічні. Наприклад, для аналізу життєвого циклу програмної продукції часто використовують ринкову модель, складовими котрої є такі

етапи: виникнення ідеї; аналіз здійсненності; розвиток та тестування ідеї; торговий аналіз; розроблення; фіксування маркетингової стратегії; тестування ринку; комерціалізація [30].

Таблиця 11.3. Характеристика основних етапів типового життєвого циклу товару

Розроблення	Виведення на ринок	Зростання	Зрілість	Насичення ринку і занепад
Аналіз можливостей виробництва продукції. Дослідження і дослідно-конструкторські розробки. Маркетингові дослідження. Ринкові випробування	Надходження товару в продаж. Нова марка товару має короточасні (монополістичні) переваги	Реакція конкурентів у відповідь. Швидко зростаючий ринок. Марка товару збільшує або скорочує свою частку. Зростання споживання на душу населення. Мінливий, нестабільний характер	Стабілізація. Зростання продажу, але все повільнішими темпами, потім припинення зросту і, зрештою, скорочення продажу. Значна кількість покупців вибирають марку товару, тобто віддавання переваги марці стає істотним фактором, споживання на душу населення спадає	Увесь ринок скорочується. Виникає надлишок потужностей. Можливі злиття установ. З'являються товарозамінники

Таблиця 11.4. Задачі маркетингу на основних етапах життєвого циклу товару

Розроблення	Виведення на ринок	Зростання	Зрілість	Насичення ринку і занепад
Маркетингові дослідження. Випробування	Забезпечення обізнаності споживача щодо товару. Робота, спрямована на сприйняття його споживачем, створення умов для переваг марки. Максимізація монополістичної переваги	Збільшення частки ринку. Закріплення прихильності. Максимізація вигоди від початкового просування товару. Розподіл. «Усна» реклама	Обстоювання своєї частки ринку. Захоплення частки ринку у слабких конкурентів	Вивчення можливості відмови від виробництва товару. Пошук нового використання набутого іміджу

Таблиця 11.5. Типи споживачів на окремих етапах життєвого циклу

Розроблення	Виведення на ринок	Зростання	Зрілість	Насичення	Занепад
Визначаються внаслідок маркетингового дослідження	Новатори, молоді, багаті, освічені, законодавці мод, що не бояться ризикувати	Особи, які сприймають нове, молоді (середнього віку, багаті), із середніми доходами	«Рання» більшість	«Пізня» більшість («рання» більшість плюс неквапливі люди, особи середнього віку, немолоді з середнім рівнем доходів або із низькими доходами, обережні, консервативні)	Більшість споживачів відмовляються від придбання товару, новатори починають купувати марки-замінники

Таблиця 11.6. Фінансові цілі на окремих етапах життєвого циклу

Розроблення	Виведення на ринок	Зростання	Зрілість	Насичення і занепад
Безбитковість	Прибуток за рахунок продажу	Максимальний прибуток	Прибуток за рахунок скорочення витрат	Скорочення витрат зі зменшенням обсягів продажу

А от життєвий цикл інтерактивних послуг тісно пов'язаний зі стадіями розвитку інформаційного продукту, котрий не може існувати без технології його надання. Через це кожний етап життєвого циклу характеризується своїм типом інформаційного продукту. На думку С. Арнольда (S. Arnold) [250], загальна схема життєвого циклу може бути модифікована для індустрії інтерактивних послуг таким чином:

Стадія 1. Інформаційний продукт стає звичним для користувачів (наприклад, у вигляді друкованих видань).

Стадія 2. Інформаційний продукт починає надаватися в інтерактивному режимі (у вигляді баз даних).

Стадія 3. Інформаційний продукт у вигляді баз даних надається іншими інтерактивними службами.

Стадія 4. Здійснюється вдосконалення баз даних і засобів автоматизованих банків даних, у результаті чого з'являється новий тип інформаційного продукту, якому належить знову пройти стадію 1 [138, 577].

Зовсім іншу модель життєвого циклу інформаційних продуктів і послуг запропонували Г. Поппель і Б. Голдстайн [172]. Вони зобразили життєвий цикл у вигляді U-подібної кривої, побудованої у координатах «ринку—продукція». Вісь «ринку» показує міру складності вимог, що висувуються користувачами, а вісь «продукції» – досвід постачальника. Кожний вид продукції (послуг) проходить чотири стадії розвитку (рис. 11.1.)

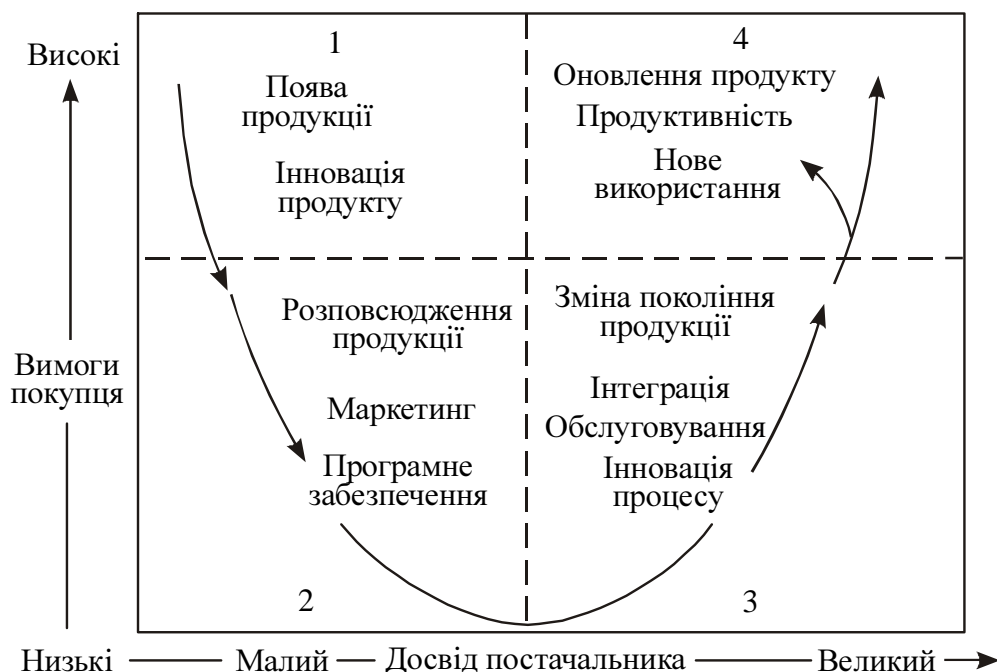


Рис. 11.1. Модель життєвого циклу інформаційних продуктів і послуг у координатах «ринку-продукція» (за С. Лазарєвою)

1. Поява продукції. На цьому етапі першими споживачами стають або захоплені аматори, або висококваліфіковані фахівці. Хоча досвід постачальників практично нульовий, однак головний чинник успіху – новизна проектно-конструкторських рішень. Сьогодні в Україні на цій першій стадії життєвого циклу інформаційних товарів і послуг поки що ще знаходиться електронна комерція.
2. Розповсюдження. Чим більше інформаційний продукт чи послуга стає масовим товаром, тим більше падає середній рівень підготовленості пересічного споживача. Водночас зростає досвід

постачальників, а удосконалення продукції і маркетинг стають найважливішими чинниками успіху. На цьому етапі потрібно переконати споживача у сприятливому співвідношенні «вартість-переваги», таким чином, залучивши більше покупців до нового товару. В Україні прикладом продукції, що перебуває на цьому етапі життєвого циклу є комерційні бази даних різного спрямування та послуги Інтернет-провайдерів.

3. Зміна поколінь продукції. З появою другого покоління зростає інформованість споживачів, котрі спираються на досвід використання продукції першого покоління та засоби масової інформації. Досвід постачальників починає концентруватися шляхом об'єднання (через злиття та поглинання) сильних фірм і «відсіювання» слабких. На цій стадії на діяльність інформаційних установ суттєвий вплив чинять органи державного регулювання та різноманітні організації зі стандартизації. Чинниками успіху на цьому етапі є: забезпечення інтеграції нових видів продукції з іншими видами; технічне обслуговування; необхідність постійного вдосконалення процесу виробництва. Прикладами продукції, що знаходиться на третьому етапі, в Україні можна назвати більшість пакетів прикладних програм та кабельне телебачення.
4. Оновлення продукції. Тут вирішальним чинником стає ціна, оскільки внаслідок ознайомлення із кількома поколіннями продукції суттєво зріс середній рівень знань про інформаційні технології, навіть серед найбільш необізнаних користувачів.

Ще 15 років тому повний життєвий цикл продукту в середньому становив 8-12 років, тоді як сьогодні – лише 2-3 роки. Тому будь-яка інформаційна установа повинна планувати і прогнозувати свою конкурентоздатність і задавати її показники при виробництві інформаційних послуг чи товарів. Адже розроблення продукту з високим ступенем конкурентоспроможності потребує тривалого терміну і великих затрат. Отже, проектуючи новий інформаційний продукт чи послугу, керівництво інформаційної установи має забезпечити

оптимальне поєднання швидкого виходу на ринок і низькі темпи морального старіння.

«Життєвий цикл будь-якого інформаційного продукту повинен бути прив'язаний до конкретного ринку чи його сегмента, оскільки попит на один і той самий продукт чи послугу буде різним через нерівномірність розвитку потреб, вимог, традицій, побуту і т.д.» [77]. Керівництво інформаційної установи має бути зацікавленим у тому, щоб збільшити життєвий цикл продукту чи послуги. Це сприятиме створенню позитивного іміджу та престижу інформаційного товару, а у споживача зростатиме позитивне уявлення про виробника. Крім того, впродовж життєвого циклу інформаційного товару виробник може надавати послуги щодо його технічного обслуговування чи вдосконалення, а це дасть змогу одержати додаткові доходи.

11.4. Концептуальне моделювання процесу організації маркетингової діяльності інформаційної установи

Процес організації маркетингової діяльності інформаційної установи є надзвичайно важливим для неї і включає виконання різноманітних досліджень, що мають прикладний характер. Уявлення про організацію маркетингової діяльності як процес, що має певну внутрішню структуру, є основою застосування принципу концептуального моделювання. Фахівці вважають, що така модель є моделлю реальної процедури (Рис. 11.2.) [111, 99].

Концептуальна схема, наведена на рисунку, має три рівні.

1. Дослідження та оцінка динаміки суспільних і конкретних інформаційних потреб, оцінка рівня інформаційних потреб у певний період часу; визначення ринків збуту, оцінка найвищого світового рівня в галузі даного класу інформаційного продукту чи послуги.
2. Створення відповідної команди фахівців для досягнення поставленої мети; оцінка затрат і результатів при створенні конкретного інформаційного продукту чи послуги; оцінка створення альтернативних варіантів інформаційних продуктів і послуг, що задовольнить аналогічну інформаційну потребу; порівняльна оцінка

конкурентної здатності створюваного й альтернативного інформаційного продукту чи послуги; визначення динаміки цін.

3. Облік затрат на просування інформаційного продукту чи послуги на ринок; визначення передбачених обсягів продажу, оцінка очікуваного прибутку від реалізації інформаційного продукту чи послуги; оцінка конкурентоздатності виробника інформаційного продукту чи послуги.

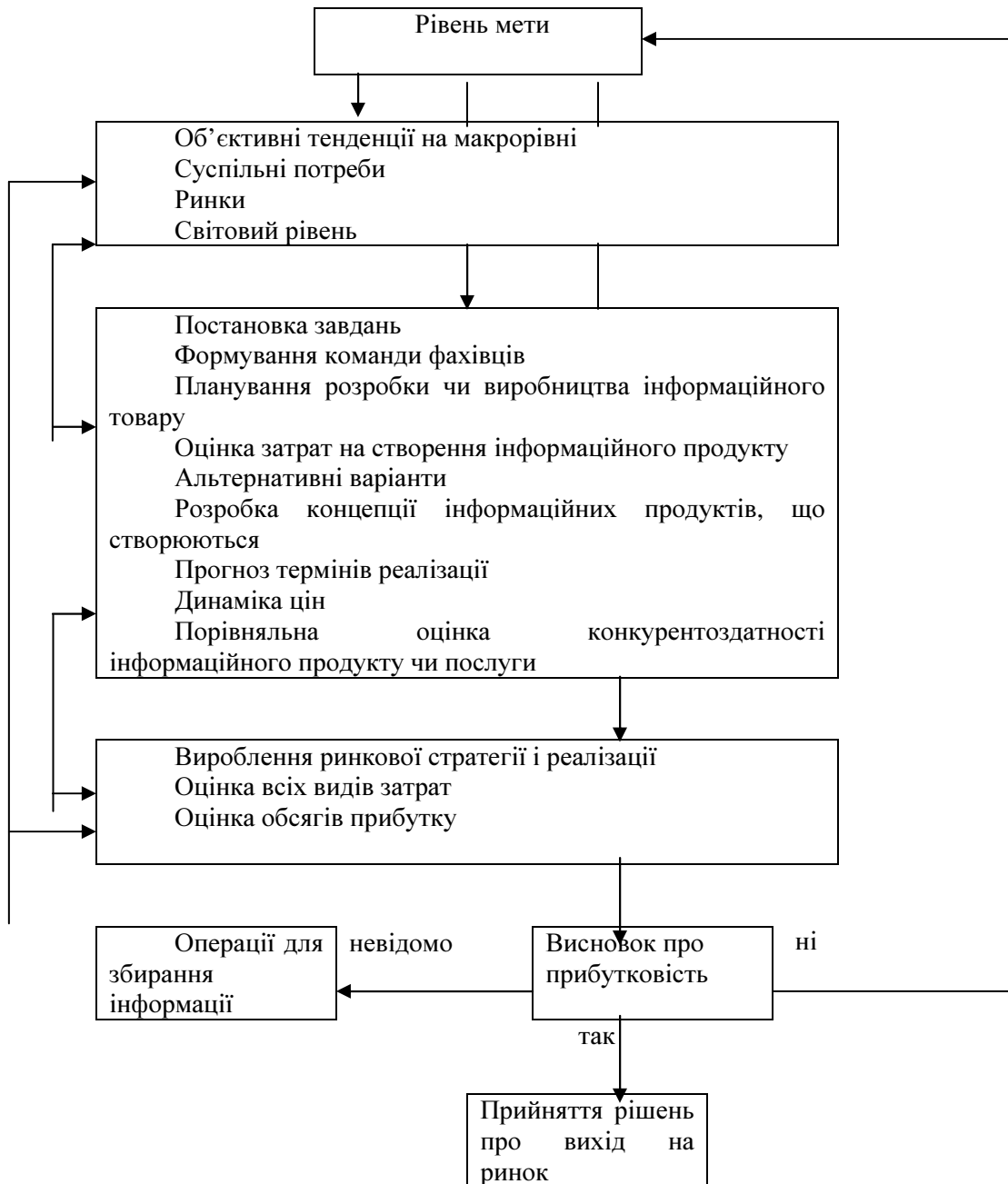


Рис. 11.2. Схема організації процесу маркетингової діяльності інформаційної установи

Дослідження інформаційною установою рівня та типу інформаційних потреб у суспільстві

Обсяг інформаційного ресурсу великий, однак за умови надмірності доступної інформації виникають труднощі, пов'язані із невизначеною асоціативною природою інформаційних потреб.

Первинна класифікація інформаційних потреб за типом споживачів інформаційних продуктів та послуг свідчить, що розрізняють інформаційні потреби в масових інформаційних продуктах і послугах та в професійних і спеціалізованих.

Інформаційні потреби в масових інформаційних продуктах і послугах включають послуги і продукти, розраховані на масового користувача: художню літературу, масові періодичні видання, відео- та аудіопродукція на різних носіях; послуги, що їх надають ЗМІ, – теле- і радіопрограми, телефонні довідки тощо.

Інформаційні потреби у професійних і спеціалізованих інформаційних продуктах і послугах з'являються у процесі створення наукомістких технологій і виробів, а також у сфері надання медичних, юридичних та інших професійних послуг (докладнішу класифікацію інформаційних потреб див. у Розділі 9).

Інформаційні потреби, як будь-яка інша категорія потреб, динамічні. Вони постійно змінюються внаслідок швидких темпів технічного та соціального розвитку суспільства. Інформаційні потреби мають об'єктивний характер і пов'язані із закономірностями розвитку наукомістких галузей науки та техніки.

Однак на практиці інформаційні працівники часто пересвідчуються, що існує велика різниця між реальними потребами користувачів та їх задоволенням інформаційною установою. Однією з причин такого стану речей є досі недостатній рівень досліджень у галузі теорії інформаційних потреб. Розв'язанню цих теоретичних проблем значною мірою заважає неопрацьованість, нечіткість термінологічного апарата всієї галузі, відсутність єдиного розуміння багатьох початкових понять. Звідси нескінченні дискусії навколо суб'єктивності та об'єктивності потреб, змішування суспільного,

колективного та індивідуального у потребах та інтересах, а також самих понять «потреба» й «інтерес», абсолютизація психологічних або соціальних аспектів.

Уведення поняття «потреба замовника» (на протипагу «колективній» чи «індивідуальній потребі») в умовах ринкової економіки виглядає більш доцільним. До чого ще не зовсім звикли потенційні споживачі інформації, то це за те, що вони мають платити за відповідний інформаційний продукт чи послугу. Останні натомість обов'язково мають побутувати в умовах широких пропозицій послуг чи продуктів, що конкурують. Рішення про вибір того чи іншого інформаційного товару, звичайно, залежить від особи, котра його приймає, і, крім суб'єктивних, тут присутні й об'єктивні чинники. І це цілком закономірно, адже на цю особу покладається і відповідальність за доцільність обрання саме такого, а не іншого інформаційного продукту чи послуги. Таким чином, економічна основа прийняття рішень зумовлена конкретною вартістю споживання даного продукту чи послуги. Споживча вартість – основа для формування договірної ціни.

Отже, для успішної реалізації інформаційного продукту чи послуги потрібен тісний контакт між виробниками і споживачами конкретних інформаційних продуктів чи послуг. Якщо задовольняються інформаційні потреби замовника, з'являється «критичний обсяг» прибутку, що його дають інформаційні продукти і послуги, отже, процес їх вироблення є прибутковим.

Для вивчення рівня та виду інформаційних потреб, потрібно ознайомитися із запитамі конкретних груп та індивідуальних споживачів, в котрих однакові інформаційні потреби у процесі розв'язання однакових завдань, що їх ставлять перед собою різні колективи у процесі конкурентної боротьби. Найпопулярнішим буде те джерело інформації, що повно та оперативно задовольнить потреби конкретних споживачів і забезпечить їм перемогу в умовах конкуренції.

Таким чином, дослідження інформаційних потреб має здійснюватися ймовірно-статистичними методами, подібно до тих, що їх використовують у теорії соціологічних досліджень [111, 104-107].

Основні напрями маркетингових досліджень у галузі вивчення ринку

наступні:

- сегментація ринку;
- вибір цільових ринків;
- розробка ділових стратегій;
- формування програми маркетингу.

Особливість діяльності в нашій державі сучасних інформаційних установ у сфері маркетингу полягає у тому, що процес вивчення ринку інформаційних продуктів і послуг відбувається паралельно з його становленням та вдосконаленням. Це значною мірою полегшує процедуру формування попиту на нові послуги та продукти. Важливим фактом є те, що поява нових інформаційних потреб часто сприяє впровадженню нових інформаційних технологій. Таким чином, процес становлення інформаційного ринку збігається з процесом інформатизації суспільства.

Питання для самоперевірки:

- 1. Сформулюйте поняття маркетингу інформаційної установи.*
- 2. Визначте основні завдання маркетингу інформаційної установи.*
- 3. Розкрийте питання життєвого циклу інформаційного продукту (послуги).*
- 4. Особливості дослідження інформаційною установою інформаційних потреб у суспільстві.*
- 5. Назвіть основні напрями маркетингових досліджень у діяльності інформаційних установ.*

Розділ 12. Особливості конкурентної боротьби на інформаційному ринку

12.1. Аналіз діяльності конкурентів та становлення конкурентоспроможності продукту інформаційних установ

Після виконання операції сегментації ринків та відбору цільових на першому місці для керівництва інформаційної установи стоїть завдання вивчення конкурентів та вироблених ними інформаційних продуктів і послуг.

Кінцева мета комплексного аналізу діяльності конкурентів полягає у:

- виявленні та оцінці ефективності конкретних інформаційних технологій для випуску інформаційних продуктів чи послуг;
- визначенні рівня затрат конкурента на створення аналогічних інформаційних продуктів чи послуг і його прибутку;
- розробленні висновків про науково-технічний та економічний потенціал конкурентів та оперативність їхньої реакції на нововведення;
- розшифруванні механізму наближення інформаційних продуктів чи послуг до споживача.

Звичайно, ці вимоги мають реалізуватися лише комплексно, а результат аналізу напряду залежить від повноти та вірогідності інформації про конкурентів, що її отримало керівництво інформаційної установи.

Отже, для того, щоб успішно здійснити аналіз діяльності конкурентів та, як наслідок, вигідно представити на інформаційному ринку свій товар, керівник інформаційної установи має звернути увагу на наступний перелік даних.

Юридичні відомості. Це, передусім, дані про формально-юридичне становище конкурента (назва організації, її юридичний статус, адресні дані, виникнення, джерела статутного фонду, відомості про керівників чи засновників).

Також потрібно знати суб'єктів, котрі впливають на політику фірми-конкурента: вища організація, кредитні установи, найвпливовіші клієнти тощо.

Не зайвим буде охарактеризувати загальний напрям діяльності організації-конкурента, суть виробничого розвитку, призначення вироблених інформаційних продуктів чи послуг за галузями, регіонами, категоріями споживачів.

Що стосується керівного персоналу, то тут бажано мати відомості про діяльність провідних керівників.

Економіко-організаційні характеристики. Тут потрібно оцінити в грошовому еквіваленті валовий обсяг інформаційних продуктів чи послуг, що їх надає установа-конкурент, а також рівень її прибутковості за останній рік. Однак у нашій країні правдиву фінансово-економічну інформацію про діяльність конкурента отримати вкрай важко.

Також важливо отримати відомості про організаційну структуру фірми-конкурента, загальну кількість працівників та скільки співробітників займаються виробленням конкретного виду інформаційного продукту чи послуги.

До інформації щодо питань організаційної структури ще належать дослідження принципів створення виробничих і функціональних груп управління, рівень централізації чи децентралізації управління, координація діяльності філіалів, малих підприємств (якщо такі є). По можливості, потрібно оцінити компетентність керівника чи керівників організації-конкурента, а також наявність певної установи чи партнерів, що реально визначають її ринкову позицію.

Науково-дослідна діяльність. Цей напрям дослідження діяльності конкурента дає інформацію про нові інформаційні технології, що їх застосовує організація у своїй виробничій діяльності.

Водночас потрібно визначати відомості про доручення замовника конкуренту. І потрібно це робити ще на початкових стадіях дорученого проекту. Таку інформацію можна дістати, спираючись на відомості в Інтернеті, виступи на семінарах чи конференціях, оголошення в пресі про набір на роботу фахівців певного профілю.

Однак ніколи не потрібно обмежуватися інформацією про вітчизняних конкурентів. Керівник інформаційної установи обов'язково має бути обізнаний із ситуацією на світовому ринку в тих галузях, що становлять для нього інтерес. За допомогою аналізу вітчизняного і світового інформаційних ринків можна отримати відомості про поставки, споживання, збут, канали розповсюдження продукції, потенційно перспективні інформаційні продукти і послуги, тобто знайти відповіді на важливі запитання: які інформаційні продукти і послуги запропоновані або відсутні, коли та де їх купують чи продають. Компетентний фахівець-управлінець також зможе передбачити і визначити найважливіші тенденції розвитку ринку інформаційних продуктів і послуг [111, 109-113].

У результаті керівництво інформаційної установи має прийняти рішення, де обумовлюються питання показників, за якими необхідно випередити конкурентів, а за якими – поступитися чи триматися на рівні. Щоб правильно прийняти рішення, необхідно взяти до уваги таке:

- який існує попит (реальний чи можливий) на цей продукт чи послугу;
- наскільки цей товар може задовольнити вищезазначений попит, враховуючи наявність на інформаційному ринку продуктів і послуг конкурентів;
- для чого споживачі використовуватимуть ваш інформаційний продукт і здатність його відповідати цій меті;
- відповідність продукту чи послуги вимогам ринку;
- буде продукт або послуга продаватися (пропонуватися) самостійно чи в комплексі з іншими;
- ефективні методи продажу продукту або надання послуг;

труднощі на шляху просування товару та способи їх усунення.

Становлення конкурентоспроможності продукту

Конкурентоспроможність продукту через конкурентоспроможність підприємства стає проблемою конкурентоспроможності держави. Рівень конкурентоспроможності є критерієм адаптації підприємства до

функціонування у ринкових умовах. Конкурентоспроможність характеризує ступінь відповідності окремого класу певним ринковим потребам: пропозиції (продукт) — попиту, інформаційної установи — можливості забезпечити конкурентні переваги, країни — економічній та соціальній моделі [77].

Керівник інформаційної установи повинен мати чітке уявлення про її мікро- та макросередовище, щоб правильно визначити стратегічні перспективи, сформулювати такі цілі та завдання розвитку, котрі б відповідали існуючим умовам і забезпечували конкурентні переваги.

Для визначення конкурентної стратегії інформаційної установи потрібно:

- визначити перспективу привабливості певного сегмента інформаційного ринку;
- вивчити інфраструктуру інформаційного ринку країни;
- реально визначити конкурентні позиції установи (її послуги чи продукти) щодо інших фірм, що вже діють у даній галузі, продукція котрих може створити їй функціональну конкуренцію;
- врахувати загрозу появи нових конкурентів чи появи замінників вашого товару чи послуг;
- звернути увагу на суперництво вже існуючих конкурентів між собою;
- вивчити потреби та попит існуючих та потенційних споживачів;
- якщо потрібно, вивчити ринок постачальників і визначити, чи мають вони можливість впливати на ваш бізнес.

Керівник інформаційної установи має пам'ятати, що конкурентна перевага його фірми на даний час не є чимось сталим, її постійно потрібно виборювати, обстоювати, не цураючись інновацій.

Вважається, що конкурентний статус інформаційної установи на галузевому ринку залежить від трьох взаємопов'язаних чинників [77]:

- відносний рівень стратегічних капіталовкладень установи, котрі забезпечують підвищення конкурентного статусу за рахунок збільшення обсягів випуску окремих продуктів чи охоплення

більшої кількості споживачів, а також збільшення масштабів діяльності установи в цілому;

- конкурентна стратегія, котра дає змогу поліпшити конкурентний статус інформаційної установи серед її суперників;
- можливості інформаційної установи, що забезпечують реалізацію обраної стратегії.

Для того, щоб успішно реалізувати кінцевий продукт інформаційного виробництва, теж потрібно звернути увагу на деякі моменти. Так, інформаційна установа повинна врахувати, що споживача завжди цікавить лише те, що задовольняє його потреби. Якщо перевищити його вимоги, то це потягне за собою збільшення ціни продукту чи послуги, відповідно – зниження конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність інформаційних продуктів і послуг пов'язана з рівнем збуту на стадіях їх життєвого циклу. У момент «вторгнення» на ринок конкурентоспроможність є найвищою. Інформаційні установи повинні забезпечити достатньо масовий вихід і постачання продуктів чи послуг на ринок, щоб цілком задовольнити існуючий та зростаючий попит. У протилежному випадку вони можуть утратити потенційних споживачів.

Щоб забезпечити належний рівень продажу, інформаційна установа зобов'язана підтримувати вищий ніж у конкурентів показник конкурентоспроможності свого товару. За однакового рівня конкурентоспроможності, коли ринок захоплений конкурентами, споживач віддає перевагу «старим» інформаційним товарам і послугам. У такому випадку рівень продажу відставатиме від даного показника конкурентів [77].

Також потрібно врахувати, що часто конкурентоспроможність залежить від конкретного ринку та часу продажу (якщо це послуга чи товар сезонного попиту).

Інформаційна установа, що прагне зберегти високу конкурентоспроможність, постійно має стежити за розвитком ринку; за станом справ своїх конкурентів, щоб мати можливість вчасно відреагувати чи випередити їх; за станом і динамікою зовнішнього (фонове та ділове оточення,

замовлення, каталоги постачальників, виставок) та внутріфінансового середовища (виробничий, технологічний, науковий, трудовий потенціал, взаємовідносини в колективі, переваги керівництва). Ці сукупні знання утворюють організаційний ресурс інформаційної установи. Саме можливості ідентифікувати та розвивати знання, що у майбутньому можуть перетворитися в інновації, впливають на конкурентоспроможність установи. Недарма вже сьогодні великі корпорації вкладають у менеджмент знань від 3,5 до 10% своїх доходів.

12.2. Інформаційно-психологічні операції та війни

Інформаційні установи як сегменти суспільного життя можуть відігравати у ньому важливу роль, інколи стаючи необхідними. Але бувають випадки, коли ця роль стає патогенною. Усе залежить від кодексу честі керівника, його працівників та загальних правил вітчизняного інформаційного ринку.

Останніми десятиліттями, внаслідок інтенсифікації інформаційної діяльності, розвинувся такий суспільний феномен, як інформаційно-психологічні операції та війни, полем діяльності котрих є ті сфери життєдіяльності суспільства, де приймаються будь-які управлінські рішення (політика, економіка, міжнародні стосунки та інші).

Інформаційна війна – комунікативна технологія впливу на масову свідомість, що має на меті коротко- та довготермінові цілі зміни поведінки реципієнтів.

Виділяють дві складові інформаційних війн:

- технічна – спрямована на комп'ютери та інформаційні системи.
- гуманітарна – спрямована на індивідуальну та масову психологію [131, 175-176].

Об'єктом впливу у таких випадках є інтереси, цінності та ідеали споживачів інформації. На думку фахівців, інформаційна війна може базуватися як на негативних, так і на позитивних чинниках. Однак позитивні дії все-рівно у подальшому будуть руйнувати соціальну систему, що є об'єктом

такого впливу. У більшості випадків психологічна війна – це пропаганда руйнування, що базується на негативних вимогах [175; 178].

На практиці інформаційно-психологічні операції, під час проведення конкретних кампаній, функціонують як єдине ціле. Адже в їх основі – використання механізму комунікації для впливу на поведінку людей. Такий вплив можливий лише за умови врахування специфіки кожного каналу зв'язку та хорошого знання потенційної аудиторії. У чому ж різниця між інформаційною війною та операцією? Вони різняться між собою масштабом і ступенем складності своєї організації. У межах інформаційно-психологічної війни можна виділити кілька проведених операцій.

Професор Г. Почепцов виділяє наступні *характеристики інформаційно-психологічних операцій та війн*:

- спираються на механізм комунікативного резонансу, суть якого полягає в тому, що зусилля, витрачені суб'єктом для інформаційного впливу на відповідний об'єкт, значно менші від отриманого суб'єктом у результаті цього ефекту. Сила впливу резонансних технологій проявляється не за рахунок новизни поданої інформації, а завдяки відповідності уявленням, притаманним масовій свідомості. Технологія комунікативного резонансу будується не так на самих подіях, як на певних символах подій. При цьому чинники масової свідомості (в силу свого біологічного походження) переважно витісняють чинники соціального порядку;
- проявляються у боротьбі іміджів (уявлень інших про цей об'єкт);
- ієрархічність циклу проведення:
 1. Оцінка (збирання інформації).
 2. Планування (аналіз цільової аудиторії; розробка медіапродукту; визначення каналу зв'язку).
 3. Виконання (виробництво та поширення медіапродукту).
- механізм дії базується на моделі двоступеневої комунікації: відправник повідомлення – комунікатор-посередник – аудиторія. Обов'язковою умовою функціонування цього механізму є

авторитетність посередника для відповідної аудиторії. Також важлива роль у цьому механізмі належить чуткам, з котрими дуже важко боротися [131, 176-177; 176; 177].

Незважаючи на боротьбу з ними, інформаційно-психологічні операції дуже поширені і часто здійснюються із порушенням закону, а тому про них намагаються не говорити. Найбільшого розголосу набувають ті події, що відбуваються на високому рівні та зачіпають інтереси широкого кола осіб. Наприклад, скандал у США щодо стосунків між президентом Б. Клінтоном і практиканткою М. Левінські або відставка італійського прем'єр-міністра С. Берлусконі внаслідок численних звинувачень у сексуальних домаганнях. Однак сьогодні більшість інформаційно-психологічних операцій (особливо у державах, що мають геополітичні інтереси в певних регіонах) здійснюються під гаслом боротьби з тероризмом, причому переслідують не лише політичні, а й економічні цілі.

Таким чином, організовуючи діяльність будь-якої інформаційної установи, керівник обов'язково має враховувати вплив такого потужного сьогодні чинника, як інформаційно-психологічні операції та війни.

Питання для самоперевірки:

- 1. На що потрібно звернути увагу, аналізуючи діяльність конкурентів?*
- 2. Як проводиться становлення конкурентної стратегії інформаційної установи?*
- 3. Від чого залежить конкурентний статус інформаційної установи?*
- 4. Які чинники успіху на інформаційному ринку?*
- 5. Розкрийте поняття інформаційної операції та війни.*

ЧАСТИНА III. СПЕЦИФІКА ТОВАРІВ І ПОСЛУГ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ДІЯЛЬНОСТІ ІНФОРМАЦІЙНИХ УСТАНОВ

Розділ 13. Виробнича політика інформаційних установ

Суттєвий прогрес і поширення інформаційних технологій, глобальний характер систем масової комунікації призвели до утворення глобального інформаційного простору, який змушує світову спільноту, кожну державу швидко орієнтуватися та адаптуватися у сучасному інформаційному середовищі. Економічний потенціал будь-якого суспільства визначається обсягом інформаційних ресурсів та рівнем розвитку інформаційної інфраструктури.

Сучасній Україні важко претендувати на інформаційне домінування у світовому інформаційному просторі. Для нашої країни сьогодні головне не відстати, зберігаючи національну, інтелектуальну, культурну та мовну самобутність. Усе це потребує замислитися над перспективами використання новітніх інформаційних технологій та розвитку інформаційного суспільства в Україні, для чого, передусім, необхідно розробити національну концепцію та стратегію, визначити потреби і можливості щодо масового використання інформаційних технологій в українському суспільстві, підтримати вже існуючі інформаційні установи та сприяти появі нових.

13.1. Статус інформації

У сучасному світі інформація є найціннішим глобальним ресурсом. Вона постійно ускладнюється, якісно змінюється, збільшуючи кількість своїх джерел та кількість потенційних та реальних споживачів.

Однак, кажучи про інформацію, не можна оминати того факту, що у нашій державі немає чітко визначеного її статусу. На перший погляд, можна виділити інформацію чотирьох статусів [77]:

- інформація, доступна будь-якому громадянину країни, приховування якої неприпустиме;
- комерційна інформація, котра може стати об'єктом купівлі-продажу на умовах, висунутих власником;

- приватна інформація про громадян країни чи установи, котра зачіпає їх інтереси, розповсюдження якої можливе тільки за їхньою згодою;
- інформація, що з тих чи інших причин стала таємною; її розповсюдження можливе лише з дозволу органів, уповноважених контролювати питання, пов'язані з такою інформацією.

При визначеному статусі інформація також поділяється на види, що чітко наведені в Законі України «Про інформацію» [84]:

- статистична;
- адміністративна;
- масова;
- про діяльність державних органів влади та органів місцевого і регіонального самоврядування;
- правова;
- про особу;
- довідково-енциклопедичного характеру;
- соціологічна.

За галузями використання інформація може також поділятися на [84]:

- політичну;
- економічну;
- духовну;
- науково-технічну;
- соціальну;
- екологічну;
- міжнародну.

Поряд із цим інформація сьогодні має економічну цінність, оскільки сприяє досягненню поставленої цілі. Однак одна і та ж інформація може мати неоднакову цінність, зважаючи на можливість її використання для різних цілей. Тобто, реальна її ціна залежить від мети використання інформації споживачем. І серед її особливостей як товару можна виділити наступні:

- неруйнівний характер її споживання;
- у процесі використання не втрачає своєї споживчої вартості, хоча згодом актуальність її знижується;
- неможливість оцінити реальну вартість інформації;
- можливість використання однієї і тієї ж інформації кількома споживачами;
- покупець не є винятковим власником інформації (крім ліцензій, патентів і ноу-хау).

13.2. Інформаційні ресурси

Сьогодні інформація розглядається як один із важливих ресурсів розвитку суспільства, вона «завжди була ресурсом, але лише зовсім недавно ми побачили перші ознаки сприйняття інформації у тому ж контексті, в якому економісти розглядають матерію та енергію в якості ресурсів» (В. Компейн) [120]. Інформація починає відігравати провідну роль в умовах обмеження енергетичних, матеріальних, економічних та інших ресурсів. Але саме поняття інформаційного ресурсу є новою економічною категорією, що відіграє провідну роль при реалізації будь-якої діяльності, а тому розгляд її сутності незабаром може стати предметом окремого дослідження. Тому обмежимося лише визначенням. *Інформаційний ресурс* – увесь обсяг знань, що відчужений від їхніх творців, зафіксований на матеріальних носіях і призначений для суспільного використання. Українське законодавство визначає, що до інформаційних ресурсів нашої держави входить уся належна їй інформація, незалежно від змісту, форми, часу і місця створення (ст. 54 Закону України «Про інформацію»).

Інформаційний ресурс має кілька особливостей, спільних для всіх видів ресурсів:

- подібно до матеріальних ресурсів, він має відповідну цінність і може бути оцінений;
- дає змогу збільшувати вартість продуктів і послуг, а також створювати суто інформаційні продукти і послуги;

- здатний нагромаджуватися, зберігатися і перетворюватися, покращуючи свої споживчі властивості;
- може утилізувати використану інформацію у вигляді архівування із залученням в обіг архівних даних як вторинних інформаційних ресурсів;
- створюється у процесі особливого (найвищого) виду людської діяльності – інтелектуальної праці.

Водночас інформаційний ресурс має ряд специфічних ознак, що властиві лише йому:

- багаторазово використовується без затрат;
- взаємний обмін інформацією збільшує інформаційний потенціал усіх учасників обміну
- синергізм використання інформації – поєднання інформації з іншими видами ресурсів, а також з іншою інформацією дає більший ефект, ніж звичайне поєднання окремих корисних ефектів від кожного ресурсу зокрема;
- споживання інформаційних ресурсів не призводить до зростання невизначеності господарської ситуації, а, навпаки, сприяє її впорядкованості та прогнозованості.
- функціонує в просторі у різних формах: як відображення інформаційних даних і зв'язків з пам'яттю суб'єкта, а також у вигляді зміненої структури різних фізичних носіїв;
- передається різними каналами зв'язку практично на будь-яку відстань [111, 6-7; 237, 34].

Тобто інформація має свою цінність завдяки своїй структурі. Те, що вона володіє певними властивостями, характерними для традиційних ресурсів, дозволило при аналізі інформаційного виробництва використовувати деякі економічні характеристики (ціна, витрати, цінність, прибуток і т.д.). Як економічний ресурс інформація призначена для обміну, існує в обмеженій кількості, водночас вона користується платоспроможним попитом. Цінність, або корисність, інформації полягає у можливості надання додаткової свободи

дій споживачам. Інформація розширює набір можливих альтернатив і допомагає правильно оцінити їх наслідки.

Інформаційні ресурси суспільства, якщо розуміти їх як знання, відчужені від людей, котрі їх накопичували, узагальнювали, аналізували, створювали і т.д. Ці знання матеріалізувалися у вигляді документів, баз даних, баз знань, комп'ютерних програм, а також творів мистецтва, літератури, науки.

У наш час доступ до інформаційного ресурсу – одна з неодмінних умов досягнення світового лідерства. Тому інформаційні ресурси країни, установи мають розглядатися як стратегічні ресурси.

Розвиток світових інформаційних ресурсів дозволив:

- перетворити діяльність по наданню інформаційних послуг в глобальну людську діяльність;
- сформувати світовий і внутрішньодержавний ринок інформаційних послуг;
- сформувати різні бази даних ресурсів регіонів і держав, до яких можливий порівняно недорогий доступ;
- підвищити оперативність рішень, що приймаються керівниками в банках, установах, фірмах, біржах, торгівлі та ін., за рахунок своєчасного використання необхідної інформації.

Укрупнена модель руху інформації в суспільстві може виглядати як ієрархія взаємопов'язаних інформаційних ресурсів, єдиним коренем якої є світові інформаційні ресурси. На першому рівні ієрархії знаходяться інформаційні ресурси окремих країн і міжнародних професійних, тематичних і предметних об'єднань. На другому рівні природно розмістити інформаційні ресурси окремих країн, керовані державою. Тоді на третьому рівні можуть бути інформаційні ресурси великих виробничих, економічних і суспільних об'єднань, а на четвертому — інформаційні ресурси окремих підприємств та організацій. На п'ятому, найбільш масовому та активному рівні суспільного інформаційного виробництва знаходиться людина з її інформаційними ресурсами, потребами і продуктами [138, 209-210].

13.3. Інформаційний продукт, його особливості та інформаційні послуги

Наслідком поєднання інформаційних ресурсів та інформаційних технологій є створення певної нової інформації або інформації у новій формі. Ця продукція інформаційних установ називається інформаційними продуктами і послугами. Тлумачення цих термінів не є однозначним, що знову ж таки пояснюється складністю, новизною та недостатнім опрацюванням економічних аспектів інформатизації та інформаційного виробництва як складової суспільного виробництва. Офіційне ж тлумачення цих термінів наведене у Законі України «Про інформацію» (ст. 40, 41).

Інформаційний продукт — матеріалізований результат діяльності інформаційної установи, сукупність даних, сформованих їх виробниками для задоволення інформаційних потреб громадян, державних органів, підприємств, організацій та для подальшого розповсюдження. Продукт інформаційної діяльності може існувати як у матеріальній, так і в нематеріальній формі.

Схоже визначення спостерігаємо і в інших джерелах [166]: *інформаційний продукт* – документована інформація, підготовлена і призначена для задоволення потреб користувачів.

З позицій виробника, *інформаційний продукт* — це сукупність даних, сформована виробником для поширення в речовинній або нематеріальній формі.

В основі створення інформаційних продуктів – інформаційно-когнітивні процеси, що дають користувачу знання, на основі котрих він може отримати потрібні йому відомості. Отже, у виробництві інформаційного продукту не лише використовують інформацію як результат інформаційно-когнітивного процесу, а і як матеріал для подальших таких процесів.

Інформаційний продукт дає споживачеві корисну інформацію, з котрої він може вибрати потрібне йому знання. Саме за такий продукт користувач готовий заплатити, зіставляючи плату з тією вигодою, що йому дає отримана інформація.

Процес інформатизації – збільшення у суспільному виробництві частки інформаційного виробництва або частки трудовитрат на інформаційні продукти, тобто те, що робить інформаційне виробництво товаром.

Інформаційний продукт, як будь-який товар має свою споживчу вартість. З точки зору споживчої вартості характеристики інформаційного продукту (інформації у концентрованому вигляді, що розповсюджується у формах, зручних для користування) та інформаційної послуги (у межах системи інформаційного обслуговування) ідентичні, тобто вони виражають повну споживчу вартість [111, 11].

Якщо інформаційний продукт пропонується ринку з метою його придбання, використання чи споживання, його варто розглядати як товар, що має певні особливості.

Основні особливості інформаційного продукту, що відрізняють інформацію від інших товарів:

- Корисність. Корисність інформаційного продукту визначають, по-перше, складність відтворення на його основі потрібного знання і, по-друге, значимість цього знання. Адже цінність інформації на момент її створення та в час продажу здебільшого невідома і зазвичай визначається після використання, та й цінність однієї і тієї ж інформації може бути різною для різних споживачів;
- Тиражування: інформація не зникає при використанні і може використовуватися багаторазово. Тиражування інформації дуже дешеве через мінімальні матеріальні витрати, що дає змогу нарощувати обсяги продукції без суттєвих витрат матеріальних, людських ресурсів і часу. Просте відтворення (копіюванням та тиражуванням), можливість невідкладної миттєвої доставки споживачеві дає змогу забезпечити високі прибутки виробникам і посередникам від продажу інформаційного товару. Інформацію можна продати, залишивши її у попереднього власника. Тобто можлива множинна власність на інформаційний продукт.

Інформаційний продукт також зберігає інформацію, що в ньому міститься, незалежно від того, скільки разів її використовували;

- Старіння. З часом інформаційний продукт стає «морально старим». Хоча інформація й не зношується, але вона може втрачати свою цінність (первісну споживчу вартість) по мірі того, як знання, котре вона надає, перестає бути актуальним. Інформаційні продукти з часом втрачають свою первісну споживчу вартість, оскільки в суспільстві, що розвивається, зміни інформаційних потреб роблять раніше накопичені інформаційні продукти (тобто знання, які вони відображають) менш придатними для відтворення їх. Приклад: старіння наукової літератури. Отже, *старіння інформаційного продукту* – це віддалення в часі від моменту створення інформації, а не втрата її цінності внаслідок багаторазового використання. У різних областях науки і техніки темпи знецінювання знання неоднакові, процес «старіння» інформації може тривати від п'яти до 15 років і більше;
- Адресність. Щоб користувач засвоїв інформаційний продукт, він повинен докласти певних зусиль. Через те важливо врахувати особливості тих чи інших груп користувачів, їх індивідуальні якості. Навіть наукову статтю готують для референтного кола потенційних читачів, враховуючи рівень їхньої підготовки, вироблені в певному науковому середовищі уявлення про те, що має становити результат і як його потрібно обґрунтовувати та ін. Досвід створення експертних систем показав, що різним споживачам інформаційних товарів і послуг є зручними різні способи надання інформації, адже споживання інформаційного продукту вимагає зусиль. Це властивість адресованої інформації та інформаційних продуктів, завдяки якій (разом зі старінням) потребу в інформаційних продуктах не можна задовольнити раз і назавжди;
- Додаткова вартість. Нове знання не з'являється як готова інформація. Щоб перетворити його на продукт чи послугу, треба виконати

складні дії. А виробництво інформації, на відміну від виробництва матеріальних товарів, вимагає значних витрат порівняно з витратами на її тиражування. У зв'язку із цим на інформаційному ринку споживач купує носій, а не право копіювання. Ця властивість інформаційного продукту — труднощі виробництва і відносна простота тиражування — створює немало проблем щодо визначення прав власності у межах сфери інформаційної діяльності. Тобто володіння інформацією не є гарантією абсолютного права на її використання. Вартість інформації визначається не стільки витратами на виробництво, скільки очікуваною мірою впливу на виробництво нового продукту (не обов'язково інформаційного), що створюється з її допомогою, та ринковою кон'юнктурою. Вартість будь-яких предметів в міру їх використання зазвичай знижується, інформації — навпаки. Невикористана інформація не має ніякої цінності, тоді як інформація, яку найчастіше потребують користувачі, зазвичай буває найбільш цінною;

- Наукомісткість. Інформаційний продукт є одним із найбільш наукомістких. Удосконалення інформаційних продуктів і послуг залежить від інтелектуальних зусиль для їх виробництва. Це зумовлено двома чинниками. По-перше, для інформаційного виробництва потрібне все більш досконале технічне обладнання. По-друге, значні інтелектуальні зусилля. Однак інформаційний продукт здатний приносити користь, функціонально не пов'язану з витратами на його виробництво, оскільки ціна інформації прямо не залежить від місця, часу та способу її використання;
- Якість. Специфічними для інформаційного товару є вимоги до його якості. Це зумовлено тим, що інформація є продуктом дорогим і таким, що швидко «псується» (морально старіє). Звідси основними критеріями оцінки його якості є :
 - повна відповідність змісту попиту конкретного споживача (категорії споживачів);

- надійність (повнота, відсутність «шуму», новизна, достовірність);
- оперативність (своєчасність надання);
- відповідність форми товару (ясність, доступність, стислість викладу) споживчим вимогам покупців [138, 185-188; 236].

Ці якості в основному і визначають успіх інформаційного товару в конкуренції на інформаційному ринку.

Отже, інформаційний продукт заслуговує на увагу не менше за інші, оскільки всі його складові (товар, ціна, розподіл і просування) мають свої особливості та суттєві відмінності від інших продуктів, «обсяг його ринку перевищує обсяги ринків інших товарів, темпи його приросту вищі ніж в інших галузях, він завжди динамічний, найбільш перспективний, оскільки інформацією неможливо задовольнитися назавжди, неможливо запастися нею на майбутнє, інформація завжди залишатиметься потрібною, хоча можуть змінюватися форми її представлення, носії, технології збирання, зберігання, обробки, передавання та використання» [77].

На відміну від товарного ринку, на котрому присутній не лише кінцевий результат виробництва, а й сировина, напівфабрикати тощо, інформаційний продукт набуває вартості тільки у готовому вигляді – це інформація, що пройшла процеси впорядкування, структуризації й оцінювання та придатна для прийняття рішень. Однак цінність інформаційних продуктів має хронологічну залежить: інформація, як правило, є найціннішою в момент її створення. Чим більше її тиражування, тим цінність її значно менша [237, 37].

За допомогою інформаційного продукту споживач має можливість задовольняти потребу в нових знаннях, а також різні естетичні потреби. Інформаційні товари і послуги надають певну інформацію і засоби, які дозволяють відтворювати необхідні знання. У процесі переробки такої «зовнішньої інформації» споживач створює нову, вже «внутрішню інформацію», що призначена для власного споживання [131, 70-73]. Коли користувач шукає та вибирає інформаційні продукти, він повинен користуватися тими ж методами та прийомами маркетингу, що і їхній виробник. Але найчастіше буває так, що він не має достатніх навичок у цій

галузі, не знає точно, які саме продукти чи послуги йому потрібні. Тому інформаційні установи не тільки мають розробляти принципи своєї внутрішньої та зовнішньої діяльності, а й доводити їх до відома своїх майбутніх користувачів. Внаслідок цього зросте загальна інформаційна культура останніх, що сприятиме зростанню попиту на інформаційні продукти та послуги, а також зміцненню зв'язків між їх виробниками та споживачами.

Однак слід зазначити, що інформаційні продукти не завжди стають товаром. Багато інформації виробляється не для обміну, а надається споживачеві безкоштовно. Це так звані суспільні блага. Виробництво їх здійснюється державою або неприбутковими некомерційними організаціями, які становлять державний (суспільний) сектор.

Інформаційні послуги

Цінність інформаційного продукту для споживача, а відповідно, і його комерційний успіх залежать від того, наскільки він зможе задовольнити потреби споживачів. При цьому отримана інформація сприймається як первинні дані, яким ще тільки належить стати інформацією, оскільки сприймається у рамках інформаційних моделей споживачів (уявлень споживачів про цікаву для них предметну галузь). Інформаційний продукт має властивість поширюватися так само, що й будь-який інший матеріальний продукт, – за допомогою послуг.

Інформаційна послуга – це здійснення інформаційної діяльності у визначений час і у визначеній законом формі щодо отримання та доведення інформаційної продукції до споживачів з метою задоволення їхніх інформаційних потреб. З позицій виробника, **інформаційна послуга** включає дії суб'єктів щодо забезпечення споживачів інформаційними продуктами.

Інформаційні послуги – такий самий товар, як, наприклад, комп'ютер, оскільки також спрямовані на задоволення людських потреб; вони виробляються, купуються і використовуються. Однак послуги як товар мають низку відмінних рис, що визначають їх особливий статус на ринку і пояснюють порівняно низький рівень попиту і пропозиції цього товару [77]:

- послуги невловимі, оскільки їх неможливо побачити, почути або перевірити до моменту придбання;
- на відміну від матеріального товару, що існує незалежно від виробника і споживача, послуга невіддільна від них;
- мінливість якості послуг пов'язана з тим, що вона дуже сильно залежить від постачальника послуг, а також від часу і місця надання їх: одну й ту ж послугу різні фірми (а часто й різні фахівці однієї фірми) надають по-різному;
- послуги неможливо зберігати, заготовлювати наперед, а потім продавати. Вони мають цінність тільки в момент виробництва. У зв'язку з цим багато постачальників послуг передбачають їх передоплату, що майже завжди покупцеві незручно. До того ж, здебільшого не можна повернути придбані послуги продавцеві і зажадати повернути гроші, якщо не влаштує їх якість, оскільки роботу вже зроблено.

Відповідно до Міжнародного стандарту промислової класифікації сфера послуг у широкому розумінні виглядає наступним чином:

- оптова і роздрібна торгівля;
- транспорт і зв'язок;
- фінансові, страхові та банківські послуги;
- інші послуги: медичне і страхове обслуговування, освіта і наукові розробки, відпочинок і культура, комунальні послуги.

Більшість послуг із цих груп так чи інакше пов'язані зі сферою інформації та комунікації.

Не можна не згадати альтернативний варіант класифікації послуг, наприклад, такий, в основі якого лежить поняття об'єкта сервісної діяльності:

- послуги, безпосередньо пов'язані з матеріальними предметами (система відносин «людина—предмет» — транспортування, зберігання, ремонт, гарантійне обслуговування, гуртова і роздрібна торгівля тощо);

- інформаційні послуги (система відносин «людина—символ» — управління, наукові розробки, консультації, зв'язок, страхування, банківські послуги та ін.);
- послуги, призначені для підтримування здоров'я і створення можливостей для трудової діяльності людини (система відносин «людина—людина» — охорона здоров'я, освіта, суспільний транспорт і т. ін.).

В інформаційній галузі пропонується така загальна класифікація послуг (рис. 13.1.).

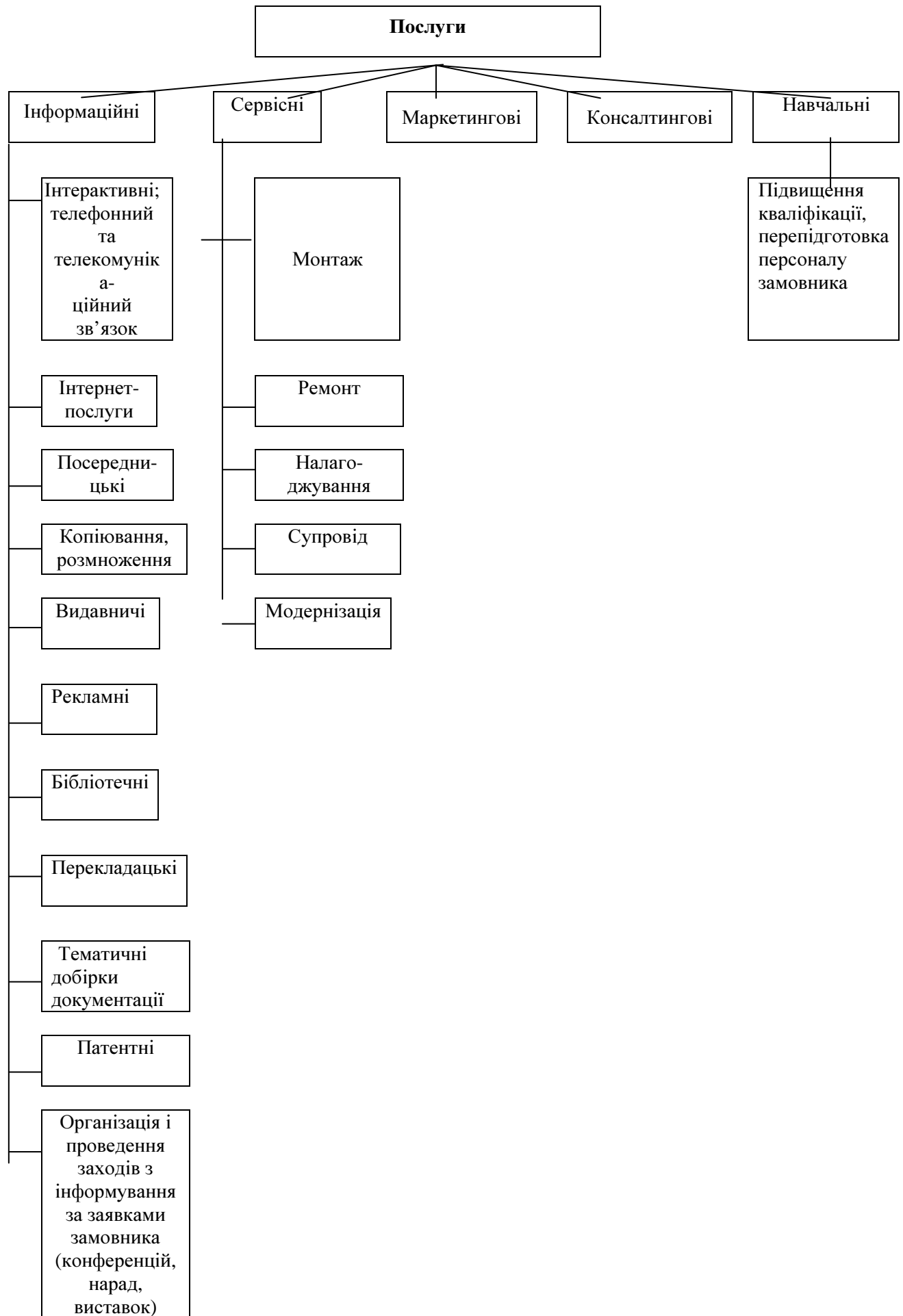


Рис. 13.1. Загальна класифікація послуг в інформаційній галузі (за Л.Ф. Єжовою)
 На увагу заслуговує ще одна, досить поширена, класифікація інформаційних продуктів і послуг, запропонована Г. Поппелем і Б. Голдстайном [181], котра побудована на основі групування ринкових секторів і відповідної продукції, що називається сферами інформаційних технологій:

СФЕРИ ІТ	
Послуги зв'язок інформація розваги	Продукція споживча електроніка конторське обладнання системи для забезпечення бізнесу

На основі цієї градації фахівці [46] запропонували відносити до інформаційних продуктів і послуг:

1. Зв'язок.
2. Інформацію — вид інформаційного продукту, що включає дані, знання, а також програмні засоби їх опрацювання для пізнавальних цілей (ділова, професійна та споживча інформація).
3. Послуги освіти — комп'ютерні і некомп'ютерні підручники, методичні матеріали, ігри тощо для всіх форм і рівнів освіти.
4. Забезпечувальні інформаційні системи і засоби — програмні продукти, технічні засоби, розробка і супровід інформаційних систем і технологій; науково-технічна продукція у вигляді проектних, технологічних, методичних розробок, консультування з різних аспектів інформаційної індустрії, підготовка джерел інформації у вигляді баз даних.
5. Розваги — вид інформаційного продукту, який є результатом творчої діяльності людей і призначений для забезпечення дозвілля та отримання задоволення.

Основна тенденція у сфері створення інформаційних продуктів і послуг — ускладнення та інтеграція всіх видів інформаційних продуктів і послуг, злиття інформації та засобів розваги [138, 161].

Послуги споживачеві можуть пропонуватися як частина товару або як самостійний товар. Звичайно, виробники комерційних інформаційних продуктів намагаються врахувати в своїх моделях і моделі споживачів. Тим не

менше, інформаційні моделі виробників і споживачів ніколи не можуть співпасти, оскільки:

- споживачі часто мають нечітке уявлення про те, яка інформація їм потрібна;
- навіть якщо модель споживача якимось чином існує, то виробник може про неї не знати чи неправильно її сприймати; або ці моделі у різних споживачів можуть не співпадати, і, таким чином, побудова абстрактної інформаційної моделі споживача взагалі неможлива і не має практичного смислу.

В ідеалі виробник має забезпечити пошук і надання інформації, що відповідає потребам споживача, де б вона не знаходилася. Така можливість традиційно пов'язується з поняттям інформаційна послуга. Поява інформаційних товарів і послуг розширила попит на інформаційні продукти, оскільки сприяла індивідуалізації запитів (наближенню до кожного окремого споживача), а також наближенню інформаційних моделей виробника і споживача.

Однак на практиці рідко яка інформаційна установа працює виключно у сфері надання інформаційних послуг. Низький поки що рівень попиту на них не може забезпечити установам стабільного прибутку навіть за вищої рентабельності даного бізнесу. Однак в останнє десятиліття ХХ століття ситуація поступово змінилася – зростає і попит, і вартість послуг. Почали з'являтися інформаційні установи, орієнтовані виключно на виробництво і продаж послуг.

Сьогодні дуже актуальними стали послуги, котрі раніше були поодинокими. З метою збереження вже існуючої інформації з'явився попит на захист її від втрат та несанкціонованого доступу, антивірусний захист і профілактику. Проблема відновлення інформації виникає не тільки у великих системах з великими масивами даних. Сьогодні цією послугою користуються і видавництва, і банки, і бухгалтерії, і торгові фірми. Вартість такої послуги залежить від обсягу інформації, що захищається чи відновлюється, і складності робіт.

13.4. Ринок інформаційних товарів і послуг

Швидкий ріст населення нашої планети і зв'язане з ним збільшення використання ресурсів, спричинили на початку ХХІ століття безпрецедентний тиск на навколишнє середовище, економічну та політичну системи. Результат конфронтації між збільшенням чисельності людства та обмеженими ресурсами планети залежатиме від соціальної поведінки суспільства, яка буде проявлятися з розвитком нових комунікаційних технологій та рівнем їхнього використання у повсякденному житті населенням.

У розвинутих країнах значна частина інформаційної діяльності входить у ринкові відносини і виступає одним із елементів ринкової інфраструктури по обслуговуванню, реалізації і розвитку ринкових відносин, а також як самостійний спеціалізований сектор ринку, що пропонує особливі продукти і послуги.

Сучасний інформаційний ринок включає три сфери, які взаємодіють між собою: інформацію, електронні угоди та електронні комунікації.

За прагматичного підходу, що оцінює блага від використання інформації, інформаційні продукти поділяються на розважальні та пізнавальні.

Сьогодні можна виділити **п'ять секторів ринку інформаційних продуктів і послуг** [138; 159].

1-й сектор — ділова інформація, яка містить наступні складові:

- біржова і фінансова інформація — котирування цінних паперів, валютні курси, облікові ставки, ринок товарів і капіталів, інвестиції, ціни. Постачальниками тут виступають спеціальні служби біржової та фінансової інформації, брокерські компанії, банки. Головним чинником, що забезпечує комерційну цінність такої інформації є її точність, повнота й оперативність. Найвідоміші на Заході агентства, що пропонують доступ до біржової та фінансової інформації, — Reuters і Telerate;
- економічна та статистична інформація — дає кількісну характеристику масових явищ та процесів, що відбуваються в економічній, культурній сферах; ряди динаміки, прогнози моделі й

оцінки економічної, соціальної, демографічної галузей. Постачальниками у даному випадку є державні служби, установи, а також комерційні дослідницькі та консалтингові фірми. Поряд з такими чинниками, що забезпечують комерційну цінність цієї інформації, як повнота, точність і оперативність, особливе значення має її доступність (незасекреченість). Економіко-статистична інформація зазвичай не потрібна у чистому, непереробленому вигляді для більшості видів ділової діяльності, оскільки передусім є об'єктом аналізу та досліджень.

Глобалізація світових економічних процесів спричинила створення економіко-статистичних баз даних і надання послуг на їх основі. Значну роль у цьому процесі відіграють державні і міжурядові організації. Серед них можна виокремити: «*OECD*» (бази даних з економічної статистики країн і зовнішньої торгівлі); «*GSI-ECO*» — не тільки готує базу даних «*EUROSTATCRONOS*», але й надає послуги діалогового доступу до них; обчислювальний центр з економічних і суспільних наук («*WSR*») — який спільно з австрійським інститутом економічних досліджень («*WIFO*») пропонує доступ до широкого спектру міжнародних і національних баз даних зі світової економіки, що містять відомості про глобальні зміни в структурі промислового виробництва, торгівлю, фінансову діяльність.

Серед приватних інформаційних служб у сфері статистичної інформації можна виокремити *DRI (Data Resource Inc.)*, створену в 1969 р.

Пошук статистичної інформації — в основному прямий, адресний — здійснюється за формальними ознаками об'єкта (країна, показник тощо). Користувач, як правило, отримує можливість статистичної обробки знайденої інформації як за допомогою засобів, що надаються діалоговою інформаційною системою, так і власними засобами за передавання результатів пошуку в ЕОМ користувача;

- комерційна інформація по компаніях, фірмах, корпораціях, напрямах роботи і їх продукції, цінах; про фінансовий стан, зв'язки, угоди, керівників, ділові новини в сфері бізнесу. Комерційна інформація необхідна підприємцеві передусім для добору партнерів, пошуку клієнтів, установлення контактів з ними. Крім того, обізнаність щодо діяльності партнера або клієнта дає підприємцеві впевненість у повній інформованості про нього. Доступ до комерційної інформації уможлиблює також вивчення діяльності конкурентів та їх продукції, відстежування дій регулювальних організацій щодо даної сфери бізнесу. Постачальниками є спеціальні інформаційні установи, державні і цілий ряд недержавних. Багато добірок комерційної інформації, що пропонуються на інформаційному ринку як самостійні продукти, є вторинною переробкою інформації, що збирається різними державними установами (відповідають за реєстрацію, ліцензування і перевірку різних аспектів діяльності підприємств та організацій різних форм власності). Головним чинником, що визначає товарну цінність інформації, є повнота і точність даних. Серед відомих західних фірм, які працюють у цьому секторі, можна назвати Dow Jones News/Retrieval і фірму «Кредит реформ» Європейської комісії. В Україні великі бази даних створено на багатьох державних підприємствах. Вони доступні лише у відомчих мережах і не доступні у відкритих телекомунікаційних каналах, крім баз даних ряду комерційних інформаційних служб, які формуються на основі звітів підприємств, що надаються Держкомстатом України;
- інформація з комерційних пропозицій надходить від спеціалізованих установ — інформаційних торгових посередників. У найпростіших випадках досить лише інформації про товари і ціни, купівлю/продаж за певними товарними групами. У більшості ж комерційно значимих випадках потенційних продавців і покупців цікавлять ще й адресно-реквізитні дані контрагентів, без яких контакт між ними, а, отже, і угода, просто не відбудуться. Доступ до такої інформації дає змогу

підприємцеві здійснити закупівлю за оптимальними цінами, вивчити ринок пропонованого товару зсередини цього ринку, першим відповідати новим запитам споживачів і тим самим вигравати ринок, залишатися на лідируючих позиціях в умовах жорсткої конкуренції. Сьогодні невід'ємною частиною послуг, пов'язаних із наданням саме такої інформації, є можливість негайного висновку угоди за результатами пошуку/добору даних. Якість цієї супутньої послуги визначає успіх у цьому секторі інформаційного ринку.

Тому не дивно, що інформація про комерційні пропозиції має найбільший попит. Її постачальниками є практично всі мережі загального доступу. Здебільшого вона створюється стихійно за рахунок інтеграції повідомлень про купівлю/продаж, вміщуваних самими користувачами мережі в спеціалізовані конференції або в системи дощок оголошень. Зокрема, в мережі Relcom — це інформація комерційних конференцій групи relcom.commerce, у мережі СИТЕК — це дошка оголошень ТЕЛЕБАЗАР тощо. За систематизації такої інформації виділяють розділи: електронний ринок, нерухомість, будматеріали, метали та ін.;

- адміністративна інформація – офіційні документовані дані, що дають кількісну характеристику процесів та явищ, котрі відбуваються в економічній, соціальній, культурній та ін. сферах життя;
- інформація державних органів та органів місцевого самоврядування – дані, котрі створюються у процесі поточної діяльності законодавчої, виконавчої та судової гілок влади, органів місцевого та регіонального самоврядування. Таку інформацію можна отримати кількома способами: її поширює сама інформаційна служба відповідних органів; через публікації чи оголошення в ЗМІ: через архівні матеріали; під час публічного виголошення посадових осіб;
- інформація про особу – сукупність документованих чи публічно оголошених відомостей про особу. Основними даними, що їх можна

зібрати про особу (персональні дані) є: національність, освіта, сімейний стан, релігійність, стан здоров'я, адреса, дата і місце народження. Джерелами такої інформації можуть бути документи, видані на ім'я цієї особи, підписані нею документи, відомості, зібрані державними органами влади та органами місцевого і регіонального самоврядування у межах своїх повноважень, відгуки та відомості, зібрані ЗМІ (якщо це публічна людина). Однак збирання відомостей про особу без її попередньої згоди у нашій країні заборонено (за винятком випадків, передбачених законом). Також вона має право у будь-який момент ознайомитися із інформацією, зібраною про неї.

- політичні, економічні, військові та ін. новини, що цікавлять представників різних соціальних груп, зокрема підприємців. Головним чинником успіху тут є оперативність, точність і вірогідність прогнозової складової. Такі новини надаються спеціальними установами, що мають доступ до такої інформації.

У додатку 7 наведено перелік деяких комерційних баз даних в Україні на CD-носіях.

2-й сектор — інформація для спеціалістів. Містить наступні складові:

- юридична інформація – включає системи доступу до електронних збірників указів, постанов, інструкцій та інших документів, виданих органами державної та місцевої влади.

Виділення юридичної інформації із спеціальної інформації в окремий підрозділ пов'язане з активною діяльністю законодавчих органів «під час реформ», коли оперативний доступ до цього виду інформації набуває для бізнесмена особливого значення. На Заході відомим і популярним постачальником юридичної інформації є служба LEXIS. В Україні як вдалий приклад комерційної діяльності на ринку юридичної інформації можна назвати довідкову систему «ЛІГА», що містить повний набір законів і нормативних документів.

- професійна інформація — спеціальні дані та інформація для фахівців різних спеціальностей (лікарів, фармацевтів, викладачів, інженерів, геологів, астрологів і т.д.). цей підрозділ поки що недостатньо представлений на українському ринку електронної інформації, де переважає інформація для підприємців і фахівців технічного спрямування;
- різноманітна документація;
- науково-технічна інформація — документальна, бібліографічна, реферативна, довідкова інформація у сфері фундаментальних, прикладних, природничих, технічних, суспільних наук, галузей виробництва та інших сфер людської діяльності. Науково-технічна інформація розглядається окремо від професійної, оскільки цей вид інформації становить значну частину загального обсягу електронної інформації.

Причина домінування науково-технічної інформації в обсязі професійної інформації полягає в тому, що науково-технічні працівники більш підготовлені до використання інформаційних технологій. Такий стан характеризується початковим етапом інформатизації суспільства, з її розвитком потрібно чекати зменшення відносної частки науково-технічної інформації у загальному обсязі електронної інформації.

Доступ до науково-технічної інформації — найстаріший вид інформаційних послуг. Він існує, напевно, з часу появи обчислювальної техніки.

Сьогодні доступ до такої інформації надають великі бібліотеки, зокрема Державна науково-технічна бібліотека України (ДНТБ), де експлуатується програмне забезпечення, розроблене і рекомендоване ЮНЕСКО (наприклад, бібліотечна програма «ІРБІС», яка базується на СУБД ISIS, розробленій спеціально для зберігання бібліографічної інформації). Науково-технічна інформація ДНТБ міститься в базах даних, доступ до яких надається через глобальну мережу Internet з допомогою спеціально розроблених браузерів;

- ретроспективний пошук інформації, тобто цілеспрямований на замовлення споживача пошук інформації в базі даних, а також аналіз отриманої інформації. Результати такої послуги пересилаються поштою у вигляді роздруківок або електронною поштою у вигляді файлу;
- доступ до першоджерел — організація доступу до джерел реферативної інформації, а також до повнотекстових електронних баз даних через бібліотеки та спеціальні служби, можливості придбання першоджерел, їх отримання у різних формах через міжбібліотечний абонемент. Також можна отримати копії першоджерела. Однією з найбільших спеціалізованих фірм на Заході є фірма «University Microfilm». В Україні послуги з доступу до електронних даних першоджерел на цей час не надаються (якщо не зважати на мережу електронних дощок оголошень (BBS) FIDO, де на вузлах можна знайти чимало художніх та інших текстів).

3-й сектор — споживча інформація, що поширюється публічно (друковано чи аудіовізуально) і складається з частин:

- новини і література — інформація служб новин та агентств преси, разові видання з визначеним тиражем, електронні журнали, довідники, енциклопедії. Із західних постачальників інформації новин найбільш відома служба NEXIS. В Україні прорив у цій сфері недавно зробило АТ РІДКОМ, що організувало на комерційному сервері Relis доступ до електронної інформації агентств ПОСТФАКТУМ і WPS, хоча інформація може виявитися певним чином застарілою;
- випуск інформаційних видань, які містять вторинну інформацію (бібліографічні та інші вказівники, збірники, оглядові та довідкові видання);
- власне споживча та розважальна інформація — місцеві новини, погода, розклад руху транспорту, резервування квитків, замовлення товарів і послуг, банківські операції, довідники готелів, ресторанів, інформація щодо прокату машин, програми радіо- і телепередач,

ігри, телетекст, відео текст, кіно, звукозапис і т. ін. Тобто це інформація, орієнтована на домашнє, а не на службове використання. Характерними прикладами є американські служби «Source» і «CompuServe». Основою формування сектору масової споживчої інформації в Україні можуть в майбутньому стати NBC, але поки що через нечисленність користувачів цей сектор відносять до сектору спеціальної інформації;

4-й сектор — послуги освіти. Містить всі форми і ступені освіти: дошкільну, шкільну, спеціальну, вищу, підвищення кваліфікації. Інформаційна продукція може бути надана у комп'ютерному та текстовому варіантах: підручники, методичні розробки, практикуми, розвиваючі ігри, методики навчання і т.д.

5-й сектор — інформаційні системи і засоби, за допомогою яких забезпечується передавання інформації (програмні засоби, комп'ютери).

Це далеко не повний перелік того, що пропонує сучасний динамічний інформаційний ринок, що швидко вдосконалюється за рахунок освоєння нових видів робіт і послуг (Додатки 5 і 6). Однак на сьогодні найбільш прийнятною вважаємо наступну класифікацію інформаційних продуктів та послуг (рис. 13.2.).

Варто враховувати, що споживачеві не потрібна мегаінформація з даними про те, де і як він може сам знайти і зібрати необхідні йому дані, а інформація, зібрана і перероблена фахівцем (часто обсяг побажань досягає рівня інформаційно-маркетингового дослідження).

Ось неповний перелік побажань потенційних споживачів:

- максимальні глибина пошуку й обсяг зібраних/перероблених даних;
- мінімальні час збору/переробки інформації та ціна оплачуваних послуг;
- результат роботи представлений у друкованому вигляді за принципом: «максимум інформації від виробника при мінімумі витрат з боку споживача».

Вищезазначені вимоги чи побажання виникають зовсім не від того, що споживач не розуміє, наскільки трудомістким є виконання такого замовлення чи наскільки комерційно цінними є здобуті дані. Швидше навпаки. Але ці групи підприємців сьогодні відчують найбільший брак інвестиційних коштів. Вони усвідомлюють, що їхнього початкового капіталу просто не вистачить, щоб витягти з отриманої інформації закладений у ній потенційний прибуток.

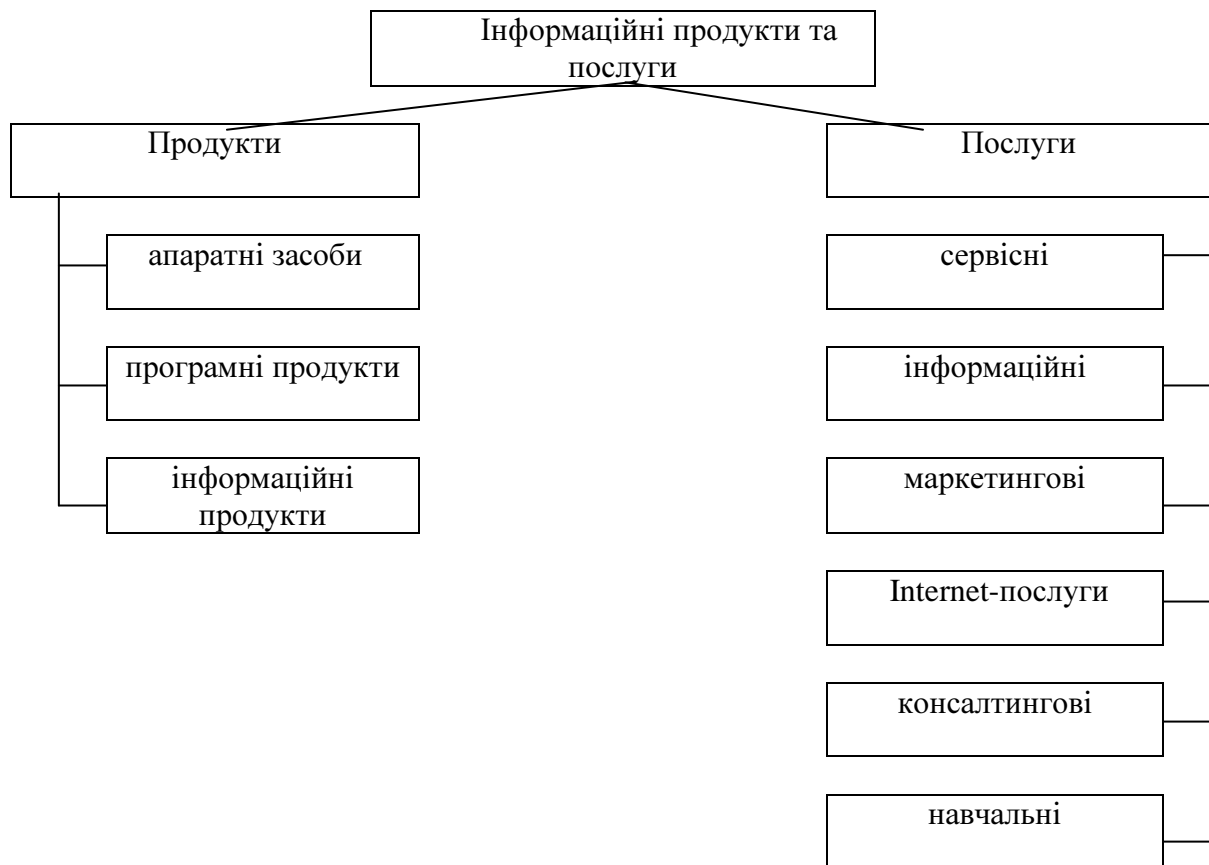


Рис. 13.2. Загальна класифікація інформаційних продуктів та послуг
(за Л.Ф. Єжовою)

Види інформаційних продуктів і послуг

Класифікація інформаційних продуктів та послуг має динамічний характер і загальноприйнятого поділу останніх на сьогоднішній день немає. Кожен дослідник здійснює її по-своєму, диференціюючи їх не лише за призначенням, технологією та походженням, а й залежно від їхньої користі для споживача.

Бази даних

Інформаційні послуги виникають лише за наявності баз даних у комп'ютерному чи некомп'ютерному варіантах. Бази даних є джерелом і своєрідним напівфабрикатом для підготовки інформаційних послуг відповідними установами. Бази даних були і до комп'ютерного періоду (хоча так і не називались) у вигляді бібліотек, архівів, фондів, довідкових бюро та інших подібних організацій. У них містяться різноманітні відомості про події, явища, процеси, публікації і т.д., які й досі служать базами даних для отримання інформації.

З появою комп'ютерів об'єми баз даних значно збільшуються і відповідно розширюється коло інформаційних послуг.

З позиції використання баз даних для систематизації інформаційних товарів і послуг їх можна розділити на:

- бібліографічні — містять вторинну інформацію про документи, включаючи реферати й анотації;
- небібліографічні, що мають декілька видів:
 - довідкові, що містять інформацію про різноманітні об'єкти і явища (адреси, телефони, розклади руху і т.д.);
 - повного тексту, що містять первинну інформацію (статті, журнали, брошури);
 - числові, що містять кількісні характеристики і параметри об'єктів і явищ (статистика, фізичні і хімічні дані);
 - текстово-числові, що містять опис об'єктів та їх характеристики (по продукції, фірмах, установах, країнах і т.п.);
 - фінансові, що містять фінансову інформацію, яку надають біржі, банки, фірми і т.д.;
 - юридичні, що містять правові документи з різних галузей, регіонів, країн.

Якщо інформаційний продукт чи послуга надається установою інтерактивно, то їх можна отримати в локальному чи віддаленому режимі. Сьогодні це активно впроваджують у себе бібліотеки та архіви.

Для одержання доступу до баз даних користувач повинен укласти контракт з інтерактивними службами, в якому мають бути визначені [77]:

- предмет контракту — забезпечення інтерактивного доступу користувача до ресурсів бази даних;
- зобов'язання сторін;
- порядок розрахунків;
- гарантії вірогідності інформації;
- авторські права на інформацію;
- форс-мажор;
- додержання конфіденційності щодо предмета контракту, імені, адреси користувача, а також складу потрібної інформації;
- термін чинності контракту, умови його продовження, зміни, розірвання;
- порядок розв'язання суперечностей.

До договору додаються також перелік доступних баз даних, тарифи за роботу з ними. Користувач одержує пароль та ідентифікатор (або декілька ідентифікаторів і паролів для користувачів-організацій).

При наданні послуг діалогового доступу до баз даних в якості схеми оплати широко використовується *передплата*, яка передбачає внесок за початкову реєстрацію і оплату за використаний час підключення до сервера з авансуванням цих витрат. Реєстраційний внесок переважно невеликий і призначений тільки для стимулювання своєчасного авансування, оскільки при перевитраті авансу реєстрація анулюється.

Крім такого виду, інформаційні установи ще практикують інші види плати за експлуатацію баз даних [77].

Погодинна оплата — за 1 годину сеансу зв'язку. Це стандартний вид оплати послуг, пов'язаних з пошуком у базах даних. Труднощі виникають у зв'язку з тим, що для годинного сеансу вимагаються різні обчислювальні потужності. Крім того, більш висока швидкість передачі інформації дає можливість дістати з баз даних більшу кількість інформації за один і той самий час зв'язку.

Подокументна оплата — за кожний документ, виданий на екран терміналу (або роздрукований), або посилання на нього. Даний варіант не враховує ситуацію, коли пошук закінчився безрезультатно. Така ситуація буває вигідною користувачу, наприклад, для пошуку патентів. Тому її використовують у поєднанні з іншими видами платежів.

Абонентська плата — наприклад, за пароль для входу в комунікаційну мережу. Кількість пошуків може бути і лімітованою, і нелімітованою.

Оплата конкретного пошуку — враховується кожне запитання. Невигідно тим, хто проводить швидкий пошук у маленькій базі даних.

Оплата — залежить від використання *обчислювальних потужностей на 1 пошук*. Майже не враховується цінність інформації з баз даних.

Оплата ресурсу бази даних — передбачає оплату кількості появ пошукових термінів при проведенні пошуку в базі даних. Найчастіше вживані терміни оплачуються вище ніж ті, що вживаються рідше.

Найпоширенішою стає комбінація декількох видів оплат, наприклад, погодинної і подокументної.

Ще одна форма доступу до баз даних, яку пропонують інформаційні установи, — запити в режимі on-line, наприклад, через електронну пошту.

Пропонується для стимулювання попиту розробити систему пільг для постійних користувачів базами даних.

Програмні продукти

Стосовно їх розроблення для українського ринку дослідники висловлюють певні зауваження [65]. Наприклад, від початку 90-х років минулого століття було створено приблизно двадцять програм для перевірки українських текстів. Однак не всі мали комерційний успіх і виправдали надії розробників: «Твір» — одна з перших; «Правопис» (для Apple Makintosh), нову версію якого споживач сприйняв добре; «Рута», розроблена у співавторстві з російськими фірмами і яка від цього лише прогнала; лінгвістичні комплекси Dar-Win, LangMaster, «ПАРС-РУМП»... Лише третина усіх програм залишилася на ринку. Причиною того, що багато якісних програм не знайшло свого споживача, вбачають у тому,

що вони не відповідають тим вимогам потенційних клієнтів, котрі розробникам програмних засобів здаються нереальними, неусвідомленими, такими, що випливають з нерозуміння клієнта, чого йому треба насправді [77]. І це принципова помилка. Бо виробник для досягнення успіху повинен передусім орієнтуватися на максимальне задоволення запитів споживача. Ніколи не потрібно йому дорікати у нерозумінні, не переконувати у своїй правоті – клієнт за це гроші платити не буде. Найкраще знайти у його потребі раціональне зерно і визначити, як цю потребу можна задовольнити. Ось це є головним: розробляти те, що можна продати, а не продавати за будь-яку ціну те, що вже створене. У цьому – комерційний успіх інформаційного продукту і послуги.

Узагалі, сучасна практика торгівлі програмними продуктами немов би спростовує основне положення про те, що ціна є грошовим виразом вартості і побічним показником витраченої суспільно необхідної праці. При визначенні вартості основна увага звертається на: унікальність об'єкта купівлі-продажу; якісні переваги порівняно з аналогами; витрати, що матиме покупець при заміні передбачуваного продукту іншим; ступінь терміновості та гостроту потреби. Як бачимо, в розглянутому переліку немає чинника, що стосувався б витрат на виробництво [77].

Телекомунікаційні мережі

В останні роки важливу роль починають відігравати телефонні мережі, що пояснюється інтеграцією засобів локальних обчислювальних мереж з їхнім оточенням. Первинний апарат такої мережі — телефон — стає більш інтегрованим і забезпечує користувачам досить широкий спектр можливостей, а виробникам — шалені прибутки. Тут варто відзначити такий момент: поки що можливості, які пропонують інформаційні установи значно перевищують фінансові можливості та інформаційну культуру споживачів. Яскраво цей приклад проілюстровано на ринку стільникових телефонів, які дедалі більше стають багатофункціональними.

Реклами, виставки та конференції

Важливими послугами, що їх можуть надати інформаційні установи, є реклама, виставки, конференції. Вони передбачають використання вербальних, візуальних засобів, а також ЗМІ. Основними завданнями є: привернути увагу до рекламного явища, спонукати більшість людей до прийняття рішення та відповідного вибору. Специфікою цих послуг є те, що все спрямовується на продаж типових психологічних уподобань. Створюється ситуація, коли людина підсвідомо обирає запропоноване.

Реклама — це оплачена певним спонсором комунікація, яка використовує ЗМІ для впливу на аудиторію, щоб схилити останню до певних дій. Це досить активна послуга, яку надають інформаційні установи, бо реклама є засобом просування товарів відповідно до інтересів замовника. Вона не лише інформує про продукцію, а й запевняє суб'єкта у необхідності товару чи послуги, що пропонується. Характер сприйняття змісту реклами отримувачем та його подальша поведінка залежить від естетичної та емотивної функції, про що постійно мають пам'ятати керівники інформаційних установ. На сьогодні рекламний ринок України хоча й поступається російському за обсягами обороту, але цілком сформувався як відносно самостійна цілісна ланка вітчизняної економіки та інформаційної сфери. Реклама видає велику кількість корисної інформації, користуються величезним попитом, тому установи, що займаються нею, отримують непогані прибутки. За дослідженнями фахівців, 71% вітчизняного рекламного ринку припадає на телебачення, 13% – на друковані ЗМІ, 11% – на зовнішню рекламу і 5% – на радіо. Звичайно, цифри змінні, але в цілому співвідношення рекламо носіїв залишається незмінним. Політику на ринку рекламних послуг задають великі рекламні агентства [38; 92; 131].

Виставки та ярмарки — короткочасний захід, який проводиться періодично, переважно в одному і тому ж місці, щоб споживач міг отримати уявлення про продукцію підприємств певної галузі.

Протягом останніх 20 років виставкова діяльність в Україні трансформувалася з ідеологічно-пропагандистської на інформаційно-підприємницьку.

Виставки та ярмарки є багатоцільовим засобом безпосередньої комерційної комунікації. Основною конкурентною перевагою цих видів послуг є комплексний характер комунікації із встановленням зворотного зв'язку. У вітчизняному виставковому бізнесі виділяють два основних типи суб'єктів: власники нерухомості та посередники-організатори виставок (оператори виставкового бізнесу). Саме діяльність останніх і забезпечує функціонування виставок як джерела інформації завдяки організації комунікації між експонентами та відвідувачами. Організуючи виставки, можна отримати можливість просунути товар на ринок та одержати відповідну інформацію, що постійно циркулює.

Торгово-промислові виставки мають майже ті самі ознаки, що й торгові ярмарки. Лише їх організатор має пам'ятати, що його клієнт хоче укласти там прямі торгові контракти, тому експоненти зразків мають бути дібрані і розміщені якнайвигідніше. Завдання торгово-промислових виставок якраз і полягає у стимулюванні продажу товарів за допомогою розповсюдження інформації про них. Іноді буває так, що на виставці експоненти та відвідувачі міняються місцями. Адже відвідувач може запропонувати свою розробку та технологію, що пов'язана із професійною діяльністю експонента.

Досить ефективним засобом залучення відвідувачів є організація на виставках семінарів, форумів, «круглих столів» як додаткових джерел професійної інформації. Оцінюють ефективність проведення виставки на основі статистичних даних.

На думку фахівців, сьогодні у вітчизняному виставковому бізнесі професійно працює не більше ніж 50 установ, причому великих операторів – приблизно 10 (наприклад, «Євроіндекс», заснована 1992 року як спеціалізована інформаційно-маркетингова установа для обслуговування високотехнологічних галузей) [131; 165].

Ще один вид надання послуг — організування різноманітних *конференцій, «круглих столів»* тощо, де люди можуть отримати важливу інформацію. З точки зору задоволення інформаційних потреб, такі заходи насамперед стимулюють генерацію нових ідей та знань. Характерними рисами конференцій та «круглих столів» є:

- визначена тематика проблем, які обговорюються;
- дібране коло фахівців відповідно до порушуваних проблем;
- безпосереднє спілкування фахівців, що створює ефект «мозкового штурму», тобто об'єднання інтелектуальних зусиль різних фахівців. Забезпечення ефективної роботи якраз і полягає у цьому «мозковому штурмі», створенні сприятливої соціально-психологічної атмосфери.

Ефективність конференцій визначається суб'єктивними потребами учасників. Як правило, їх проведення практикується у науковій та громадсько-політичній сферах. А коли маєте справу з підприємцем, то проведення конференцій краще поєднати із виставкою [131, 97-101].

Радіо і телебачення

Основною конкурентною перевагою електронних джерел інформації загалом є оперативність, а радіо і телебачення – ще й масовість. Керівники інформаційних установ, що займаються наданням телевізійних послуг, вказують на ще одну перевагу цього виду інформаційної діяльності – можливість трансляції не лише аудіо-, а й візуальної інформації. «Адже через відсутність заздальгідь заданої визначеності одиниць візуальне повідомлення несе більшу кількість інформаційних прочитань. Тому телебачення, як багатший інформаційними повідомленнями канал, може видати «зайве» повідомлення, що часто проявляється під час прямого ефіру. Адресант, таким чином, має суворіше контролювати саме телевізійне повідомлення, щоб не породжувати додаткових повідомлень, котрі супроводжують основне» [178, 32]. Але одночасне сприйняття реципієнтом інформації по аудіо- та візуальному каналу підвищує ефективність її засвоєння, завдяки підвищенню емоційних, підсвідомих механізмів сприйняття. Однак, як зазначають фахівці,

функцією новин є інформування, а не переконання. Саме тому журналісти постійно посилаються на різні джерела та використовують цифри [178, 52]. А це, в свою чергу, підвищує ступінь довіри адресата до ретранслятора повідомлення. У фахових дослідженнях наведено дані соціологічних опитувань, проведені Українським інститутом соціальних досліджень, з котрих випливає, що кількість респондентів, які довіряють телебаченню, значно більша тих, хто довіряє пресі (співвідношення приблизно таке: 59% і 53%). Причому ця тенденція чітко простежується протягом чотирьох років [131; 220].

Водночас радіо та телебачення гірше передають аналітичну інформацію, на відміну від друкованих джерел. Справа в тому, що подача аналітичної інформації вимагає від людини абстрактного мислення та вміння зосередитися на певних частинах повідомлення. А саме зосередитися і повернутися повторно до сприйняття певних частин повідомлення адресат не може, бо технологія подачі інформації по радіо та телебаченню не передбачає такої можливості. Звичайно, можна використати спеціальну техніку для запису відео- чи аудіоінформації, однак середньостатистичний споживач у повсякденні ніколи її не використовує для запису, наприклад, новин чи оглядів. Така практика поширена серед вузького кола фахівців, що працюють переважно у передвиборних штабах.

Отже, радіо і телебачення якнайкраще підходять для швидкої передачі коротких оглядових повідомлень, що зорієнтовані на масову аудиторію.

Інтернет

Найбільш популярна і розвинута сьогодні глобальна система колективного користування Інтернет. В основі мережі — система серверів, зв'язок між якими забезпечується загальнодоступними каналами зв'язку. Інтернет забезпечує можливість двостороннього інтерактивного спілкування, на відміну від радіо чи телебачення.

Вважається, що Інтернет, як глобальна комп'ютерна мережа, що охопила весь світ, суттєво змінить форми соціальної організації суспільства, оскільки його інформаційна насиченість, порівняно недорогий доступ та простота

взаємодії залучають в Інтернет щодня тисячі людей по всьому світі. Сьогодні він має понад 20 мільйонів абонентів у більш ніж 150 країнах світу. Щомісячно розмір мережі збільшується на 10%. Інтернет утворює ніби ядро, яке забезпечує зв'язок різних інформаційних мереж, що належать різним інформаційним установам по всьому світі, одна з одною.

Інтернет став причиною становлення нової форми існування людини — віртуальних соціумів. У зв'язку з цим, важливо адекватно оцінювати вплив комп'ютерних комунікацій на соціальну організацію, персональну ідентифікацію та на зв'язки між «реальним» світом та «віртуальним» [90, 12].

Співтовариство Інтернет народилося в США і сьогодні приблизно на 75% все ще є американським. За статистикою, Україна на поч. XXI ст. за кількістю комп'ютерів, що мають постійний Інтернет-зв'язок, посідає місце між Індонезією та Колумбією, відстає від Бразилії у 10 разів, а від Франції – у 50 разів.

Раніше Інтернет відповідав суто дослідницьким та навчальним цілям, а сьогодні він дуже популярний у діловому світі, що відкрило перспективи розвитку для різних інформаційних установ по наданню послуг пов'язаних з всесвітньою сіттю. Компанії приваблюють швидкість, дешевий глобальний зв'язок, зручність у проведенні спільних робіт, доступні програми, унікальна база даних. Вони розглядають Інтернет як доповнення до своїх власних локальних мереж.

За низької вартості послуг (часто це фіксована щомісячна плата за кабель чи телефон) користувачі можуть отримати доступ до комерційних і некомерційних служб США, Канади, Австралії, Європи. В архівах вільного доступу глобальної мережі можна знайти інформацію практично по всіх сферах людської діяльності, починаючи з наукових відкриттів до прогнозу погоди на завтра. Крім того, Інтернет забезпечує унікальні можливості дешевого, але швидкісного глобального та конфіденційного зв'язку по всьому світі. Це дуже зручно і практично для фірм, що мають свої філіали по світі, транснаціональних корпорацій. Звичайно, що для досягнення таких зручностей вони згодні

платити. Адже такий зв'язок значно виграє по всіх параметрах порівняно з телефоном.

«У мережі Інтернет механізм масової взаємодії суб'єктів впливає на формування змістовної структури інформаційного потоку. З одного боку, інтерес до тих чи інших питань формує певні тематичні сегменти цієї мережі зі своїми постачальниками та споживачами інформації. З другого – масовий характер комунікацій в Інтернеті у поєднанні з певними соціально-історичними традиціями унеможлиблює в більшості країн появу в цій мережі жорсткого контролю за змістом повідомлень з боку державних інституцій» [131, 89]. Сказати, що Інтернет абсолютно неупереджений щодо змісту розміщеної інформації, тобто – максимально демократичний, значить нічого не сказати. Однак при цьому виникають проблеми авторського права, відносини між свободою слова та різними видами зловживань цією свободою, розповсюдження патогенної інформації, а також багато моральних та юридичних проблем.

Інтернет (як будь-яке інше явище) має конкурентні переваги та обмеження. Конкурентні переваги всесвітньої мережі:

- висока швидкість передачі повідомлень;
- можливість охопити велику аудиторію споживачів;
- можливість використання різноманітних візуальних засобів для впливу на аудиторію та залучення нових клієнтів;
- можливість зворотного зв'язку.

Обмеження діяльності Інтернет у нашій країні:

- інформаційно-організаційні, що пов'язують із проблемами пошуку інформації, з котрими стикається споживач мережі при розв'язанні своїх конкретних проблем. Адже він змушений знайомитися із величезними обсягами повідомлень, перш ніж знайде інформацію, що потрібна йому. Щоб цього уникнути, користувач має вміти не лише формулювати свої інформаційні потреби у вигляді конкретних завдань, а й знати або уявляти, де і як шукати потрібну йому інформацію;

- фінансові, що визначаються загальним обсягом витрат на Інтернет у бюджеті користувача.

Одним із найбільш рейтингових ресурсів вітчизняного Інтернету, що орієнтований перш за все на підприємців, державних службовців і професійних консультантів, вважають інформаційний бізнес-портал LIGA ONLINE Інформаційно-аналітичного центру «Ліга». Він містить такі блоки [131, 91]:

- «Новини та аналітика» (<http://www.liga.kiev.ua>);
- «Пошуковий сервер по законодавству України»;
- «Бізнес-конференція» (<http://www.liga.kiev.ua/bbs>);
- LIGA: Бізнес-клуб (<http://www.liga.kiev.ua/business>);
- «Каталог-рейтинг правових ресурсів в Інтернеті» (<http://www.liga.kiev.ua/links>);
- «Бухгалтерський клуб» (<http://www.liga.kiev.ua/bclub>).

Послуги Інтернет-провайдерів. Щоб отримати доступ до Інтернет, необхідно мати мережевий зв'язок або комутовану лінію, що її може надати провайдер – постачальник Інтернет-послуг ISP (Internet Service Provider). Провайдери – це посередники між Інтернет та її користувачами. Такі послуги інформаційної установи, що займається постачанням Інтернет, становлять окремий сегмент інформаційного ринку – посередницький, а сама установа стає окремим суб'єктом ринку Інтернет-послуг.

Щоб почати таку посередницьку діяльність та надати максимально якісні послуги, інформаційна установа має врахувати ряд чинників:

- час і частота звертання;
- швидкість;
- скільки пристроїв (терміналів) буде підключено;
- які послуги Internet, якого рівня та в якій кількості використовуватимуться;
- яким чином використовуватиметься Internet (локально з офісу, регіонально за географічно розподіленими підрозділами компанії, динамічно по всій країні та за її межами);
- які співробітники компанії користуватимуться Internet;

- який рівень безпеки захисту інформації потрібний;
- чи передбачається в майбутньому користуватись іншими послугами Internet [77].

Все більшої популярності, особливо в малих підприємств, набувають послуги віртуальних сервісних центрів та офісів. Замість того, щоб великий «бізнесовий інкубатор» збирав під одним дахом декілька малих підприємств і чекав поки вони стануть спроможними до самостійного бізнесу, віртуальні центри та офіси надають такі послуги, що сприяють розвитку малого підприємництва, дають можливість розпочати власний бізнес без великих інвестицій [77]:

- користування телефонним номером;
- цілодобове приймання телефонних дзвінків;
- привітання від імені клієнта;
- передавання інформації про всі дзвінки на пейджер;
- збереження архіву повідомлень за період, указаний клієнтом;
- надання адреси електронної пошти;
- дублювання повідомлень електронною поштою;
- пересилання електронною поштою архіву за період, указаний клієнтом;
- надання різної інформації на бажання клієнта.

Вважається, що для реалізації українських Інтернет-проектів потрібні саме такі інструменти фінансування. Щоб почати власний інформаційний бізнес, вітчизняним малим компаніям потрібні зовсім невеликі інвестиції, що не приваблює солідних вкладників. Лише після того, як інформаційна установа стане на ноги, вона може звернутися до таких інвесторів за коштами для подальшого розвитку.

У Києві послуги з надання доступу до Інтернет пропонують такі провайдери: ELVISTI (elvisti.kiev.ua), Релком Україна (ts.kiev.ua), Global Ukraine (gu.kiev.ua), Адамант (adam.kiev.ua), Лакі Нет (carrier.kiev.ua), Укрпрофтелеком (sabbo.kiev.ua), Моноліт (cs.kiev.ua), Інститут кібернетики ім. Глушкова (icyb.kiev.ua), UNDP Internet Project (freenet.kiev.ua).

Дедалі більше Інтернет-засоби використовуються у бізнесі та торгівлі, і в цьому плані Україна поступово наближається до цивілізованого ринку користувачів Інтернет.

Незважаючи на збільшення українських користувачів Інтернет, їх кількість поки що становить малу частку потенційних споживачів. Причина цього – високі як для масового користувача розцінки на доступ до мережі. Якщо ж його оплату візьмуть на себе рекламодавці, то кількість споживачів швидко сягне таких масштабів, що зникнуть будь-які сумніви щодо необхідності електронного маркетингу.

Інтернет складається із кількох систем різного призначення і способів взаємодії з користувачами, котрі дають змогу реалізувати найпоширеніші послуги. Із цих ресурсів виділимо найголовніші.

Електронна пошта (e-mail) — найбільш розповсюджена послуга Інтернет, за кількістю користувачів вона посідає перше місце. Сьогодні приблизно 23 мільйони людей мають свою адресу в електронній пошті. Будь-який користувач може мати доступ практично до всіх інформаційних ресурсів. Пересилання листа за допомогою цієї послуги значно дешевше ніж поштою, особливо у міждержавному плані. За швидкістю доставки інформації електронна пошта конкурує з факсом. Повідомлення, передача рекламних оголошень, запрошень на презентації десяткам адресатів, що послані електронним способом, дійде до адресата максимум за кілька годин, тоді як звичайний лист може добиратися декілька днів, а то й тижнів, варто лише мати будь-який комп'ютер і модем.

Експрес-пошта. Із появою електронної пошти почали говорити про зникнення паперової кореспонденції. Бурхливий розвиток Інтернет лише поглибив таке становище, однак згодом стало очевидним, що потреба у друці, копіюванні та оформленні не лише не зменшилася, а, навпаки, збільшилася. Це пов'язано з тим, що ділові люди звикли мати на своєму столі реальні документи, з якими можна працювати, виправляти, на яких ставлять свою резолюцію чи зауваження.

Електронна служба WWW (Word Wide Web) завоювала популярність у всьому світі. За останнє десятиліття в Україні спостерігається різке зростання обсягів інформаційних ресурсів, які розміщуються в Web. Інформаційні ресурси світової комп'ютерної мережі стають доступними користувачеві у вигляді так званих Web-сторінок. Власник інформаційного ресурсу подає інформацію таким чином, щоб користувач мав змогу оперативно відшукати необхідний документ. Структура, яку утворюють дані на Web-сторінці, та зв'язки між ними певною мірою відображають структуру предметної галузі. А Web-сторінка може містити не тільки текст, а й інформацію у вигляді таблиць, графіків, анімацій, відеозаписів.

Головна перевага WWW полягає у високій швидкості доступу до будь-якої інформації у режимі реального часу, відсутності додаткових витрат на виготовлення друкарської продукції та оплати міжміських і міжнародних поштових або транспортних тарифів. Важливою особливістю Web-публікацій є можливість внесення до них будь-яких змін у будь-який час. Це стимулює компанії по всьому світі використовувати Інтернет як канал маркетингу та отримання замовлень на свою продукцію.

Система WWW одночасно містить різноманітну довідкову інформацію, забезпечує доступ до каталогів найбільших бібліотек світу, дає можливість скопіювати необхідні файли чи програми. Розробники програм часто розміщують у Інтернеті їх демоверсії, певні програми взагалі розповсюджуються безкоштовно або з обмеженою ліцензією.

У свою чергу можливість одночасного сприйняття інформації адресатом по аудіо- та візуальних каналах суттєво підвищує ефективність її засвоєння, оскільки посилює перш за все емоційні, підсвідомі механізми сприйняття інформації. Перегляд Web-сторінок здійснюється за допомогою спеціальних програм перегляду — браузерів. Браузер за суттю є кваліфікованим, ерудованим провідником, що виводить споживача на необхідну йому інформацію.

Але в усьому є свої недоліки. Отримавши інформацію, суб'єкт інформаційної діяльності використовує її в своїх цілях. Оскільки телебачення

чи Інтернет, як найбагатші фактами канали, можуть подати нечітке чи зайве повідомлення, то це дуже часто впливає на діяльність різних систем, які використовують недостовірну інформацію у своїй роботі.

Факс через Інтернет, на відміну від звичайного факсимільного зв'язку, коли два апарати працюють у реальному часі, здійснюється у три етапи [77]:

- відправлення на сервер факсу, в якому міститься інформація і телефонний номер одержувача. Сервер приймає лист, перевіряє повноваження на доступ до цього виду сервісу і виділяє з телефонного номера код країни. Відправлення факсу може бути здійснене як із поштової програми (наприклад, Netscape Mail), так і з текстового редактора (наприклад, Word);
- пересилання через Internet. Сервер шифрує інформацію за допомогою спеціальних алгоритмів (наприклад RSA) і відправляє її на сервер, найближчий до точки доставки, використовуючи код країни або міста;
- доставка факсу одержувачу. Сервер, що приймає, розшифровує інформацію і відправляє її по звичайній телефонній мережі. Якщо абонент зайнятий, система зробить декілька спроб додзвонитись. Після успішної доставки відправнику надсилається повідомлення про одержання факсу.

Звичайно, ця послуга, як будь-яка інша, має свої переваги та недоліки. Звичайний факс у реальному часі негайно доходить до адресата і одразу ж отримується підтвердження отримання. Але рахунки за оплату зв'язку становлять чималі суми. Коли ж передавати факс через Інтернет, то це знизить до мінімуму рахунки завдяки використанню електронної пошти або заміні міжміських і міжнародних дзвінків на місцеві. Крім того, текст факсу вже не потрібно перед розсиленням роздруковувати, архівувати всі вихідні та вхідні повідомлення. Що ж до недоліків, то факс від сервера Інтернет до приймаючого апарата може передаватися дуже повільно, і тому час зв'язку буде більшим ніж за прямого з'єднання через телефонну мережу.

Однак факсимільний зв'язок поки що є найбільш дешевим, швидким і доступним з усіх сучасних видів електронної передачі інформації.

IP-телефонія виникла як наслідок інтересу до передавання голосу через Інтернет. І хоча поки що кількість дзвінків через IP-мережі не перевищує 4% їх загальної кількості, найближчим часом передбачається різке зростання попиту на цю послугу, адже телефонний зв'язок, особливо міжнаціональний суттєво зріс у ціні. Тому збільшується кількість провайдерів Інтернет та телекомунікаційних операторів, у котрих IP-телефонія буде входити до стандартних послуг.

Електронні конференції (news groups) не такі відомі в Україні, а, отже, і менш популярними є служби, що займаються організацією таких тематичних телеконференцій. Ставши учасником однієї або кількох подібних конференцій, можна не тільки дізнатися про останні новини у відповідній сфері діяльності, а й запропонувати свої новації. Також результати телеконференцій є зручною довідковою базою для потенційних клієнтів, сприяють створенню відповідного іміджу установи та встановленню зворотного зв'язку із споживачами. Сьогодні дедалі більше наукових установ практикує проведення саме такого виду конференцій. Це дозволяє скоротити витрати на проживання (взагалі знімає цю проблему як таку), а самим учасникам, не витрачаючи часу на переїзд, дає можливість поспілкуватися з іншими фахівцями.

Списки розсилання (mailing lists) – ще одна форма обміну інформацією між користувачами Інтернет. Вона за виконуваними функціями схожа до попереднього виду послуг, але більш централізована. Цей варіант підтримується найчастіше конкретним ініціатором, котрий розсилає електронною поштою інформацію всім зацікавленим. Ще однією особливістю цієї форми послуг є жорсткий контроль за дотриманням правил спілкування та відповідністю повідомлень до тематики. Списки розсилання більш формальні та чіткіше зорієнтовані. Також ініціатор розсилання має забезпечити доступ до електронних адрес передплатників цього списку. Передплатники, що беруть активну участь у таких списках чи конференціях, набувають певної репутації,

утворюючи професійні об'єднання, що дає змогу фахівцям говорити про існування на якісно новому рівні міжнародного наукового співтовариства [77].

Pass-time. Інтернет, крім комунікаційних та бізнесових послуг, ще може надавати послуги-розваги, інколи замінюючи газети та ілюстровані глянцеві журнали. Використання всесвітньої мережі для дозвілля – престижно. Це може бути у вигляді інтерактивних ігор, обміну інформацією за професійними чи іншими інтересами, конкурсів, лотерей, обміну смішними посланнями, анекдотами. Попит на такі послуги є і він невідно зростає, тож необхідні засоби для його задоволення.

Нещодавно з'явилася нова послуга на Інтернет-ринку в Україні — це можливість, не укладаючи окремого традиційного договору з провайдером, підключити до ноутбука чи настільного персонального комп'ютера мобільний телефон, набрати спеціальний номер і скористатися будь-якою необхідною послугою Internet. Це більш зручний і більш дешевий доступ до всесвітньої мережі. Сьогодні таку послугу пропонують оператори мереж стільникового зв'язку — «Київстар Дж.Ес.Ем», Golden Telekom GSM, МТС.

Рекламні послуги. Крім звичайних засобів реклами (телебачення, радіо, спеціалізовані періодичні видання) останнім часом стрімко поширюється і реклама в Internet на Web-сайтах, оскільки мережеве товариство лояльно ставиться до розміщення на сторінках Web рекламних вирізок, хіба швидкість завантаження сторінки дещо падає.

За продуманого планування навіть невеликі вкладення в електронну рекламу можуть бути ефективними. Перш ніж розпочати рекламну кампанію, треба знайти власну нішу в мережі, визначити концепцію свого сайту, переконатися в тому, що він працює без помилок, зустріти перших безкоштовних відвідувачів. Після цього готується і впроваджується в життя медіа-план.

Кампанія з просування Web-сайту спирається на такі рекламо носії [77]:

Традиційні — ім'я сайту включається в усі види традиційної рекламної продукції: листівки, брошури, друковані оголошення, теле- й радіоролики. Це не дуже витратний і досить ефективний спосіб ініціювати трафік.

Мережевий direct mail — періодичне розсилання повідомлень електронною поштою зацікавленим особам, наприклад, з допомогою провайдерів Internet. Така реклама потребує особливо обережного і ретельно продуманого підходу, оскільки багато хто з користувачів мережі бажають платити за доступ/трафік/кілобайти, а не за отримання некорисних повідомлень.

Мережеві особисті контакти — участь у тематичних телеконференціях, організація власної телеконференції чи «гарячої лінії». Цей вид реклами потребує багато часу і праці, як і всі засоби встановлення особистих контактів.

Використання автоматичних довідково-навігаційних засобів Web — реєстрація сервера в пошукових машинах, Web-каталогах, «жовтих сторінках» і на тематичних інформаційних серверах.

Використання мережевого широкомовлення (PointCast і push-технології) — передбачає більші витрати на регулярне оновлення змісту і добре продуману маркетингову концепцію сайту.

Інтерактивна реклама — розміщення оплачуваних посилань на серверах, що добре відвідуються.

Можливі також бартерні форми, обмін посиланнями з партнерами, публікація на інших серверах цікавих матеріалів із зазначенням адреси джерела («плата змістом»):

Банери (banners) — графічні врізки-гіперпосилання з усіх типів рекламних Web-оголошень на найбільш помітних сайтах-розміщувачах. Обмеженість рекламного простору екрану змушує сайти-розміщувачі не тільки жорстко задавати розміри, але й використовувати так звану «прокрутку», коли на одному місці розташовується декілька банерів, послідовно завантажуваних кожним новим відвідувачем (плата призначається виходячи з кількості «показів»).

Реклама вставкою, чи рекламний інлайнер (advertorials) — графічна чи текстова врізка, логічно впроваджена в основний текст сторінки, що містить деяку інформацію про пропозицію рекламодавця чи супроводжується гіперпосиланням на проміжну сторінку з додатковими відомостями, демо-версіями продуктів і набором засобів взаємодії з відвідувачами. Економить

відвідувачу час переходу із сайту на сайт і надає широкий спектр можливостей для взаємодії з рекламодавцем. Генерує звичайно значно більше відгуків, ніж банер.

Оплачені лістинги — компанії одноразово чи щорічно вносять певну плату за розміщення своєї назви, WWW-адреси (URL) і короткого опису діяльності в список на спеціальну сторінку гіпертекстових посилань. Часто такі рекламодавці не мають власного Web-сайту і вказують тільки e-mail й номер телефону.

Спонсорство — формально всі рекламодавці спонсорують сервери, які розміщують їх рекламу, але фактично у сервера можуть бути постійні спонсори, які цілеспрямовано вкладають кошти в сайт з надією на те, що він матиме успіх. Спонсорам, звичайно, присвячений спеціальний розділ, доступний з головної сторінки.

Рекламні оголошення типу classified — невелика текстова інформація, яку часто безкоштовно розміщують у спеціальних розділах великих універсальних сайтів. Інколи сервери призначають номінальну ціну за такого роду послуги, якщо, наприклад, розмір повідомлень перевищує встановлений ліміт. Як правило, використовується приватними особами.

Програми співпраці (bounty programs) — преміальні програми, які дають змогу публікаціям третіх осіб (партнерів/учасників) посилатися на електронний магазин чи платне видання і заробляти комісійні проценти з продажу (наприклад, програма Amazon.com). Можуть використовувати всі перелічені види оформлення гіпертекстових посилань.

На відміну від традиційних ЗМІ, де кількість рекламних контактів розраховується складно і дорого, то продавці рекламного простору Web можуть запропонувати досить точні характеристики для визначення такої кількості: аналіз log-файлів і використання спеціальних вбудованих засобів дозволяє безпосередньо вимірювати кількість контактів і відстежувати реакцію відвідувачів (кількість відгуків, час перегляду реклами, посилань тощо).

Інтернет-продаж. Незважаючи на відносну новизну, має досить глибоке коріння (загадаймо систему доставки товарів поштою, що дуже популярна в

Німеччині та Англії). Вперше така послуга з'явилася в США у 80-х роках минулого століття. Адже роблячи покупки в мережі, люди економлять час, гроші, нерви.

Електронна комерція здійснюється поетапно:

- спочатку е-магазин надає клієнту інформацію про товари та послуги;
- клієнт робить своє замовлення;
- розрахунок здійснюється через підключення Інтернет-магазину до електронної платіжної системи;
- насамкінець товар відправляється адресату.

В Україні через Інтернет теоретично можна продати все. Порівняно з іншими товарами успішно реалізуються книжки, компакт-диски, комп'ютерне комплектування тощо. Можна запропонувати декілька моделей побудови торгового бізнесу в мережі: онлайнвий магазин, каталог-довідник, торгові центри, аукціони, інформаційні брокери тощо.

Виділяють такі типи магазинів, що функціонують у всесвітній мережі [77]:

- *Internet-вітрина* — це просте розширення Web-сайту торговця, призначене для надання інформації про товари і послуги, що є різновидом реклами; витрати на її створення і підтримку досить низькі.
- *Торговельний автомат* може приймати замовлення, котрі потім передаються в службу роботи з клієнтами (за такою схемою працюють багато українських онлайнвих торговельних майданчиків).
- *Автоматичний магазин* дає змогу не тільки вибрати товар та оформити замовлення, але й у разі використання платіжної системи прийняти оплату й оформити замовлення на доставку товарів покупцям.

Перш ніж розпочати електронну комерцію, керівництво інформаційної установи має добре вивчити і врахувати ряд аспектів: категорії потенційних споживачів у кіберпросторі; які саме товари та послуги придатні для

поширення електронними каналами; яким чином «прив'язати» клієнта до свого електронного каналу і т. д.

Найважливішими вважаються два перших аспекти. Адже можна запропонувати товар, який не завжди знайдеш у сусідньому магазині, – автомобілі, туристичні путівки, банківські послуги, нерухомість, товари з телемагазинів, квитки на концерт чи спортивний захід. Найбільш придатними у цьому плані є інформаційні товари. Крім того, одне з головних правил онлайн-продажу – вартість товару в Інтернет має бути нижчою (принаймні не вищою), чого дотримуються не всі вітчизняні Web-магазини. Сьогодні перспективними вважаються дві форми електронного збуту – «універмаг» і «біржа». В першій просуваються всі різноманітні товари, куди споживач повертатиметься постійно, знаючи, що знайде там все необхідне. Популярність «біржі» полягає у представленні однотипного товару, але різних виробників, а тому покупець упевнений, що з усього він вибере те, що відповідає йому за ціною та споживчими властивостями. Серед клієнтів електронних магазинів багато людей, котрі цінують, крім економії коштів і часу, ще й відсутність «особистого контакту» з продавцем.

Зауважимо той факт, що сьогодні вже є ціле покоління (приблизно 100 млн. дітей), котре виросло на ідеях Інтернет і готове вивести сферу споживання на цілком новий рівень. У США діти відіграють важливу роль у веденні домашнього господарства, оскільки, маючи навички доступу до Інтернет, знаходять там товари, вироблені різними компаніями, та порівнюють їх. Тепер, щоб продати товар батькам, потрібно зацікавити ним дітей.

Перші онлайн-магазини і вітрини з'явилися в українській частині мережі приблизно вісім років тому. Сьогодні їхня кількість давно перевищила за 100, але виділити серед них кілька показових поки що неможливо. Однак створено каталог таких магазинів – «Український торговий ряд» (webshop.kiev.ua). Він складається з 15 розділів («Автомобілі», «Комп'ютери», «Книги» тощо), де представлено близько 200 вітчизняних онлайн-магазинів.

Не так давно до Internet-магазинів в Україні додався Internet-аукціон «Український молоток» (www://molotok.com.ua) з продажу різноманітних

товарів. Його відкрила компанія netBridge Ukraine, котра вже має подібні аукціони в Росії (molotok.ru), Болгарії (okazion.bg) та Румунії (okazii.ro).

Попит на розроблення і підтримування Інтернет-магазинів в Україні майже відсутній. Справа в тому, що в сучасній Україні Web-магазин поки що існує як продовження реального бізнесу і працює на перспективу. У провідних дизайн-студій є все необхідне, щоб створити повнофункціональний торговельний портал з усіма атрибутами магазину, вартість проекту становить приблизно від 7 тис. дол., але ситуація не зміниться, доки е-магазин буде нерентабельним. Більшість власників магазинів одним з головних факторів, що стримують розвиток Internet-торгівлі, вважають менталітет вітчизняних покупців, недовіру до продавців, відсутність зручних і надійних засобів платежу. Водночас процент клієнтів, що здійснюють онлайнві купівлі повторно, досить високий — 60—70%. Самоокупність онлайнвих магазинів залежить також від позиції держави щодо електронної комерції та рівня добробуту громадян [77]. До Інтернет-магазину потрібно ставитися як до комерційного підприємства, де має бути і бізнес-план, і термін окупності, і фінансування тощо.

Тому Умері Вінс [33] запропонував 11 принципів маркетингу в Інтернет, дотримуючись яких можна досягти максимальної ефективності:

- Вивчайте та аналізуйте Internet як засіб реалізації маркетингу.
- Визначте свої цілі в Internet, щоб вони відповідали іншим маркетинговим зусиллям.
- Визначте, хто є вашою цільовою аудиторією.
- Визначте, як конкретно ваші потенційні клієнти мають реагувати на ваші пропозиції.
- Визначте, у чому полягають переваги ваших конкурентів.
- З'ясуйте, які найважливіші якості вашого товару чи послуги найточніше відбивають переваги вашої установи.
- Оберіть зброю (інструменти Internet).
- Вирішіть, за допомогою якої інформації (для посередників і клієнтів) і яких механізмів (просування) буде реалізований п. 4.
- Перетворіть інформацію в електронний формат і подайте в Internet.

- Просування (вашої електронної адреси), просування (вашої Web-сторінки) і ще раз просування (вашого товару).
- Прислухайтеся до своїх клієнтів і робіть висновки (це неперервний процес).

Звичайно, усім великим інформаційним установам потрібно мати власний Web-сервер, особливо якщо вони займаються програмним забезпеченням, системною інтеграцією, видавництвом чи наданням телекомунікаційних послуг. Якщо ж у станова не має великих фінансових і людських ресурсів, досить стати спонсором одного із вже існуючих популярних Web-серверів. Таким чином, на його спеціально виділених сторінках або у розділах новин можна розмістити інформацію про вашу установу та її товари, послуги чи технології.

В Інтернет поки що не діє основний принцип ринкової економіки: попит породжує пропозицію, бо це ще нова інфраструктура маркетингу і збуту. На цьому ринку обсяг інформаційних продуктів визначають виробники, а не споживачі, і пояснюється це питанням престижу та бажанням зайняти кращі місця на перспективному ринку. Крім того, виробники та постачальники інформаційних товарів і послуг у такий спосіб позбавляються посередників, що стоять між ними й безпосередніми роздрібними торговцями та споживачами. Вважають, що у майбутньому не буде великих універмагів, їм на зміну придуть Consumer Response Center — електронні столи замовлень, які матимуть у своєму розпорядженні значно більший асортимент товарів ніж сучасні супермаркети.

Не менш важливою перевагою електронних каналів є тісніший контакт із покупцем: у мережі клієнти повідомляють про себе дані, які можна використати у своєму бізнесі. Інтерактивний контакт зі споживачем забезпечує також тіснішу прив'язку їх до інформаційної установи. У вік глобальної електронної торгівлі уважне ставлення до покупця стане вирішальним фактором у конкурентній боротьбі, оскільки суперник знаходитиметься поряд, в одній мережі.

Прагнучи визначити свою присутність у кіберпросторі, інформаційні установи повинні пам'ятати, що електронні канали вимагають нової маркетингової стратегії, розрахованої на отримання прибутку через певний час, а не після декількох десятків або сотень звернень до свого сервера [77].

Інформаційні продукти і послуги на технічних носіях

Інформаційних продуктів, що розповсюджуються чи передаються на технічних носіях, надзвичайно багато. Усе залежить від того, у якому вигляді та яку інформацію хоче отримати споживач від інформаційної установи. Та й кількість технічних носіїв є різноманітною, постійно поповнюючись вдосконаленими зразками (магнітні, оптичні диски, флеш-карти, переносні вінчестери і т.д.). Відповідні послуги, що організують доступ до інформаційних продуктів, надаються за допомогою спеціальних програм, які також є частиною інформаційного продукту, якщо тільки продуктами не є самі програми (наприклад, ігри).

Сьогодні найбільш поширеним видом технічних носіїв є компактні оптичні диски та флеш-карти, хоча останні відзначаються більшою компактністю та зручністю у записі та передачі інформаційного продукту. Для цих обох носіїв характерний великий вміст, надійність та стійкість щодо пошкоджень, відносно низька ціна у розрахунку на одиницю інформації. Це робить їх незамінними для поширення великих масивів інформації, особливо у тих випадках, коли продуктом є інформація не лише текстового характеру, а й звукові та зорові образи.

Друковані видання

Окремим споживачам потрібно отримати інформацію з друкованих видань. Причому властивості отриманої інформації різняться залежно від типу видань. Наприклад, витрати інформаційною установою ресурсів на подачу інформації у вигляді коротких коментарів чи фактів мінімальні, бо займають небагато часу та не вимагають особливих інтелектуальних зусиль. І навпаки, створення на основі первинних даних якісно нової інформації, аналітичної чи наукової,

вимагає значних затрат як часу, так і інтелектуальних зусиль. Але такий інформаційний продукт вже цінується дорожче, користується попитом, бо відкриває перед потенційним клієнтом цілком нові можливості.

При ознайомленні з газетно-журнальною інформацією досягається кумулятивний ефект сприймання вербальної та візуальної інформації, що може відбуватися одночасно, індивідуально чи колективно, але у різних місцях, за різних обставин і при неможливості безпосередньої реакції на прочитане.

Одне з провідних місць серед друкованих видань належить *спеціалізованим науковим, діловим та аналітичним виданням*. Їх ознаки:

- тематика публікацій, що мають проблемний або інформаційно-оглядовий характер, відзначається широтою і часто стосується питань, яким мало приділяють увагу інші типи видань;
- вищий рівень висвітлення проблеми порівняно з іншими типами видань, використання спеціальної термінології;
- вищий рівень кваліфікації авторів.

Підготовка спеціалізованих ділових, аналітичних та наукових видань потребує значних зусиль і вимагає досить багато часу, а це впливає на частоту виходу цих періодичних видань. Переважно наукові видання виходять раз на місяць, причому суто наукові публікації розміщуються у фахових виданнях. Період публікації аналітичного видання триває більше тижня. Але саме поняття «аналітична публікація» має досить широке тлумачення: одні з них тяжіють до наукових, інші ж є спрощеними коментарями тих чи інших подій, а тому розміщуються переважно у громадсько-політичних виданнях.

Регулярність виходу аналітичних видань та їх тираж у певному регіоні чи країні залежить від накопиченого інтелектуального досвіду та від попиту на ці видання.

Зазначені суб'єкти інформаційного ринку перш за все орієнтовані на задоволення інформаційних потреб підприємців, а також працівників органів державної та місцевої влади й управління. До цієї категорії видань в Україні належать тижневики «Бизнес», «Галицькі контракти», «Компаньон», «Украинская Инвестиционная Газета», «Деловой Донбасс», щомісячні журнали

«Діловий Вісник», «Агро перспектива» та ін. На жаль, у нашій країні відсутнє щоденне ділове видання національного походження, що пояснюється перш за все браком відповідного ресурсного забезпечення, а зовсім не через незатребуваність. Тож ця ніша поки що відкрита і вільна для відкривачів. Що ж до щоденної преси, то вона всюди представлена перш за все громадсько-політичними газетами, більша частина яких не аналізує події, а лише подає факти, та й то часто у спотвореному вигляді [131, 82-83, 189-190].

З переходом до ринкових відносин в Україні поряд з діловою пресою з'явився широкий перелік *спеціалізованих довідкових видань*. Деякі з них спрямовані на сприяння у пошуках партнерів для укладання ділових угод. Наприклад, щорічний довідник «Независимые производители товаров и услуг», що видається з 1993 року фірмою «Информсистема Резерв» і містить інформацію про реквізити десятків тисяч підприємств України, Росії та інших країн, про продукцію, котру вони випускають, та послуги, що надають.

Щоденне подання інформації в друкованих виданнях формує віртуальну модель картини світу, мозаїчна подача інформації, характерна для масових видань. Двоїстий характер одночасно створює ефект сформованості навколишнього світу та негативний ефект сучасного, що розпадаються на безліч картинок, які читачеві важко об'єднати.

До основних переваг від використання друкованих видань порівняно з іншими джерелами інформації належать наступні:

- змістова різноманітність повідомлень;
- подача великих обсягів повідомлення;
- можливість повторного використання споживачем повідомлення;
- можливість швидкого копіювання;
- доступність великих масивів друкованої інформації через розвинуту мережу посередників;
- дешевизна.

Конкуренція на інформаційному ринку призвела до того, що багато друкованих видань мають свої електронні версії, котрі повністю або частково представлені в Інтернеті. Недоліки пов'язані із оперативністю подачі

інформації, яка у друкованих виданнях нижча, ніж в електронних, та з суб'єктивним сприйняттям повідомлень споживачем. Але позитивні сторони суттєво переважають недоліки друкованих видань, що робить їх поки що провідними джерелами інформації.

Безумовно, ринок електронних продуктів здатний дещо потіснити друковану продукцію, але жодним чином не зможе її замінити, про це свідчить досвід найбільш розвинутих в інформаційному плані країн. Інформаційні продукти можуть і мають мати свою нішу на ринку, і тут велику роль відіграє гнучка цінова політика та підвищення якості інформаційних продуктів.

Дослідники наводять такі факти: у Росії ціни первинних видань на електронних носіях вищі за ціни друкарських аналогів у середньому на 10%. Однак придбання компакт-диска як доповнення до друкарської версії одразу стає вигідним, оскільки загальна ціна двох продуктів підвищується лише на 15%. Саме такої тактики дотримуються провідні інформаційні установи світу. До того ж, великі постачальники інформації, як правило, не породжують конкуренції одного і того ж, але на різних носіях, продукту [77].

Інтерактивні послуги

У загальному вигляді сучасні технології розповсюдження інформації передбачають, що користувачі з певного термінального пристрою можуть ознайомлюватися з інформаційними продуктами за допомогою програмних засобів у реальному часі. Відповідні технології називаються інтерактивними (on-line). Основні види сучасних технологій – віддалені бази даних, інформаційні продукти та послуги на технічних носіях та відеотекст. Але якщо користувачами баз даних переважно є відповідні спеціалісти, то відеотекстом користуються рядові споживачі, які, можливо, навіть не вміють працювати на комп'ютері, а інформацію отримують у більшості розважального та побутового характеру (спортивні новини, програма телепередач, прогнози погоди, прайси, телефонні довідники, гороскопи і т. ін.), оскільки вона не потребує подальшої обробки.

Вітчизняний ринок інтерактивних послуг спочатку розвивався як система некомерційних інформаційних послуг, часто об'єднаних у відомчі мережі (наприклад, Держкомстат). На початку 80-х років ХХ століття з'являються перші бази даних, відкриті для масового споживача, що потягнуло за собою комерціалізацію індустрії інформації. Основними виробниками баз даних є інформаційні центри, банки, ВІНТІ, ДПТНБ, ІНІОМ, бази даних котрих мають бібліографічний характер загального призначення в різних галузях науки і техніки. Крім того, бази даних створюються інформаційними агентствами та засобами масової інформації, державними організаціями, науковими, навчальними закладами, а також новими комерційними структурами. Збільшується питома вага ділової (комерційної) інформації.

Основними користувачами термінальних пристроїв є інформаційні інститути, котрі виступають посередниками між користувачами та постачальниками інформації (науковими чи інформаційними центрами, бібліотеками), потім власниками терміналів стають інформаційні брокери, що проводять пошук у базах даних на комерційній основі, та рядові споживачі, котрі користуються терміналами на роботі чи вдома. Чималий вплив на формування попиту інформаційних товарів та послуг справила доступність недорогих термінальних пристроїв та телекомунікаційних послуг.

На практиці інтерактивні служби розглядаються як продавці чи дистриб'ютори інформації, котра не зовсім відповідає дійсності, бо не враховують великої роботи із забезпечення доступу до баз даних та передачі інформації користувачеві. Інтерактивні служби бувають різними, від чого залежить і ринок збуту [77]:

- комутовані інтерактивні служби, що надають інформацію загальнодоступними лініями зв'язку будь-якому користувачеві, який має комп'ютер чи модем (це інформаційні супермаркети та кіоски). Забезпечується доступ до великої кількості (більш ніж 70) різних за темами баз даних. До них відносять: *DIALOG* (260 баз даних, більш ніж 70 тис. абонентів з 80 країн), *BRS* (130 баз даних), *ORBIT* (100 баз даних);

- спеціальні інтерактивні служби надають вузькотематичну інформацію; користуються своїми власними базами даних та власним обладнанням, забезпечуючи спеціальний зв'язок (стратегічна інформація, оперативна комерційна інформація, котирування цінних паперів у реальному часі); однак користувачі повинні знати мови кожної інформаційно-пошукової системи, що досить незручно. Це служби *LEXIS* (тексти законів та рішень судів) та *NEXIS (MDC)* (інформація з найбільших газет, журналів, інформаційних агентств), *DRI, WHARTON ECONOMETRICS, CIS* (ці три служби спеціалізуються на економічній інформації: економічна статистика, економетрія, економічне прогнозування), *DOW JONES NEWS/RETRIEVAL*;
- міжсистемні інтерактивні служби-шлюзи забезпечують послуги інтелектуального шлюзу, завдяки яким користувач може підключатися до будь-яких баз даних, котрі доступні через цей шлюз, та працювати з ним за допомогою єдиної мови. Наприклад, *EasyNET, InQuest, InfoMaster* дають можливість пошуку інформації більш ніж у 700 базах даних;
- інтерактивні служби бібліотечної орієнтації, що забезпечують доступ до електронних каталогів. Вони виконують автоматизовану обробку фондів бібліотек-учасниць автоматизованих бібліотечних мереж. До них відносять: *OCLC* (центр, що об'єднує 3200 спеціалізованих бібліотек і обслуговує приватну і державну науку, зокрема виші), *WLN* (Північно-західна бібліотечна мережа США, створена за підтримки «Боїнг»), *RLIN* (автоматизована інформаційно-пошукова система, створена консорціумом бібліотек RLN, INC, містить інформацію з фундаментальних наук);
- відеотекстні служби, що забезпечують взаємозв'язок людини з інформаційною автоматизованою службою за допомогою телефона та телевізора з модемом. Переваги цього типу служб

допомагають в тому, що вони надають простий доступ до ресурсів, а їхні послуги мають низьку вартість. Наприклад, служба *Viewtron, Knight Ridder VU/TEXT*.

Інтерактивні послуги – цілком новий вид інформаційної діяльності, новий підхід до самої інформації та технології її отримання. Передбачається, що основна маркетингова підготовка буде проводитися комутованими службами, оскільки саме вони орієнтуються на попит споживачів і забезпечують пропозицію інформаційних продуктів і послуг. На думку спеціалістів, цей шлях розвитку інтерактивних послуг є перспективним для інформаційного ринку, бо створення комутованих баз даних – один із шляхів його розвитку.

На ринку інтерактивних послуг реалізуються два типи взаємозв'язку:

1. Відносини між виробниками баз даних та інтерактивними службами.

Ці зв'язки формуються на основі укладеного між ними договору про комерційну експлуатацію баз даних. Інтерактивна служба завантажує бази даних, отримані від виробника, та використовує їх. А виробник, у свою чергу, відповідає за достовірність та ліцензійність інформації, за її вчасне оновлення. У договорі обов'язково має бути розділ, що регулює фінансові розрахунки між сторонами. Схеми розрахунків можуть бути орендними чи розподіленими [146]. При виборі орендної схеми розрахунків інтерактивна установа сплачує виробникові баз даних певну фіксовану суму за їхню експлуатацію, а собі привласнює весь можливий прибуток. З одного боку, ця схема вигідна інтерактивній службі, якщо використання баз даних комерційно себе виправдовує, а орендна плата – невисока. З іншого боку, ця схема вигідна і виробникові баз даних, оскільки він перекладає весь ризик, пов'язаний із невизначеністю попиту на бази даних, на плечі інтерактивної служби. Розподілена схема більш популярна: не передбачає жодних попередніх платежів виробникові, тому що розподілу підлягає реально отриманий прибуток. Саме вона переважає на практиці, оскільки рівномірно розподіляє ризик між сторонами.

2. Відносини інтерактивних служб із споживачами.

Теж формуються на основі укладеного договору, основними складовими якого є:

- предмет контракту;
- обов'язки сторін;
- порядок розрахунків із зазначенням валюти платежу;
- гарантії достовірності інформації;
- авторські права на інформацію;
- вирішення непередбачуваних ситуацій (наприклад, звільнення сторін від контракту через певні обставини);
- дотримання конфіденційності щодо предмета контракту, імені та адреси споживача, а також змісту запитуваної інформації;
- термін дії контракту, умови його подовження, змін чи розірвання;
- порядок вирішення можливих непорозумінь.

Після укладення такого контракту споживачеві відкривається доступ до всіх баз даних, що є в розпорядженні інтерактивної служби. При цьому користувач отримує свій код та пароль, за яким його розпізнає інтерактивна служба.

Авторські права, як правило, належать виробникам баз даних, тому існують деякі обмеження на скачування, нагромадження, тиражування та розповсюдження отриманої інформації споживачами. Але авторське право не розповсюджується на урядові документи, статистичні дані, звіти, історичні дані, каталоги тощо.

Через місяць споживачеві виставляється рахунок за користування інформацією з баз даних разом із розшифровкою роботи за вказаний період.

Навчальні послуги

Дуже поширені, оскільки потрібні усім споживачам, особливо в умовах світової економічної кризи для переорієнтації непродуктивної діяльності. Сьогодні, як і раніше, найбільшим попитом користується навчання роботи на комп'ютері. Але інформаційна установа, крім іншого, може організувати також навчальні курси з менеджменту, бухгалтерії, секретарської справи тощо, – на

що виявиться попит. Деякі установи такого типу пропонують навчання з одночасним працевлаштуванням, що приваблює до них клієнтів, або співпрацюють у цьому плані з кадровими агентствами.

Консультативні послуги (консалтинг)

Бізнес-консалтинг як самостійний напрям почав розвиватися в Україні з кінця ХХ століття. Причиною цього став такий рівень розподілу праці, за якого управління установою перетворилося на окрему професію. Консалтинг — забезпечення клієнта спеціалізованими знаннями, професійними навичками. Потреба у сторонніх консультативних послугах, як і потреба у зовнішньому джерелі інформації, виникає тоді, коли суб'єкт не в змозі власними силами розв'язати проблему. Фірми залучають консультантів до виконання тих робіт, з якими не можуть впоратися самі.

Однією з основних рис консалтингових структур є їхня незалежність від клієнта. Звичайно, повної незалежності бути не може. Але наймаючи фахівців із консалтингу, будь-яке підприємство розраховує на їхній професіоналізм та найкраще вирішення своєї проблеми. Для цього необхідні спеціалісти, незалежні від власника, щоб надавали об'єктивні рекомендації. Таким незалежним спеціалістом і є професійний консультант. Іноді конкретні завдання переростають у величезні проекти, в котрих беруть участь десятки чи сотні консультантів. Сьогодні дуже популярним є такий напрям консалтингу, як реінжиніринг, однак лише цим консалтингова галузь не вичерпується.

Як правило, професійні інформаційні установи-консультанти надають своїм клієнтам певний спектр взаємопов'язаних видів послуг. Це дає змогу клієнтам економити час і кошти на отримання необхідних їм знань та іншої інформації, а консалтинговим установам — знижувати виробничі витрати та підвищувати прибутковість власного бізнесу. Подібна спеціалізація характерна передусім для великих установ, де працює багато фахівців. Саме поєднання фахівців різного, але водночас суміжного профілю, забезпечує можливість маневру консультативними послугами як комплексним джерелом інформації [123; 189; 190].

Перевага консультативних послуг порівняно з іншими полягає у тому, що вони зорієнтовані на індивідуальні потреби конкретних споживачів і дають змогу надавати їм не просто інформацію, а необхідні знання, якість яких, звичайно, залежить від професіоналізму консультантів. Бізнес-консалтинг забезпечує клієнта спеціалізованим досвідом, поведінкою, професійними навичками або іншими ресурсами, що допоможуть йому в оптимізації фінансово-економічного стану підприємства, або в інших питаннях, але суто в межах чинної нормативно-законодавчої бази [77]. Кінцевим документом консультування є підсумковий звіт, що, як правило, поєднується із додатковими усними поясненнями консультанта. Зміст звіту має охоплювати нещодавно виявлені факти або встановлені нові зв'язки відомих фактів, роз'яснення проблем, аргументування [131, 101-103].

Пропонуємо наступну класифікацію способів консультування [77]:

- *експертний*: консультант відповідає на питання: що робити? («вийти на певний ринок», «встановити певні ціни», «внести в контракт певний пункт»...);
- *процесний*: спільна робота консультанта і клієнта. Консультант відповідає на питання «як?», а після цього разом з клієнтом — на питання «що потрібно робити?».
- *навчальний*: консультант не тільки відповідає на питання, як вирішити конкретну проблему, але на її прикладі стимулює бажання навчатися, розвиває творчий потенціал;
- *внутрішній*: створюється власний консультативний підрозділ фірми для інших підрозділів (доповнює зовнішнє консультування).

Звичайно, видів консалтингових послуг є багато, класифікують їх по-різному. До прикладу, в Європейському довіднику-вказівнику консультантів з управління виділяють 104 види таких послуг, що об'єднані у вісім груп [223]:

- загальне управління;
- фінансове управління;
- адміністративне управління;
- управління кадрами;

- виробництво;
- інформаційні технології;
- маркетинг, збут;
- спеціалізовані послуги.

В одну групу може входити від 7 до 20 видів послуг. Інформаційні установи, що надають консалтингові послуги, мають бути зацікавлені у своїх клієнтах і не чекати коли ті самі прийдуть. Сьогодні, коли ринок консалтингу в Україні лише формується, активність консультантів цілком прийнятна. Фахівці пропонують такі основні засоби пошуку клієнтів [77]:

- *«Холодні» контакти*, тобто візити, листи або телефонні розмови, коли консультант звертається до потенційного клієнта і намагається продати йому послугу. Такий спосіб вважається найменш ефективним засобом.
- *«Холодні» візити* (без попередньої домовленості) — найгірший варіант. Керівники не люблять, коли їх турбують незнайомці з невідомих причин.
- *«Холодні» письмові контакти* — значно кращий засіб. Мета таких контактів — не продавати послуги, а рекомендувати себе перспективним клієнтам, щоб підготувати підґрунтя для майбутнього контракту за два-три тижні.
- *«Холодні» телефонні розмови* передбачають єдину мету — домовитися про побачення з клієнтом. Але потрібно бути готовим відповідати на всі запитання, що їх клієнт може задати перш ніж призначить зустріч. Також не потрібно забувати про рекомендації своїх попередніх клієнтів – це світова практика.

Перша зустріч є дуже важливою, бо саме вона визначить психологічну сумісність консультантів та співробітників фірми, чи зможуть вони працювати в єдиному тандемі. Адже консультант, знаючи те, чого не знає клієнт, може говорити неприємні речі, вказувати на те, на що представники фірми досі не звертали уваги.

Використання консультативних послуг разом із перевагами може створювати для потенційних клієнтів та реальних споживачів і певні проблеми. Справа не тільки у тому, що консалтингові послуги значно дорожчі порівняно з іншими видами джерел інформації. Мова іде про те, що не виключена можливість використання консультантами конфіденційної інформації про клієнтів у своїх інтересах, незважаючи на різні етичні та юридичні обмеження. А розголошення певних фактів може загрожувати значними збитками. Тому, перш ніж вдатися до послуг консультантів, потенційний споживач має обрати для себе певну модель консультування і визначити, на якому етапі цього процесу потрібна допомога [31].

Сьогодні на ринку України діють як вітчизняні, так і зарубіжні консалтингові фірми. Серед останніх можна виділити такі групи:

1. Представництва великих консалтингових фірм, що обслуговують: державні структури, органи державного управління з питань оподаткування, бюджетного регулювання; банківські структури з питань аудиту; зарубіжні і спільні підприємства. Це такі великі установи як Ernst & Young, Arthur Andersen & Co SC, Price Waterhouse та ін. Яскравий приклад – співробітництво Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку з американськими консалтинговими фірмами Price Waterhouse Coopers, Barents Group LLC, що ведеться з 1995 р. з питань розвитку сучасної інфраструктури українського ринку. Всі проекти фінансуються Агентством з міжнародного розвитку США (AID).

2. Консультаційні фірми, що мають починати свою діяльність в Україні. Вони утримують в Україні, як правило, одного-двох представників, основним завданням яких є визначення ступеня принадності українського ринку для своєї фірми й оптимальної стратегії виходу на нього.

3. Консультаційні фірми, що працюють в Україні за програмами TASIC, AID та інших аналогічних структур. За даними Відділу технічної допомоги TASIC, існує приблизно 150 консультаційних фірм із усіх країн європейської співдружності, що працюють переважно з питань управлінського і фінансового консультування в наступних галузях народного господарства: сільське

господарство; енергетика; атомна енергетика; транспорт; зв'язок та ін. Особливістю діяльності цих фірм є те, що клієнтами частково або цілком покриваються витрати на консультаційні послуги в рамках зазначених програм.

Вітчизняні консультаційні фірми можна поділити на наступні групи:

1. Фірми, котрі виникли і розвивалися на базі початого державою процесу зміни форм власності, що починали свою діяльність із надання комплексних послуг з приватизації, які охоплювали питання управління, законодавства, оподаткування та інше.

2. Консультаційні фірми, що виникли протягом 1996-1997 років, із споконвічно визначеною спеціалізацією діяльності. Вони надають консультаційні послуги, спеціалізовані як за видами (маркетинг, податкове планування і т.п.), так і за напрямками і галузями (проведення постприватизаційної підтримки, приватизації земельних ділянок, консультування підприємств).

Різноманітність попиту та споживачів спричиняє велику кількість типів консультаційних організацій. Так, в Україні це:

1. Великі багатофункціональні зарубіжні консультаційні фірми. Як правило, вони представлені філіями. Загальна чисельність штату таких компаній налічує декілька сотень, а іноді і тисяч професіоналів. Для роботи на українському ринку вони намагаються набирати місцевих спеціалістів.

2. Дрібні та середні консультаційні фірми. За американськими стандартами ця група охоплює організації, у яких працює від кількох до 100 консультантів. Українські фірми, як показують результати дослідження, проведеного спеціалістами Асоціації «Укрконсалтинг», мають таку чисельність: до 7 чоловік – 65%, 8-20 чоловік – 29%, понад 20 чоловік – 6%. При цьому можна зауважити, що специфіка роботи всіх перелічених вище консультаційних компаній строго індивідуальна. Вона залежить від ряду факторів макро- і мікросередовища, властивих кожній із виділених груп.

Мікросередовище складають сили, що мають безпосереднє відношення до самої консультаційної установи та її можливостей обслуговування клієнтів.

Сюди входять: джерела ресурсів консультаційної установи, маркетингові посередники, споживачі послуг, партнери, конкуренти, контактні аудиторії.

Макросередовище представлено силами більш широкого соціального плану, що впливають на мікросередовище. До них належать чинники економічного, політичного, природнього, демографічного, технічного і культурного характеру.

Окрім того, відмінності у функціонуванні представлених на українському інформаційному ринку консультаційних установ обумовлені особливостями наданих ними послуг. Ілюстрацією даного твердження є аналіз потреб клієнтів при виборі консультаційної фірми.

Організація консультаційної роботи. Консалтингом можуть займатися як самостійні установи, спеціальні відділи, так і окремі індивіди, котрі інколи суміщають цю діяльність із основною роботою. Однак ми говоримо про організацію професійного консалтингу, котрий провадять фахові інформаційні установи, для яких консалтингова діяльність є основним, а часто і єдиним видом професійної діяльності. При цьому керівництво має бути готовим, що консультаційних послуг можуть потребувати не тільки великі установи, а й малі фірми, і єдиного підходу до їх обслуговування немає. Приміром, головні проблеми підприємств малого та середнього бізнесу – технічне забезпечення (обробка документів, фінансовий аналіз, інженерний аналіз, робота з масивами даних і т. д.) та основні ділові операції (ціноутворення, обслуговування клієнтів, підвищення ефективності праці тощо), тоді як проблеми великих підприємств значно складніші – кадрова політика, управління, підвищення кваліфікації. Тому, щоб знизити витрати на консультативні послуги малих установ, консультант може запропонувати послуги групі клієнтів, що займаються бізнесом одного типу. Сьогодні найпоширенішими є послуги консультантів з управління персоналом комерційних підприємств.

Фахівці сформулювали сім основних принципів успішного надання консалтингових послуг [77]:

- Не продавати більше ніж можете надати. Надання консалтингових послуг породжує сподівання, котрі не повинні перевищувати

можливості інформаційної установи, щоб потім не потрібно було наймати нових співробітників і негайно посилати їх клієнту.

- Не удавати більшу за дійсну компетентність. Існує спокуса запропонувати і продати послуги, в яких консалтингова фірма недостатньо компетентна. Не варто експериментувати, бо можуть постраждати інтереси клієнта, а потім і репутація інформаційної установи.
- Не принижувати інших консультантів. Під час розмов з клієнтами часто впливають питання про підходи, застосовувані вашими конкурентами, а також про їхні досягнення. Неетично і непрофесійно перекручувати інформацію про них або дозволяти собі зневажливі репліки на їх адресу, щоб вплинути на клієнта.
- Не забувати, що ви займаєтеся наданням професійних послуг. Консультанти повинні бути досвідченими і прогресивними у своїй діяльності, вивчати досвід інших галузей, не забуваючи про професійну природу послуг, сприйнятливність клієнтів, місцеві культурні цінності та норми, обираючи засоби маркетингу.
- Намагатися бути ефективними у своїй роботі. Ефективний маркетинг повинен супроводжуватися відповідним рівнем якості послуг. Не буває так, що підписали контракт, і все на тому закінчилося. Якісне обслуговування — це теж ефективний захід для повторних звернень клієнтів, отримання схвальних відгуків і рекомендацій, необхідних для створення професійного іміджу.
- Визнати потреби і бажання клієнтів головним моментом у своїй діяльності. Немає сенсу продавати потенційному клієнту не потрібну йому послугу. Не треба переконувати його в тому, що ви — блискучий професіонал, важливіше довести, що ви розумієте його проблему, готові його слухати і можете знайти і втілити в життя сприятливе для його бізнесу рішення. Центр усіх зусиль — клієнт, а не консультант.

- Консультант має наполягати на тому, щоб клієнт брав активну участь у роботі, залучав своїх підлеглих, щоб ті могли переймати знання консультанта.

На Заході консалтинг є каталізатором розвитку економіки, нормою ділового життя. В Україні ж соціально-економічне замовлення на нього лише починає формуватися. Це нове поле діяльності, що відкрите для відповідних спеціалістів. Однак на вітчизняному ринку консалтингових послуг чомусь першість займають західні фірми, що підтримуються урядовими та міжурядовими структурами. Вони надають допомогу перспективним підприємствам і галузям. Це виглядає тим дивніше, що в Україні достатньо своїх фахівців у цій сфері, які нічим не поступаються західним консультантам, а в оплаті помітно дискриміновані порівняно з іноземними. Вкотре переконуємося, що цим величезним інтелектуальним капіталом у нашій державі не вміють чи не хочуть скористатися. Для того, щоб змінити таке становище, українські консалтингові фірми за сприяння Фонду державного майна об'єдналися в Асоціацію консультаційних установ України «Укрконсалтинг», до котрої увійшли 100 вітчизняних установ, а також ця асоціація вступила до Європейського союзу консалтингових асоціацій (ФЕАКО). Так наші консалтингові фірми виглядатимуть більш конкурентоспроможними на світовому ринку та зміцниться їхнє становище на вітчизняному.

Поштовхом до розвитку консалтингу в Україні стала приватизація державного та комунального майна, що вимагала оцінки останнього та певного алгоритму розподілу. Надалі почав рости попит і на інші види консалтингу – аудиторські та юридичні послуги, маркетингові дослідження; упровадження інноваційних технологій; управління виробництвом та кадровий менеджмент; створення, реорганізацію та реструктуризацію підприємств тощо. Однак, як і на Заході, консультаційні послуги чітко розмежовуються на аудит та власне консалтинг [131, 193].

До спеціалізованих послуг належить надання підприємцям інформації про реальних та потенційних партнерів, клієнтів та конкурентів. Сьогодні в Україні

працює понад десять установ, котрі на запит клієнта *нададуть бізнес-довідкову інформацію* про українські та зарубіжні підприємства (Міжбанківська служба безпеки «СКІФ»; ТОВ «Авеста-Україна»; Державна АК «Національна мережа аукціонних центрів» та ін.). Представники таких інформаційних установ стверджують, що постійно поновлювані бази даних, відпрацьовані методики та підготовлені фахівці дають змогу за короткий термін підготувати якісну довідку. Базою для складання такої довідки може стати накопичений масив інформації про претензії з боку контролюючих органів, судова хроніка, архів новин ЗМІ та інші специфічні відомості, що характеризують надійність компанії та репутацію її керівників [109; 112; 131, 194-195; 219].

Плата за консультування. У розвинутих країнах Заходу та США, де консультативні послуги – звичайна річ, рівень оплати за них теж має сталий характер. Він коливається залежно від рівня фірми-клієнта (якщо фірма невелика, то оплата за послуги буде нижча), іміджу інформаційної установи, наскільки поширеною є дана послуга і т.д.

Узагалі, в консультантській практиці безкоштовних послуг клієнту немає. «Безкоштовно» консультант може працювати лише у свій вільний час і з власної доброї волі, а також тоді, коли його послуги оплачуються з державного бюджету. Але навіть і в цьому випадку послуга, що одному клієнту надається безкоштовно, звичайно субсидується іншою установою.

Оскільки консультування – справа індивідуальна, то найпоширенішою формою оплати є *оплата за відпрацьований час*. Якщо працює група консультантів, то оплата старшого консультанта та його помічників має відрізнятись (приблизно у співвідношенні 4:1). За цієї форми оплати клієнт має повністю довіряти консультантові: він має бути впевнений, що спеціаліст протягом оплаченого часу дійсно плідно працював над вирішенням поставленої проблеми.

Використовуються ще й інші системи оплати. *Нормальний рівень плати за послуги* може бути загальновідомим і рекомендованим професійною асоціацією (наприклад, у вигляді нижньої і верхньої її меж). *Розцінки, що призначаються конкурентами*. Консультант повинен з'ясувати, як нараховують свої розцінки

конкуренти та інші колеги, якої політики ціноутворення вони дотримуються і якої думки про це клієнти. *Плата за послуги для різних ринкових сегментів.* Може знадобитися диференціювання плати за послуги з обслуговування ринкових сегментів. Звичайно для малих підприємств і некомерційних соціальних організацій призначають плату нижчу ніж для великих міжнародних або національних корпорацій. *Плата за просування.* Пільгова плата за послуги (з 10—15 %-ю знижкою порівняно зі звичайною) інколи застосовується при постачанні на ринок послуг нового типу, щоб стимулювати інтерес клієнта до нього. До кінця кампанії з просування вона піднімається до нормального рівня. Це припустимо, якщо клієнти про це знають. Уважається непрофесіональним зацікавити клієнтів у новій послугі, а після цього підняти ціну. *Плата з урахуванням дотацій.* Державні консультаційні служби можуть і повинні продавати свої послуги за зниженими цінами деяким або всім клієнтам. Це можливо завдяки державним дотаціям, мета яких — сприяти консультуванню, зробити його доступним для всіх клієнтів. *Розцінки, визначені клієнтами.* Урядові організації або інші клієнти можуть установити максимальний рівень плати за послуги, вище за який, наймаючи фахівця-консультанта, вони не платитимуть. *Відповідність між платою за послуги та іміджем консультанта.* Рівень винагороди за послуги і засіб установлення розцінок — елементи професійного іміджу консультанта. Високопрофесійний консультант представників керівництва з прийняття важливих стратегічних рішень буде значно вище оцінювати свої послуги, ніж його колега, зайнятий рутинною реорганізацією конторських операцій. *Тверда (наушальна) плата,* коли консультантові платять за завершення певного проекту або роботи. Переваги для клієнтів очевидні. Вони знають, скільки коштуватиме вся робота, термін реалізації проекту, можуть затримати оплату або відмовитися від останнього внеску, якщо роботу не закінчено згідно з контрактом. Консультант не завжди може погодитися на такі умови. Зокрема, він повинен бути впевнений, що проект не обійдеться йому дорожче. Така форма оплати неприйнятна, якщо завершення роботи залежить більше від клієнта, ніж від консультанта. Ці умови підходять, наприклад, для вивчення ринку, аналізу економічної доцільності

проекту, проектування нового заводу або курсу навчання, але не для реорганізації, завершення якої більше залежить від клієнта [77].

Найкращий для клієнта і складний для консультанта варіант – *оплата залежно від результату*. Послуги оплачуються лише тоді, коли отримано конкретний результат. У такому випадку розмір винагороди залежить від його ефективності. Теоретично це виглядає як ідеальний варіант оплати, але на практиці виявляється багато проблем:

- консультант може сконцентруватися на короткострокових діях, що дадуть негайну економію, і відмовитися від заходів, ефект яких виявляється не відразу (наприклад, профілактичне обслуговування, підготовка персоналу або дослідження і розроблення);
- часто дуже важко визначити і виміряти реальні результати: сторони роблять це по-різному, неминучі розбіжності і конфлікти;
- інколи заплановані результати недосяжні з вини клієнта, і консультант нічого не може зробити;
- важко вирішити, коли платити консультанту, якщо результати його роботи можна буде заміряти тільки через багато часу після виконання ним завдання;
- якщо компанія клієнта зазнає труднощів, заплановані результати, можливо, не будуть досягнуті, і консультант зовсім не отримає винагороди [77].

У будь-якому випадку консалтинговою установою потрібно керувати як ефективною і прибутковою справою, з клієнтами будувати здорові ділові відносини. Навіть ввести нові види послуг у сфері консультування значно простіше, ніж у звичайному бізнесі. Сьогодні багато консалтингових установ зуміли вижити лише завдяки тому, що використали цю особливість, адаптуючи свої послуги до нових потреб клієнтів.

На українському ринку консалтингових послуг, що тільки формується, остаточні ціни поки не склалися. Є випадки, коли ті ж консультанти призначали оплату своїх послуг різним клієнтам у діапазоні від \$ 5 до \$ 200 за годину. Іноді проблема є настільки цікавою для консультанта, що він погоджується чекати аж

кінцевого результату своєї праці. Однак година роботи іноземного консультанта коштує \$ 200—500, а це ніяк не відбиває якості та рівня послуг, а лише характеризує несформованість українського консультаційного ринку.

Центри соціопитувань

Результати діяльності цих служб відіграють важливу роль як джерело інформації у сфері державного і місцевого управління, в політиці та бізнесі. Їхнє завдання полягає у тому, щоб оперативно задовольнити потреби органів управління в інформації про ставлення окремих категорій громадян чи соціальних груп до суспільних і політичних явищ та процесів. Залежно від конкретних завдань, що стоять перед замовником, і рівня його кваліфікації, реалізуються *головні інформаційні функції центрів*:

- оперативне інформування. Цю функцію виконують тоді, коли замовник має справу із стандартними завданнями і для їх вирішення потребує регулярного надходження інформації про поточну ситуацію, що постійно змінюється;
- ознайомча і дослідницька часто взаємопов'язані і полягають у забезпеченні відповідною інформацією або різних суб'єктів однієї організації-замовника (наприклад, керівний апарат знайомиться із проблемою, а виконавці досліджують її), або одних і тих самих суб'єктів на різних стадіях їхнього ознайомлення з проблемою.

Для установ, що займаються опитуваннями та обробкою їх показників завжди буде робота, оскільки органи відповідного управління та різні організації зацікавлені в якомога об'єктивніших результатах. Для них це є атрибутом успішного управління, а для спеціалізованих центрів – необхідна умова підтримки професійної репутації та запорука майбутніх замовлень. Єдина перешкода на шляху здійснення соціопитувань – потреба в значних фінансових ресурсах і чинники організаційного характеру, що в умовах сучасної кризи в Україні виглядає досить вагомо.

У чому ж запорука успіху, як уникнути високого ступеня викривлення інформації? Ці та інші запитання допоможе прояснити наступне. Перш за все

центри соціопитувань завжди вибирають респондентів за статево-віковою, освітньою структурою чи іншими характеристиками. Крім того необхідно скласти анкету належним чином, оскільки її питання повинні бути сформульовані так, щоб визначити дійсні плани респондентів, їхню готовність дати вірну відповідь. Надзвичайно важливе значення має зміст запитань, де прямі запитання доповнюють непрямими, формують систему перехресних запитань тощо, бо це важливо для правильного тлумачення відповідей респондентів.

Однак сьогодні поки що немає точної методики прогнозування і достовірність результатів усе ще залежить від рівня професійності виконавця. Тому навіть якщо і трапляється певне викривлення результатів серйозних опитувань, воно не має навмисного характеру. *Єдиними механізмами оцінки достовірності результатів сучасних соціопитувань є логічний і статистичний (якщо сума відповідей не може перевищувати 100%) аналізи [131, 104-105].*

Інформаційні центри

Інформаційних центрів у нашій державі не так уже й мало, однак, якщо зважати на їх функціональні особливості та методи діяльності, то можна ці установи згрупувати наступним чином [52, 42-46; 62]:

- оперативний центр (збір інформації). В часи СРСР оперативні відділи існували у складі КПРС, КДБ СРСР, МВС СРСР, МЗС СРСР та Міністерства оборони, зараз — це обов'язкова структурна одиниця у складі як міністерств, відомств, так і великих комерційних структур;
- інформаційно-аналітичний центр (обробка інформації). Інформаційно-аналітичні центри набули більшої самостійності лише в останні роки. Відносно самостійним є інформаційно-обчислювальний центр Мінфіну. Створено Центр комп'ютеризованих інформаційних систем Секретаріату Верховної Ради України. Є програма створення Урядової інформаційно-аналітичної системи з питань надзвичайних ситуацій;

- центр інформації та банк даних (облік інформації). Центри інформації і банки даних у нашій країні мають відомчий характер. Наприклад, створено Міжвідомчий автоматизований банк даних про незаконний обіг наркотиків, психотропних речовин і прекурсорів та причетних до нього осіб (Міжвідомчий банк "Наркобізнес"), 1996. Гранична кількість працівників банку складає 10 осіб;
- інформаційне агентство (розповсюдження інформації). На території України діють різні представництва закордонних інформаційних агентств (їхня реєстрація як суб'єктів інформаційної діяльності здійснюється після акредитації кореспондентів агентств у Міністерстві закордонних справ – постанова Кабінету Міністрів України №1287 від 17.11.97 "Про державну реєстрацію друкованих засобів масової інформації, інформаційних агентств та розміри реєстраційних зборів"):
 - агентство "Ромир енд асошіейтс" (Канада)
 - агентство "Рейтер" (Велика Британія)
 - радіо "Свобода" (Німеччина)
 - радіо "Голос Америки" (США)
 - агентство "Інтелньюс" (США)
 - газета "Файненшл Тайме" (Велика Британія)
 - агентство "Франс Прес" (Франція)
 - газета "Київ Пост" (Велика Британія)
 - Польське телебачення
 - агентство "Польське агентство преси"
 - агентство "Сінхуа" (КНР)
 - агентство "Дойче Велле" (Німеччина)
 - НТВ (Росія)
 - агентство ДПА (Німеччина)

Крім державних інформаційних агентств, на території України діють більш ніж 30 інформаційних агентств, які зареєстровані як суб'єкти інформаційної діяльності. За законами України такі суб'єкти реєструються у Державному Комітеті інформаційної політики України.

Інформаційні послуги агентств відрізняються типами носіїв (паперові, електронні), формами (вісник, бюлетені тощо), періодичністю, мовами тощо. Істотним недоліком української преси, агентств та їхніх послуг є їхня висока вартість, що значно обмежує доступ до інформації широкого кола користувачів всупереч міжнародним тенденціям.

Питання для самоперевірки:

- 1. Перерахуйте статуси інформації.*
- 2. Назвіть специфічні та загальні ознаки інформаційних ресурсів.*
- 3. Сформулюйте поняття інформаційного продукту та назвіть його собливості.*
- 4. Які Ви знаєте сектори ринку інформаційних товарів і послуг?*
- 5. Поняття інформаційної послуги, її характеристика, системи класифікації.*
- 6. Охарактеризуйте один з видів інформаційних продуктів чи послуг (на вибір).*

Розділ 14. Практика діяльності інформаційної установи

14.1. Інновації в діяльності інформаційних установ

Створення та виведення на ринок нових інформаційних продуктів та послуг є основним завданням інформаційних установ, оскільки інновації є головним аргументом у конкурентній боротьбі.

Розрізняють продуктову (випуск нового товару) та технологічну (покращення якості товару чи послуги) інновації. Перша сприяє тимчасовій монополізації ринку інформаційних товарів та послуг. Технологічна інновація сприяє збільшенню обсягів надання послуг чи продажу вже відомого продукту за рахунок підвищення продуктивності чи зменшення ціни. Але в тому й іншому випадку нейтралізуються конкуренти керованої Вами інформаційної установи.

Але для того, щоб здійснити певні інновації в своїй структурі, керівник має:

- добре вивчити своїх конкурентів;
- своєчасно визначити тенденції розвитку технології та продуктів;
- знайти вигідні можливості збуту та розвитку;
- передбачити найбільш вірогідні небезпеки та запобігти їм.

При врахуванні вищезазначених чинників, з'явиться прекрасна можливість для інформаційної структури поєднати максимальну реалізацію своїх продуктів та послуг (забезпечуючи при цьому необхідну прибутковість) із задоволенням потреб споживачів, формуючи в них прагнення користуватися продуктами та послугами даної установи не лише сьогодні, а й у майбутньому.

Закономірно, що будь-який товар рано чи пізно витісняється з ринку новішим, досконалішим товаром. Тому розробляючи новий інформаційний продукт чи удосконалюючи старий, керівництво установи повинно чітко знати потреби потенційних споживачів, задоволення яких повинно бути на вищому, ніж у конкурентів, рівні.

У процесі розроблення нових інформаційних продуктів вирізняють чотири стадії [138]:

- генерація ідеї (оцінювання ринків, визначення шляхів та можливостей задоволення інформаційних потреб даною установою);
- розроблення концепції нових інформаційних продуктів та послуг;
- розроблення програми маркетингу (повторне оцінювання ринку, прорахування витрат);
- тестування ринку (оцінювання нових інформаційних продуктів, прогнозування розвитку потенційного ринку).

Існують різні ступені новизни інформаційних продуктів [121]:

- принципово новий продукт чи послуга, що забезпечує раніше незадоволену потребу;
- новий продукт чи послуга відносно тих, що вже існують;
- новий продукт для певного ринку. Вважається, що більшість продуктів та послуг на українському інформаційному ринку мають саме такий ступінь новизни;
- оновлений продукт чи послуга, що має покращені характеристики порівняно зі старими, але без особливої новизни;
- нові функціональні можливості чи сфери застосування вже існуючих продуктів і послуг.

Кожен вищезазначений рівень новизни вимагає свого розв'язання завдань втілення та витрат. Якщо інформаційною установою не буде проведено дослідження очікуваного попиту у різних сегментах ринку, то неможливо прорахувати форми нового продукту чи послуги. Адже вони мають бути призначені для різних споживачів, з різними бюджетними обмеженнями, а не тільки орієнтуватися на елітних клієнтів. Сьогодні, в умовах кризи, лише така стратегія дасть позитивні результати.

Показник престижу інформаційної послуги чи продукту залежить і від рівня реклами, і від системи організації сервісу, і від навчання персоналу тощо. Кожна інформаційна установа повинна нарощувати престиж свого товару, перетворюючи, таким чином, потенційних споживачів на реальних. Якщо керівництво чи спеціальна служба стежитиме за станом конкурентоспроможності свого інформаційного продукту, то матиме змогу

вчасно визначити початок зниження показника престижу та прийняти рішення про припинення виробництва, про вдосконалення товару чи перехід на інший ринок. Якщо ж вирішено удосконалювати старий продукт, то це потрібно робити ще до того, коли він уже вичерпає свої можливості.

14.2. Оцінка рівня якості інформаційного продукту чи послуги

Оцінка рівня якості інформаційних продуктів чи послуг – відносно нова сфера діяльності в інформаційній індустрії. Справа у тому, що специфіка інформаційного товару зумовлює суб'єктивний характер оцінки його якості. Користувач, котрого задовольнила важлива інформація, що надійшла вчасно, цілком імовірно поблажливо поставиться до її низької якості. Коли ж він одержує недостовірну інформацію, то це може завдати йому фінансових збитків.

Оцінка якості традиційних інформаційних продуктів і послуг, зокрема, оглядів, інформаційних листків, аналітичних прогнозів тощо, має експертний характер. Логічно оцінювати її залежно від рівня запитів та повноти й достовірності отриманої інформації. Значно цікавіший, але й важчий, аспект оцінки якості електронної інформації, зокрема послуг Інтернет. Оскільки такі послуги коштують не так вже і дешево, їх використання для кінцевих споживачів дає відчутну економічну ефективність.

Дослідники однак не у тому, що низька якість як фактичних, так і електронних інформаційних продуктів та послуг негативно впливає на ефективність усіх інформаційних процесів та на розвиток галузі в цілому. Причому, інтерес до проблем якості не є чимось специфічним лише для інформаційної сфери, а й для інших сфер людської діяльності. Однак фахівці визнають, що єдиного підходу до визначення «контролю якості» в інформаційній галузі немає, зважаючи на велику різноманітність та неоднорідність інформаційних продуктів та послуг; також цей термін стосується різних аспектів інформаційного процесу, починаючи зі створення інформації і закінчуючи її використанням.

Інститут стандартів Великобританії розробив три різних визначення поняття якості, кожне з яких можна застосовувати щодо інформаційних продуктів та послуг:

- відносна якість дає змогу рангувати подібні види продукції за їх якістю;
- абсолютна якість передбачає кількісну оцінку якості продукції за певною шкалою для окремого виду товару;
- відповідність призначенню допомагає оцінити можливість задовольняти різні потреби, використовуючи даний вид продукції чи надаючи дану послугу [111, 113-117].

Контроль за якістю передбачає цілий комплекс заходів, методів і механізмів, котрі потрібні як для створення певного продукту, так і для надання послуги, що задовольняють вимоги і потреби споживачів.

Коли інформаційна установа веде мову про якість своїх продуктів та послуг, вона має врахувати кілька ознак, що є необхідними для такого твердження:

- перш за все, це гарантування якості своєї продукції. Часто поняття «гарантія якості» застосовують як синонім до поняття «контроль за якістю», хоча останнє має значно ширше значення і є міждисциплінарним терміном;
- цілісність (внутрішня єдність) інформаційної продукції, що надходить до споживача. Тобто інформаційна установа має забезпечити такий процес збирання, оброблення, збереження чи розповсюдження інформації, коли будь-які відхилення від замовлених вимог абсолютно виключені;
- оперативність виконання поставлених завдань, хоча інколи доводиться залучати додаткових працівників;
- санкціонованість, дозволеність, точність інформаційних продуктів і послуг. Можна встановити індикатори якості, що нададуть змогу її визначити на різних рівнях роботи з інформацією з урахуванням специфіки останньої;

- відповідальність керівництва інформаційної установи зокрема та самої організації загалом за якість та надійність наданої послуги чи продукту, адже споживачі можуть зазнавати значних фінансових збитків через дрібні, здавалося б, огріхи.

Фахівці пропонують різні традиційні та новаторські підходи щодо ефективного контролю за якістю. Однак застосовувати їх потрібно з урахуванням специфіки роботи відповідної інформаційної установи та виду її продукції. На нашу думку, універсальними можна вважати наступні:

1. Постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників інформаційної установи, надання їм можливості самостійно приймати рішення щодо свого завдання та нести за них відповідальність.
2. Редагування та сортування вхідного інформаційного потоку.
3. Зворотний зв'язок із споживачами чи клієнтами інформаційної установи з метою виявлення помилок та уникнення їх у майбутньому.

14.3. Просування інформаційного продукту чи послуги на ринок

Якщо рішення про виробництво нового продукту чи послуги прийняте, то час подумати і спланувати просування останнього на ринок. Особливості просування кінцевого результату діяльності інформаційної установи суттєво відрізняється від просування інших товарів у тому, що не потрібні спеціальні складські приміщення (за винятком комплектування та апаратних засобів), під'їзні шляхи та оптові бази. А саме на це іде майже половина всіх витрат на просування товару. Проте чим менше таких каналів просування, тим інформаційний продукт чи послуга швидше дійдуть до споживача і будуть дешевшими. Однак цього мало. Інформаційні установи повинні ще здійснювати комунікації зі своїми споживачами. Засоби та прийоми таких комунікацій дуже різноманітні [77]:

- реклама в її різноманітних проявах і формах;

- стимулювання збуту (передача потенційним покупцям безкоштовних зразків товару, надання знижок з ціни, інші пільги та привілеї при купівлі, проведення конкурсів, лотерей);
- особисті контакти з конкретними покупцями або невеликою групою їх під час персонального продажу;
- презентації;
- участь у виставках;
- спонсорство.

Ці заходи реалізуються у формуванні фірмового стилю, торговій презентації, експозиціях у місцях продажу товару, рекламі за допомогою сувенірів, спеціалізованих виставках, демонстраціях, каталогах, торгово-рекламній літературі, рекламно-інформаційних добірках для преси, плакатах, конкурсах, преміях.

Фахівці пропонують використовувати такі заходи зі стимулювання збуту та реклами [77]:

- засоби «особистого продажу», що припускають особисту участь представників інформаційної установи в роботі з реалізації своїх продуктів і послуг: переговори на рівні керівників фірм або їх торговельних представників, демонстрації товару, укладення контрактів, проведення консультацій тощо;
- засоби «безособового продажу», або реклами: оплачувані рекламні оголошення в пресі, на радіо, телебаченні;
- створення громадської думки, репутації, іміджу інформаційної установи, що сприяють реалізації її продукції. Цій меті присвячена особлива сфера рекламно-збутової діяльності («паблік рилейшнз»), що включає в себе повний комплекс відносин, а саме:
 - відносини з клієнтами фірми;
 - галузеві зв'язки: відносини з діловими колами всередині галузі, державними і громадськими установами в рамках внутрішньогалузевої діяльності;

- громадські зв'язки, тобто зв'язки з діловими громадськими колами, що виходять за межі галузі; участь у роботі державних і громадських комісій, комітетів на національному і міжнародному рівнях;
- внутрішньо фірмові відносини, що підтримуються між керівництвом установи і персоналом, між співробітниками, різними підрозділами установи;
- відносини з організаціями, що фінансують, з потенційними інвесторами.

Однією із особливостей інформаційних продуктів та послуг є те, що реалізація їх на ринку неможлива без попередньої реклами та переконання покупців у їхній необхідності, корисності, перевагах. Звичайно, це потребує витрат, що інколи у 5-10 разів перевищує витрати на створення цього товару. Адже просто так, з цікавості, такий продукт купувати не будуть. Тому рекламну кампанію інформаційних продуктів та послуг великі установи починають ще на стадії розроблення останніх, тобто формування попиту випереджає стадію виходу на ринок, підсилюючи напругу. Термін чекання, заявлені можливості та переваги продукту чи послуги, вчасний вихід на ринок, виправдання горизонту очікувань експертів і провідних фахівців, які висловлюються через ЗМІ чи іншим способом – усе це позитивно впливає на імідж інформаційної установи, формує попит на продукцію та збільшує прибутки.

Для того, щоб реклама інформаційного продукту/послуги була дієвою, одного рекламного контакту недостатньо. Підвищити вплив рекламної інформації можна за рахунок збільшення кількості контактів з одним рекламним засобом чи збільшення кількості різних рекламних засобів.

При плануванні бюджету рекламної кампанії керівники інформаційних установ використовують різні неаналітичні (методи паритету, розрахунків, виокремлення бюджету) та, рідше, аналітичні методи, враховуючи наступні моменти [77]:

- зі збільшенням бюджету є можливість збільшити кількість рекламних контактів за рахунок повторення вже виконаних рекламних дій або використання нових, ефективніших засобів;
- при повторних рекламних діях з'являються покупці, які ознайомилися з інформацією вперше, а також відбуваються повторні рекламні контакти, які збільшують імовірність покупки;
- дієвість реклами є функцією від частоти контактів, яка, починаючи з деякого її значення, знижується;
- максимальну дієвість реклами неможливо перевищити за рахунок подальшого збільшення бюджету;
- оскільки відомості про інформаційні продукти/послуги покупці знаходять не тільки в рекламних матеріалах, то деякий мінімальний рівень збуту буде досягнутий без рекламних заходів.

14.4. Розподільна та рекламно-збутова діяльність інформаційних установ

Найголовнішою проблемою, що сьогодні заважає розвитку інформаційного ринку, є державна політика. Це, а також високі податки, і митні правила, нова система сертифікації. Мінливість українського законодавства, відсутність чітких правил гри, нерівність усіх учасників інформаційного ринку не сприяють сьогодні оздоровленню економіки. Тому маємо парадоксальну ситуацію: з одного боку, ринок України насичений всіма новітніми технологіями, а з іншого – він не досить розвинутий, тому ці технології залишаються незатребуваними. «Спочатку має піднятися економіка, потім з'явиться ринок рішень, потім – ринок системної інтеграції і тільки після цього – ринок дистрибуції» [77].

Дистриб'ютор – це досить великий товарний асортимент, короткі терміни поставок, товарні кредити, відстрочення платежу. В Україні інформаційних установ, які б відповідали цим вимогам, поки що немає.

У цьому не останню роль відіграє відсутність відповідної інфраструктури. Українські інформаційні установи, що займаються збутом, повинні вирішувати

багато проблем, які невідомі їх західним колегам: відсутність інформації про клієнтів, слаборозвинутий ринок консалтингових, банківських послуг, низька якість зв'язку з потенційними клієнтами, – це та багато іншого вітчизняні компанії змушені вирішувати самотужки. Для цього вони розширюють штат, ідуть на зайві витрати і взагалі займаються не своєю основною діяльністю. Якщо ж фірма, що називає себе дистриб'ютором, займається ще якимось бізнесом – то це вже не дистрибуція.

Ще одна проблема українських дистриб'юторів – існування «сірого ринку» інформаційної продукції – продукції, завезеної неофіційними каналами. І хоча в Україні немає потужних «сірих постачальників», все ж таки їх наявність заважає. Єдиний засіб боротьби з ними – запропонувати дилерам кращі умови, але сьогодні ніхто не хоче відмовитися від стовідсоткового прибутку. Деякі керівники інформаційних установ вважають, що «сірі постачальники» – не конкуренти, бо ніколи не зможуть запропонувати відповідних гарантій, сервісу, широкого асортименту, підтримки виробника та вигідних умов для роботи дилерів. Але вони не враховують і того, що у сучасних кризових умовах дилери шукають дешевшого варіанту.

Інший аспект проблеми – майбутнє українських дистриб'юторів. Через те, що український інформаційний ринок недостатньо розвинутий, він не може протистояти притоку іноземного капіталу. Звичайно, це вже царина економіки, але ніхто не може дати гарантії, що через кілька років чи десятиліття всі вітчизняні інформаційні компанії не будуть поглинуті або європейським, або російським, або американським капіталом. Це вже відбулося у Західній Європі, де гіганти світового інформаційного ринку просто купили місцеві компанії і зробили їх своїми представництвами. Такий сценарій можливий і в Україні. Адже для дистрибуції запорукою успіху є, насамперед, наявність грошей, а вже потім колективу професіоналів. Вона неможлива без потужних фінансових потоків. Сьогодні банкам не вигідно інвестувати виробника чи дистриб'ютора. А це означає, що інформаційний ринок стоятиме на місці, оскільки високотехнологічні рішення не користуються попитом.

Ще одним аспектом рекламної і збутової діяльності інформаційної установи є влаштування презентації своєї фірми та її продукції. Цей захід є дуже популярним, однак небагато українських керівників замислюються над справжньою необхідністю проведення презентації. **Презентація** – передання і представлення аудиторії нових для неї ідей, планів, розробок. Презентація – це завжди живе спілкування і, на відміну від інших видів реклами, передбачає початкову зацікавленість аудиторії в отриманні інформації та добровільне відвідування місця проведення її.

Презентація надає інформаційній установі додаткову можливість швидкого зворотного зв'язку, аналізу статистики, проведення опитувань, анкетування. Правильно організована презентація сприяє суспільному визнанню, підвищенню популярності, зміцненню іміджу установи, корисним і цікавим знайомствам.

Перш ніж проводити презентацію, керівництво інформаційної установи повинно окреслити мету її проведення (табл. 14.1.). Виходячи з мети, визначають цільову аудиторію, її сегментний склад і кількість; узгоджують бажаний результат і масштаби заходу з фінансовими можливостями фірми; вибирають ідеологію спілкування з цільовою аудиторією, оптимальний набір заходів і методів проведення презентації.

Таблиця 14.1. Суть презентації інформаційної установи та товару [138]

Ідеологія спілкування з аудиторією	Мета презентації
Інформування	Інформувати цільовий ринок про марку, новий товар або послугу Ознайомити споживачів з новим режимом роботи магазину Скоротити час, що витрачається продавцями для відповідей на запитання
Переконання	Досягти переваги марки, фірми, товару Збільшити відвідуваність магазинів Досягти прихильності споживачів до марки
Нагадування (підтримка)	Стабілізувати збут Підтримувати прихильність до марки, фірми, товару Підтримувати упізнавання марки, фірми, товару та образу

Необхідні умови проведення презентації:

▪ створення святкового настрою у запрошених. Цього можна досягнути за допомогою: вручення безкоштовних зразків; роздавання проспектів або брошур; пригощання (частіше за все — фуршет); демонстрування товарів у дії; подарунки у вигляді сувенірної продукції (ручки, годинники, календарі, запальнички, попільнички, сірники, блокноти, кепки, майки, брелки з нанесеними на них логотипом і адресою установи). Хоча сувенірна продукція (її називають також спеціальною рекламою) виконує тільки функцію нагадування, вона містить у собі величезний потенціал впливу на клієнта, стає атрибутом його прихильності до інформаційної установи, особливо у поєднанні з приємними спогадами;

▪ дати відчутти відвідувачам, що вони – бажані гості. Для цього необхідно ретельно дібрати та проінструктувати персонал, враховуючи кілька нюансів:

- фахівців має бути стільки, щоб завжди хтось був поряд для відповідей на запитання будь-кого з гостей;
- персонал має складатися з людей привабливих, відкритих, доброзичливих. У жодному разі не варто залучати до презентації дівчат-моделей: вони не є представниками установи та володіють необхідною інформацією;
- працівники повинні бути винахідливими, оскільки навіть блискуче спланована презентація несе в собі низку непередбачених моментів;
- особи, задіяні у презентації, повинні бути енергійними і повними сил (щоб не дуже швидко втомлювалися): презентації вимотують. Важко стояти, ходити, всміхатися і бути чарівним весь вечір, а то й ніч;
- слід уважно добирати працівників установи для презентації з точки зору їх манер, уміння спілкуватися з людьми;
- дуже ефектно сприймається персонал, одягнутий у фірмову уніформу корпоративних кольорів з логотипом компанії (якщо мова іде про велику компанію) [138, 421-422; 213].

Питання для самоперевірки:

- 1. Які стадії розробки нових інформаційних продуктів і послуг?*
- 2. Як здійснюється оцінювання рівня якості інформаційного продукту чи послуги?*
- 3. Які Ви знаєте засоби просування інформаційного товару на ринок? Охарактеризуйте їх.*
- 4. Назвіть необхідні умови презентації.*

Розділ 15. Ціноутворення в інформаційній галузі

15.1. Особливості ціноутворення на інформаційному ринку

Проблема платності інформаційного обслуговування – далеко не однозначна. Якщо на Заході та в США звикли продавати послуги тим, хто хоче і може за них платити (навіть за користування бібліотекою чи архівним фондом), то у нас – навпаки. Звичайно, за таких умов може посилитися соціальна нерівність людей: з'являться «інформаційно бідні» та «інформаційно багаті», – але при прийнятті компромісного рішення ця проблема зникає, адже суспільство має мати широкий доступ до інформаційних цінностей. Але ніхто не зможе заперечити того факту, що платність інформаційних послуг чи товарів дає змогу зрозуміти реальну вартість інформації, навчитися цінувати її, вдосконалити використання інформації та підвищити якість обслуговування інформаційних установ. Проте вищесказане не означає, що інформаційна сфера не потребує фінансової підтримки держави, адже інформація, попри все, стимулює економіко-соціальний розвиток країни. Основними джерелами фінансування інформаційних установ ще донедавна були [77]:

- державний бюджет (або федеральні бюджети);
- кошти науково-дослідних центрів, отримані для фінансування урядових програм;
- кошти наукових товариств;
- місцеві бюджети;
- відомчі дотації;
- фонди міжнародних організацій.

Однак цих джерел виявилось недостатньо для вдосконалення діяльності, субсидування діючих державних інформаційних центрів і бібліотек постійно обмежується. Тому й частка новацій в інформаційній сфері швидше виникає та розвивається в приватному секторі, зростає кількість комерційних інформаційних установ, виробників баз даних і посередницьких фірм; підвищуються темпи зростання продажу послуг у сфері фактографічної інформації і надання повних текстів; розвивається продаж бібліографічної

інформації, використовуваної в основному у сфері науки. У деяких країнах (наприклад Великобританії) уведено оплату послуг публічних бібліотек. Проблематикою цін на інформаційну продукцію все більше цікавляться міжнародні організації.

Однак під час економічного спаду на початку ХХІ століття зменшилися інвестиції в науково-технічну та економічну галузі. Відповідно багато інформаційних установ або обмежили свою діяльність, або припинили своє існування. Хтось почав брати плату за певні види послуг (видавничі, перекладацькі, тематичні добірки документації, патентна інформація, ксерокопіювання), що викликало великий опір, з одного боку, споживачів, котрі звикли до безкоштовних послуг, а з іншого – самих інформаційних установ, що змушені вводити значні зміни у свою бухгалтерію. Однак прибуток від надання таких платних послуг в установах не залишався і не йшов на їхній подальший розвиток. Навпаки, ті фірми, що фінансувалися з державного бюджету, стали отримувати ще менше дотацій з міністерств, ніж досі. Звичайно, це не могло не позначитися на загальному розвитку вітчизняної інформаційної галузі.

За нової економічної політики продаж інформаційних продуктів і послуг почав змінюватися. Цьому сприяв ряд обставин [77]:

- значне підвищення вартості збирання та оброблення інформації;
- обмеження коштів з державного бюджету, призначених для фінансування діяльності державних науково-дослідних та інформаційних установ;
- упровадження принципів госпрозрахунку в інформаційних установах і необхідність одержання прибутку;
- створення приватних фірм, що спеціалізуються на інформаційному обслуговуванні, цілком комерційних, заснованих значною мірою за допомогою іноземного капіталу.

Ціни на інформаційні послуги та продукти розраховуються так само, як і на інші товари. Насамперед береться до уваги витрати на виробництво залежно від співвідношення попиту і пропозиції та ціни на аналогічні продукти чи

послуги інших виробників (якщо є). На інформаційному ринку також практикується система знижок, пільгових цін для деяких категорій споживачів.

У випадку, коли частка ринку стабільна, ціни на інформаційні продукти встановлюються за витратним принципом з урахуванням співвідношення попиту та пропозиції (виграє виробник). Якщо конкурентна боротьба за частку ринку тільки розгортається, доцільно використовувати нижчі ціни, тобто конкурентне ціноутворення (виграє споживач) [77]. Рівень оплати інформаційних продуктів та послуг також залежить від обсягу наданої інформації, участі держави у фінансуванні та політики цін на інформаційному ринку.

Існує багато установ, як державних, так і приватних (інформаційні агентства, університетські і публічні бібліотеки, різні товариства), що займаються рекламою і надають послуги представникам бізнесу. Їх кількість у масштабах країни не визначена. Маючи бази економічних даних і бази зведень щодо промислових підприємств, вони постачають інформацію про економіку виробництва, фінанси, економічне право, кон'юнктуру на світовому ринку, пропозиції щодо співробітництва від інших фірм тощо.

Це часто пов'язане з економіко-юридичними консультаціями, експертизами, організацією конференцій, курсів і виставок, а також виданням спеціальних публікацій. Послуги ці мають оплачуватися, але межі і рівень їх різні. На ціни впливають не тільки собівартість послуг, доступність, форма власності інформаційних центрів і методи фінансування діяльності. Окремі інформаційні органи розробили свої прейскуранти і відповідно їх актуалізують, що в умовах господарської трансформації є необхідним.

15.2. Вартість інформації

Усе більшу увагу вітчизняні вчені і практики приділяють **концепції цільового маркетингового управління**, що орієнтує компанії на задоволення конкретних потреб споживачів і дає тим самим змогу одержувати конкурентні переваги. Концепція вимагає постійного контролю змін на ринку, а це насамперед означає роботу з маркетинговою інформацією. Відповідно до теорії

інформація — це відомості або знання, що зменшують невизначеність. Але оскільки всієї необхідної в тій або іншій конкретній ситуації інформації, як правило, керівник (компанія) не має, потрібно дістати її ззовні, тобто купити. У зв'язку із цим виникає питання про вартість інформації [77], за котрою він звертається до відповідної інформаційної установи.

Коли говорять про вартість інформації, то мають на увазі, по-перше, її ціну і, по-друге, її ціну в даний момент. Американський економіст Дж. Кантер запропонував різні підходи до визначення вартості інформації [103].

Ціна інформації – вартість її придбання в інформаційній установі. Верхня межа вартості інформації – це розмір економії, отриманої від її застосування, але її не завжди просто визначити. Відповідно, неможливо чітко оцінити інформацію, котру продаєш чи купуєш. Крім того, вартість інформації як послуги чи продукту залежить не тільки від витрат на її виробництво. *«По-перше*, комерційним компаніям буває необхідна маркетингова інформація, що вирішальним чином впливає не тільки на процес управління, а й на бізнес. За її відсутності процес управління неможливий. До такої інформації належать відомості про ціни на ринках і промислові стандарти у країнах, де компанія провадить свій бізнес. Особливою є інформація з макросередовища, наприклад, про внутрішньополітичні кроки уряду, що впливають на бізнес.

По-друге, як обчислити ефект від застосування здобутої інформації, тобто економію від залучення в процес управління компанією інформації, отриманої з допомогою маркетингових досліджень? Ця інформація сама по собі мало що значить для успіху або невдач бізнесу. Важливо, наскільки правильно керівництво зможе використати маркетингові дослідження для планування своєї діяльності й управління, оскільки в різних компаніях у випадку застосування однієї й тієї ж інформації при веденні бізнесу результати будуть різними. Відповідно, й економія від використання цієї інформації буде різнитися, що обумовлено комплексом чинників, котрі у кожній конкретній компанії свої. Отже, справа не тільки у забезпеченні компанії інформацією. Оскільки розмір економії неоднаковий, то й верхня межа вартості однієї й тієї ж інформації буде різною.

По-третє, сама інформація містить у собі низку якісних відмінностей. Якщо виходити з визначення інформації як чогось, що сприяє зменшенню ступеня невизначеності та ризику від прийняття рішення, то вона має неоднозначний характер. Ця неоднозначність впливає з того, що будь-яким відомостям про об'єктивно існуючі факти необхідна інтерпретація, поєднання їх у певну систему — модель поведінки фірми в її зовнішньому середовищі, коригування цієї моделі відповідно до нової інформації та прийняття рішень з управління фірмою. Без такої моделі план дій компанії скласти неможливо, але необхідна ще й додаткова інформація, що знижує ступінь невизначеності вхідної.

Споживач має чітко знати, яку інформацію він хоче придбати, скільки може витратити на її придбання, якими шляхами її здобути і який з них найвигідніший.

За інформаційні послуги і товари просять стільки, скільки витратили на їх продукування плюс певну норму прибутку. На практиці це реалізується у постійному зростанні цін на інформаційні продукти та послуги, що дещо випереджають поточні темпи інфляції. То ж на підставі чого споживачам і тим, хто продукує інформаційні послуги і продукти, визначати їх реальну вартість?

Класичні посібники з торгівлі інформацією дотримуються наступної схеми визначення плати за інформацію — відповідно до витрат на її здобуття, а не за конкретним результатом відповідно до суми економії або додаткового прибутку від придбання інформації. З іншого боку, що первинне для споживача інформації — його ресурси, котрі він може виділити на придбання інформації, чи конкретна потреба в ній?

Якщо підходити до потреби системи в інформації як до функції від здатності до її переробки, то поняття «вартість інформації» і, відповідно, «ціна інформації» матимуть дещо інший зміст. Ціною інформації у такому випадку буде той параметр, що характеризує важливість її для споживаючої системи. Критерієм важливості тут виступає те, наскільки ефективно вона може бути перероблена в системі. Наприклад, вважається, що ефективніше замовляти або купувати готові результати маркетингових досліджень, ніж самому проводити

їх, оскільки фахівець, що займається маркетинговими дослідженнями, краще знає методику їх проведення та ефективніше може організувати їх виконання. Це означає, що система управління замовника погано пристосована до переробки інформації, тобто вона просто не здатна відсівати зайву інформацію, що надійшла на переробку, або відсівати з достатньою якістю чи в необхідні терміни. Фахівець знає технологію відсівання зайвої та об'єднання необхідної інформації, тому його робота ефективніша» [77].

Оскільки наша вітчизняна економіка переходить на ринкові відносини, тому буде доцільним застосування українськими інформаційними установами тієї цінової політики на свої послуги та продукти, що прийняті у високорозвинених країнах. На Заході використовують шість основних видів цін на інформаційні товари та послуги [77]:

- *ціна «зняття вершків»* на ринку використовується в основному провідними інформаційними установами для залучення споживачів, готових заплатити високу ціну за даний товар (ураховується ступінь новизни товару);
- *ціна імміграції товару* на ринку (нижча ніж у конкурентів);
- *ціна психологічного впливу* на споживача (зниження ціни проти круглої суми);
- *ціна лідера на ринку* або в галузі (вища або на рівні ціни головного конкурента);
- *ціна з відшкодуванням витрат* виробництва (з урахуванням фактичних витрат виробництва і середньої норми прибутку);
- *престижна ціна* (з урахуванням високої якості та особливих властивостей).

І не можна не погодитися із твердженням, що інформаційний продукт чи послуга є прогресивним товаром, використання якого може підвищити імідж фірми-споживача.

При визначенні ціни на інформаційний продукт чи послугу установа повинна врахувати три підходи: цінову орієнтацію на споживача; цінову

орієнтацію на конкурентів і цінову орієнтацію на витрати. Причому ці підходи потрібно використовувати не окремо, а разом і в різних комбінаціях.

Загалом ціни на інформаційні послуги та продукти не відповідають дійсним витратам. Це пов'язано із фінансуванням діяльності державних інформаційних установ за рахунок коштів міністерств. Оскільки ці кошти лімітовані, це тягне за собою зниження цін. Що ж у цій ситуації мають робити комерційні установи?

При формуванні цін також враховуються демографічні ознаки, знижки, стимулювання збуту, а також новизну товару чи послуги.

Отже, у ринкових умовах інформаційні продукти і послуги перетворилися на товар, але визначити оплату за них виявилось складніше, ніж в інших галузях. Оскільки продукція інформаційного виробництва використовується в усіх сферах з різними рівнями рентабельності, тому необхідним є застосування індивідуального підходу до визначення вартості одного і того ж інформаційного продукту і послуги. Лише у такому випадку споживач буде готовий платити за них. Крім того, інформаційні установи, якщо хочуть досягнути своїх стратегічних цілей, обов'язково повинні врахувати думку споживачів про ціни на інформаційну продукцію та послуги. Адже на її основі можна передбачити розміри інформаційного попиту.

Дослідження свідчать, що «ряд підприємств відзначає високі витрати на придбання потрібної їм інформації. Близько 40 % малих і 28 % середніх промислових фірм вважають, що рівень оплати послуг невиправдано високий, деякі з них не в змозі купити необхідну інформацію. Особливо високі ціни встановлено видавництвами з бізнесової тематики та законодавства. Сюди ж можна віднести інформацію про імпорт сировини та експорт продукції; про можливості отримання коштів, ведення маркетингу, про надійність партнерів, впровадження нових технологій, розробку бізнес-планів, джерела придбання устаткування. Надзвичайно високою вважається плата за участь у ярмарках, товарних біржах, вітчизняних і закордонних галузевих виставках» [77]. Вважається, що між цінами, що застосовуються в державних чи приватних

інформаційних установах, немає різниці. У цьому споживачі вбачають серйозний бар'єр на шляху доступу до інформації.

«Політика інформаційних установ щодо оплати своїх товарів та послуг в різних установах різна. Деякі вимагають повної оплати своїх послуг, інші за такі ж послуги оплати не беруть узагалі або ціни на них відповідають власним витратам. Частково це пов'язано із наявністю або відсутністю зовнішніх джерел фінансування. За послуги, не зазначені в угодах, державні організації беруть плату на «конкурентному» рівні, застосовуваному в інших центрах, без урахування реальних витрат. Це стосується в основному опублікування інформації. Інші види діяльності (наприклад, фінансово-юридичні консультації, допомога в реприватизації шляхом розроблення бізнес-планів) калькуюються індивідуально з клієнтом на підставі прийнятої в організації погодинної ставки з обліком норм прибутків, податків або договірної ставки» [77].

Ще однією проблемою при визначенні ціни є відсутність докладного аналізу фактичних витрат інформаційної установи, що якраз і пояснює встановлення різних цін за аналогічні послуги.

Також усі переконані, що інформаційні установи, особливо консалтингові, працюють лише для великих компаній, бо одержання інформації чи послуг – дорогий захід. Тобто багато фірм просто не орієнтуються в цінах на інформаційні продукти чи послуги або наперед вважають їх надто високими для себе.

Питання для самоперевірки:

- 1. Які особливості ціноутворення на українському інформаційному ринку?*
- 2. Проблема обчислення інформації.*
- 3. Які Ви знаєте види цін на інформаційні товари і послуги?*

ЧАСТИНА IV. ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ІНФОРМАЦІЙНОЇ УСТАНОВИ

Розділ 16. Роль комунікацій у системі управління

16.1. Сутність і види комунікацій

Комунікація — це обмін інформацією між людьми. Важко переоцінити роль ефективних комунікацій в управлінні установою. Адже зрозуміло, що якщо люди не зможуть обмінюватися інформацією, то ніколи не зможуть працювати разом.

Обмін інформацією є необхідним для будь-якої функції управління (планування, мотивація, контроль). Він є важливою умовою прийняття обумовлених рішень, відіграє важливу роль у міжособистісних відносинах, формуванні іміджу установи. Комунікації в інформаційній установі — складна, багаторівнева система, що охоплює як саму установу, її складові, так і її зовнішнє оточення. Відповідно до цього класифікують і види комунікацій.

Зовнішні комунікації. Це обмін інформацією між установою і її зовнішнім середовищем. І від того, які чинники цього середовища (споживачі, конкуренти, органи державного регулювання, суспільна думка та ін.) найбільше впливають на роботу установи і її результати, залежать характер і способи її комунікацій. В інформаційних установах є цілий ряд різноманітних засобів обміну інформацією з основними елементами зовнішнього середовища. Так, наприклад, із наявними та потенційними споживачами спілкуються переважно за допомогою реклами та інших засобів просування товарів та послуг на ринок (виставки-продажі, директ-мейл, особисті продажі та ін.), а також проводячи різні соціологічні опитування.

Інформаційна установа будь-якої форми власності — об'єкт державного регулювання та контролю, а тому постійно відповідним органам надає різні довідки, звіти, повідомлення та ін. А великі корпорації, використовуючи лобістів, підтримуючи політичні партії, групи, не тільки отримують від них необхідну інформацію, а й впливають на законодавство, зміст нормативних актів, що їх приймає законодавча влада.

Великої ваги надається формуванню позитивного образу інформаційної установи в очах суспільства, для чого створюються спеціальні відділи по зв'язках із громадськістю, спеціалісти яких, використовуючи різноманітні сучасні засоби, розповсюджують необхідну інформацію (рис. 16.1.).

Внутрішні комунікації. Під ними розуміють інформаційні обміни, що відбуваються між структурними підрозділами. Всередині установи такий обмін інформацією здійснюється між рівнями керівництва (вертикальні комунікації) і між підрозділами (горизонтальні комунікації).

- Вертикальні комунікації. За їхньої допомоги інформація передається з вищих рівнів керівництва на нижчі, або по висхідній. Паралельно до цих інформаційних потоків також здійснюється передача інформації в зворотному напрямі — з нижчих рівнів ієрархії до вищих, або по висхідній. З її допомогою керівництво дізнається про реальний стан справ в установі, про труднощі, проблеми та пропозиції з їхнього вирішення.
- Горизонтальні комунікації. Оскільки установа складається часто з кількох підрозділів, що мають погоджено виконувати свої обов'язки, це спричиняє необхідність спілкування та обміну між собою інформацією. На відміну від вертикальних комунікацій, заснованих на відносинах керівництва і підлеглості, горизонтальні пов'язують рівноправні елементи установи.
- Комунікації між керівником і підлеглим. Цей вид внутрішніх комунікацій домінує в інформаційному обміні в установі і займає особливе місце у сфері міжособистих відносин. Тому, хоча комунікації типу керівник-підлеглий формально є одним із видів вертикальних комунікацій, їх через особливу значимість прийнято розглядати окремо.
- Неформальні комунікації. У будь-якій установі поруч із формальною структурою існує і неформальна, що базується на особистих, неслужбових, нерегламентованих стосунках і відповідно, крім інформації, що передається офіційними каналами, циркулює і

неофіційна інформація, простіше, чутки, що передаються за допомогою неформальних комунікацій. Ними досить часто користуються керівники, щоб з'ясувати реакцію співробітників на ті чи інші зміни. Оскільки по каналах чуток інформація передається набагато швидше, ніж формальними каналами, то керівник може це використати для запланованого витоку чи поширення певної інформації або відомостей типу «тільки між нами».

Особливість неформальних комунікацій (як уже зазначалось) — велика швидкість передачі інформації, значно більший об'єм аудиторії, порівняно менша достовірність повідомлень, що передаються. Однак щодо останнього твердження, потрібне одне уточнення. Дослідження свідчать, що чутки найчастіше передають точну інформацію, а не викривлену. 80-90 % чуток є точними стосовно несуперечливої інформації про саму установу. Проте рівень точності не може бути таким високим, коли мова іде про особисту чи емоційно марковану інформацію. «Люди схильні вважати чутки менш точною інформацією, оскільки її реальні погрішності мають більш драматичний характер і тому глибше закарбовуються у пам'ять, ніж щоденна рутинна точність» [153, 169-170]. Окрім того, незалежно від точності, все свідчить на користь впливовості чуток, незважаючи на те, чи їх дія є позитивною чи негативною. У таблиці 16.1. перераховані деякі різновиди інформації, що передаються неформальними каналами в установі.

Таблиця 16.1. Типова інформація, що передається каналами поширення чуток

Майбутнє скорочення
Нові заходи з покарання за запізнення
Зміни в структурі установи
Наступні підвищення і пониження у посаді
Докладний виклад суперечки двох керівників на останніх зборах
Хто кому призначає побачення після роботи

Наявність в організації неформальних комунікацій — явище нормальне, лише до певної міри. Потрібно пам'ятати, що чутки з'являються там, де мало інформації, і великий об'єм повідомлень, котрі передаються за допомогою чуток, свідчить про недосконалість системи комунікації та її неефективність.

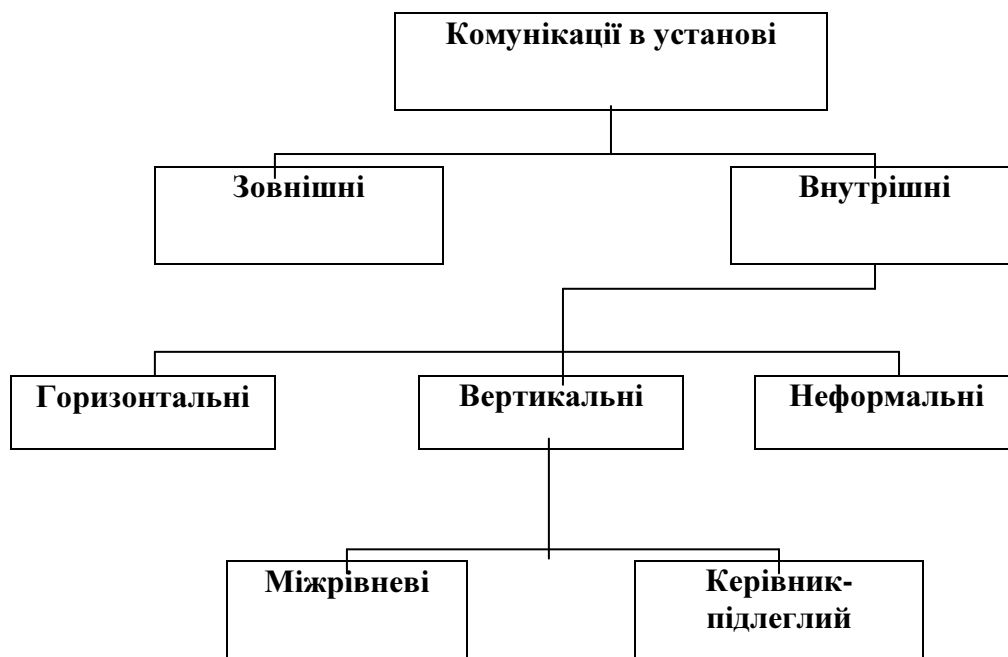


Рис. 16.1. Схема комунікацій в установі

Інформаційна установа має самостійно встановити режим доступу до інформації колу осіб, що повинно контролювати або може отримувати певну її сукупність. Крім цього, інформаційна установа самостійно визначає перелік відомостей, що відносяться до комерційної таємниці та конфіденційної інформації, розголошення яких заборонено, крім певного кола клієнтів. Разом з тим запроваджується порядок захисту такої інформації. В установі розробляється положення про комерційну таємницю та конфіденційну інформацію, де зазначається, що нерозголошення таких відомостей входить до трудових обов'язків працівників, а також визначається відповідальність за порушення чи невиконання цих обов'язків. Положення набирає чинності з моменту затвердження керівником інформаційної установи і доводиться до відома (у письмовій формі — через підпис зобов'язання про нерозголошення комерційної таємниці та конфіденційної інформації) усіх працівників.

Для розуміння і сприйняття різномірної інформації необхідно мати певний рівень знань, навичок, досвіду, що оцінюється рівнем компетентності. Тому доступність інформації колу осіб, що повинно контролювати або може отримувати її певну сукупність, потрібно обмежувати ступенем компетентності.

Доступність інформації обернено залежить від компетентності особи, яка її контролює або отримує. Фінансова звітність не є комерційною таємницею і за певних умов підлягає оприлюдненню, тобто її може отримати максимальне коло осіб. Для правильного розуміння змісту при цьому необхідно мати достатній рівень знань, який виражено мінімальним рівнем компетентності. Щоб розуміти й адекватно сприймати дані спеціальних проектів, необхідно мати високий (а за певних умов навіть максимальний) рівень компетентності, що підтверджується достатнім рівнем знань, практичним досвідом тощо. Тому коло осіб, яке їх контролює або отримує, буде мінімальним. Доступність інформації для різних користувачів, що приймають управлінські рішення, має бути обмежена керівником відповідно до ступеня їх компетентності. Таке обмеження може оформлюватися в установі у вигляді наказу або як додаток до облікової політики.

16.2. Категорія управлінської інформації

Практика свідчить, що в сучасних умовах ефективність управління значною мірою залежить від інформаційного забезпечення, від повноти інформації. Підвищення вимог до організації її надходження у сфері управління зумовлено високим динамізмом сучасного бізнесу, зміною вимог до якості одержуваних послуг. Тільки систематизована інформація дає змогу управлінцеві визначати ефективність різних засобів і, залежно від умов, змінювати намічену тактику. Чим краще інформований керівник, тим оперативніші, якісніші його рішення.

Вимоги до інформації в управлінні:

1. Достатність або повнота. Кількість інформації має бути мінімальною, але достатньою для прийняття рішення на даному рівні управління.
2. Вірогідність, тобто інформація не має перевищувати припустимий рівень перекручення дійсного явища або процесу і відображати те, що вона повинна відображати.
3. Корисність. Не повинна містити дані, що непотрібні для даного рівня управління, вирішення даного завдання.
4. Доступність. Інформація має бути подана у вигляді, що не потребує додаткової переробки.
5. Однозначність. Інформація не повинна припускати різних тлумачень.
6. Оперативність. Інформація має надходити на даний рівень управління в терміни, які є достатніми для прийняття рішень без ризику, що вони можуть застаріти для використання. Часткова інформація, одержана своєчасно, значно корисніша для управління, ніж повна інформація, що надійшла із запізненням.

Успішність використання інформації в управлінні передбачає відповіді на поставлені питання (формула Лассуела):

- Хто повідомляє?
- Що повідомляється?
- По яких каналах передано повідомлення?
- Кому?
- З яким ефектом?

Інформація може бути класифікована по ряду позицій, зокрема:

1. За призначенням (одноцільова, зв'язана з рішенням однієї конкретної проблеми; багатоцільова, що використовується при рішенні декількох найрізноманітніших проблем);

2. За можливістю зберігання (інформація, що фіксується, може зберігатися практично нескінченно, не підлягаючи при цьому викривленню, чому свідчать написи і малюнки на склі; неінформація, що фіксується,

використовується в момент отримання; вона також може зберігатися деякий час, але при цьому поступово викривляється і зникає);

3. За ступенем готовності для використання (первинна інформація являє собою сукупність отриманих безпосередньо з джерела несистематизованих даних, що містять багато зайвого і непотрібного; проміжна інформація складається з відомостей, які пройшли через процес попередньої "очистки" і систематизації, що дозволить вирішити питання про конкретні напрямки і засоби їхнього подальшого застосування; кінцева інформація, яка дає можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення);

4. За повнотою інформація буває частковою або комплексною (остання дасть всебічні вичерпні відомості про об'єкт і можливість безпосередньо приймати будь-які рішення; перша на практиці може використовуватися тільки в сукупності з іншою інформацією);

5. За ступенем надійності інформацію можна поділити на достовірну і вірогідну (вірогідний характер може бути зумовлений принциповою неможливістю отримати від існуючого джерела надійні відомості, оскільки наявні засоби не дозволяють цього зробити; неминучими викривленнями при їхній передачі, особливо в умовах ієрархії управлінської структури; спеціальним розповсюдженням неправдивих відомостей).

Специфічною формою такої управлінської інформації є чутки. Вони являють собою продукт творчості колективу, що намагається пояснити складну, емоційно значиму для нього ситуацію за відсутності або браком офіційних відомостей. При цьому вхідна версія, кочуючи від одного члена колективу до іншого, доповнюється і корегується до тих пір, доки не сформується варіант, що у цілому влаштовує більшість. Вірогідність цього варіанту залежить не тільки від істинності вхідного, але і від потреб та очікувань аудиторії, а тому може коливатися в діапазоні від 0 до 80-90%.

Оскільки люди в основному схильні вважати, що чутки виходять з надійних джерел, керівництво фірм часто користується цією обставиною, розповсюджуючи з їхньою допомогою відомості, що через різні причини не можуть бути офіційно розголошені. Водночас необхідно мати на увазі, що

довірою до чуток користуються й учасники конфліктів, котрі бажають несумлінними засобами схилити навколишніх на свій бік.

6. За формою відображення: візуальна (графіки, таблиці, табло та ін.), аудіоінформація (сприймається на слух завдяки звукозапису), аудіовізуальна (поєднує інформацію у формі зображення і звуку).

7. За формою подання (цифрова, буквена і кодована).

8. За характером носіїв інформації (документована і не документована).

9. За призначенням (директивна (розпорядча), звітна і довідково-нормативна).

10. За напрямом руху (вхідна і вихідна).

11. За стабільністю (умовно-перемінна, умовно-постійна).

12. За способом відображення: текстова (алфавітна, алфавітно-цифрова) і графічна (креслення, діаграми, схеми, графіки).

13. За способом обробки (така, що піддається і що не піддається механізованій обробці).

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

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

Для розробки управлінських рішень використовується різна за характером інформація: поточна; періодична; повторна, одержана у результаті аналітичної обробки даних; вихідна; вибіркова; повна; вичерпна; графічна; семантична, що відноситься до знакових систем, змістовної сторони слів і виразів.

Для того щоб прийняти правильне рішення, необхідно мати певну кількість інформації. Але ця інформація має бути повною та своєчасною. Зміст процесу управління полягає у перетворенні інформації зворотного зв'язку на інформацію управлінських рішень. Зворотний зв'язок дає змогу коригувати помилки відхилення, регулювати виробничі та управлінські процеси.

Для прийняття управлінського рішення потрібна планова, нормативна, інструктивна, правова, статистична, наукова, облікова та інша інформація. Носіями її може бути документ, креслення, схема, графіки, газети, журнали, книги, кінофільми, записи та інше. Важливими джерелами інформації можуть виступати особисті розмови із підлеглими, бесіди із спеціалістами, опитування експертів. Крім того, можуть створюватися групи чи комісії із вивчення питання, проводитися інтерв'ювання, анкетування тощо.

Інформація розповсюджується через ієрархічні канали за допомогою різних циркулярів, інструкцій, рішень та охоплює різноманітну і численну сукупність рішень. Особливу цінність представляє інформація, зібрана самим керівником у процесі контролю та особистих контактів із підлеглими, оскільки він ознайомлений із суб'єктивними думками, оцінками, побажаннями працівників.

Цінним джерелом інформації можуть служити матеріали відряджень. Дуже важливо, щоб керівник установи, спеціалісти обов'язково відвідували інші установи, що теж займаються інформаційною діяльністю. Кожному такому відвідуванню має передувати розробка детальної програми, з переліком питань, що їх необхідно з'ясувати.

Одним із труднощів в управлінській діяльності є рішення в умовах невизначеності або неповних даних. Керівник завжди стоїть перед дилемою — або зменшити невизначеність, перед тим, як почати щось робити, або здійснити ті чи інші операції при відомому рівні невизначеності. Імовірно вирішальну роль тут відіграє час. Коли є ресурс часу, тоді з'являється можливість здійснити аналіз ситуації, щоб знизити рівень невизначеності.

Враховуючи великий обсяг інформації, що використовується у процесі прийняття рішень, і великі витрати, пов'язані з її збором і переробкою, на увагу заслуговує методологія управління «за відхиленнями», суть якої полягає у тому, що в системі фіксується не вся інформація, а лише дані про відхилення об'єкта від заданої програми. Це дозволяє розвантажити інформаційні канали, своєчасно виявити перебої у процесі діяльності установи та орієнтувати керівників і відповідних спеціалістів на їх подолання [143, 10].

Цінність повідомлень для прийняття рішення визначається кількістю вміщеної у них інформації, зменшуючи невизначеність стосовно наслідків певних подій. Згідно з теорією інформації не всі зібрані дані вміщують корисну інформацію. Кількість її визначається тим, наскільки ці дані зменшують невизначеність ситуацій і підвищують обґрунтованість управлінських рішень. Тому і збирати їх доцільно лише у тому випадку, коли вони вміщують необхідну для прийняття певних рішень інформацію.

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

Правильне визначення кількості інформації дає змогу уникнути перевантаження керівників і спеціалістів, оскільки існує показник межі інформації, яку може переробити людина за певний період. На практиці здебільшого спостерігається перевантаження інформацією персоналу приблизно у 3-4 рази порівняно з нормами.

Розробка інформаційної системи не може відділятися від стилю управління. Водночас не можна орієнтуватися на досить поширений тип управління, який передбачає його надмірну централізацію. Інформаційна система має бути спрямована на раціональний розподіл повноважень і рішень між рівнями управління, а також керівниками і спеціалістами. Найважливішою вимогою до інформаційної системи є така її організація, щоб кожний рівень управління і кожен працівник отримували інформацію необхідну лише йому для успішного виконання обов'язків і в достатній кількості.

16.3. Міжособистісні комунікації в інформаційній установі

Властива людям нездатність порозумітися один з одним викликає непорозуміння. Перешкоди в системі передачі інформації є однією з найбільш серйозних проблем в управлінні. Вони можуть виникати на будь-якому етапі процесу передачі інформації. Керівник від 50 до 90 % свого часу витрачає на

розмови, тому ми зупинимося на прямому міжособистісному обміні інформацією і виділимо п'ять бар'єрів на шляху досягнення позитивного результату спілкування.

Перепони, зумовлені сприйняттям. Уже згадувалося, що керівник має мати уявлення про процес сприйняття. Адже люди реагують не на те, що насправді відбувається в дійсності, а на те, що сприймається як таке, що відбувається. Врахування чинників, що впливають на ступінь сприймання у процесі обміну інформацією, дозволяє не допустити зниження ефективності комунікацій, оскільки є можливість обійти перепони, зумовлені сприйняттям.

Одна з таких перепон виникає внаслідок конфлікту між сферами компетенцій. Люди можуть інтерпретувати одну і ту ж інформацію по-різному залежно від набутого досвіду.

Відмінність між основами суджень може стати причиною вибіркового сприйняття інформації залежно від кола інтересів, потреб, емоційного стану і зовнішнього оточення людей. Ця характеристика є винятково важливою для обміну інформацією. Вона свідчить про те, що у багатьох випадках люди сприймають лише частину повідомлення. Труднощі установ в обміні інформацією полягають у тому, що люди різняться інтерпретацією отримуваних повідомлень. Як наслідок ідеї, закодовані відправником, можуть виявитися спотвореними або неправильно зрозумілими. Інформація, що суперечить нашому досвіду чи вже засвоєним поняттям, переважно або повністю відкидається, або перетворюється відповідно до цього досвіду чи цих понять.

Ще одна причина труднощів сприйняття у процесі комунікації полягає в існуванні перешкод, що зумовлені соціальними установками людей. Якщо ми маємо невдалий досвід взаємодії з окремими працівниками, то на процес обміну інформацією впливають установки людей. Наприклад, один із Ваших співробітників приходить з пропозицією покращити обслуговування клієнтів. Припустимо, що під час останнього з Вами обміну інформацією Ви обговорювали його схильність перевищувати ліміт

витрат. Через негативне відношення до нього, яке могло сформуватися під час попередньої розмови, цілком можливо, що Ви не почуєте його ідею повністю. Цей приклад свідчить про вплив, який комунікаційний клімат може мати на стосунки між керівником і підлеглим. Ці стосунки формуються залежно від того, як кожен з вас діятиме по відношенню до іншого у різних інформаційних обмінах. Від позитивних чи негативних відчуттів, що при цьому виникають, буде залежати частота контактів двох людей і стиль спілкування. Керівник, який не створює позитивний клімат у своїх стосунках з підлеглими, у майбутньому матиме неповний обмін інформацією із співробітниками. З часом може скластися атмосфера недовіри, антагонізму, самозахисту. Як свідчать дослідження, в атмосфері довіри зростають інформаційні потоки і точність інформації в обмінах нею між людьми в установі. Чим вищою є відвертість однієї чи кількох людей, які беруть участь в обміні, тим відчутнішим є задоволення від контакту.

Семантичні бар'єри. Вище ми вказували на те, що цілком комунікацій є забезпечення розуміння інформації, яка виступає предметом обміну, тобто повідомлення. Вступаючи в інформаційний контакт і використовуючи символи, ми пробуємо обмінюватися інформацією і розуміти її. До символів, що ми їх використовуємо, відносять слова, жести й інтонації. Саме цими символами обмінюються люди у процесі комунікації. Відправник кодує повідомлення за допомогою вербальних і невербальних символів. Зупинимось на проблемах, пов'язаних з використанням слів у якості символів. Спосіб використання слів і значення, що ними передаються, вивчає *семантика*. Оскільки слова (символи) можуть для різних людей мати різне значення, то чиєсь повідомлення не обов'язково інтерпретується і зрозуміється так само отримувачем інформації. Семантичні варіації часто стають причиною невірною розуміння. Керівник, який говорить підлеглому, що звіт є «адекватним», може мати на увазі, що він повний і відповідає усім вимогам до складання. Однак підлеглий може декодувати слово «адекватний» у тому значенні, що звіт посередній і потребує доопрацювання.

Символ не має неповторного значення, що притаманне лише йому. Значення символу проявляється через досвід і варіюється залежно від контексту використання символу. Оскільки в кожній людині свій досвід і кожний акт обміну інформацією по суті є новою ситуацією, ніхто не може бути абсолютно впевненим у тому, що інший надасть символу того ж значення, яке йому надали Ви.

Семантичні бар'єри також можуть зумовлюватися відмінністю способів, за допомогою яких люди надають значення символам-словам. Цей момент має велике значення для комунікації. Наприклад, якщо Ви говорите підлеглому: «Зробіть те-то, як тільки буде слухна нагода» — що Ви насправді маєте на увазі: «якомога швидше» чи «коли буде час»? Якщо Ви скажете: «Обов'язково зв'яжіться зі мною, якщо виникнуть якісь проблеми», — чи зрозуміє підлеглий, що саме Ви розумієте під «проблемами»? У цьому прикладі додаткове ускладнення створюється тим, що у підлеглому виникає відчуття, ніби існування проблем — це погано. У результаті він може не контактувати з Вами, коли проблеми справді виникнуть.

Отже, для ефективного обміну інформацією з працівниками Вашої установи Ви маєте прийти до розуміння справжнього значення слів, що використовуються, і добитися розуміння співробітниками значення, яке вкладаєте в ці слова.

Семантичні бар'єри можуть стати серйозною комунікативною перешкодою, коли Ваша інформаційна установа діє у багатонаціональному середовищі.

Невербальні перешкоди. У невербальній комунікації використовуються будь-які символи, крім слів. Переважно невербальна передача відбувається одночасно з вербальною і може посилювати чи змінювати значення слів. Обмін поглядами, вираз обличчя, наприклад, посмішка чи підняті вгору брови, живий чи застиглий погляд — усе це приклади невербальної комунікації. Використання пальця як вказівника, прикриття рота рукою, дотик також відносяться до невербальних способів

передачі значень. Ще один різновид такої комунікації утворюється тим, як ми вимовляємо слова. Наприклад, інтонації, модуляції голосу, плавність мовлення і т. ін. Як свідчить досвід, те, як ми вимовляємо слова, може істотно змінити їхній смисл. Питання: «У Вас є якісь ідеї?» — на папері означає очевидний запит про пропозиції. Якщо ж його промовити різким авторитарним тоном з роздратуванням у погляді, це питання можна зрозуміти так: «Якщо Ви знаєте, що для Вас добре, а що погано, не пропонуйте жодних ідей, які б суперечили моїм».

Уявіть сцену, яка ілюструє, як невербальні символи можуть створювати шум у процесі обміну інформацією. Ви входите у кабінет свого начальника, щоб отримати певну інформацію. Ви увійшли, а він кілька секунд продовжує розглядати папери у себе на столі. Потім дивиться на годинник і каже невиразним тоном: «Чим можу допомогти?» Хоча його слова самі по собі не мають негативного смислу, мова поз і жестів свідчить, що Ви — перешкодили його роботі. З яким почуттям будете ставити питання? Які думки придуть Вам у голову, коли наступного разу виникне потреба звернутися до керівника? Вони аж ніяк не будуть позитивними. А тепер уявіть, як при Вашій появі у кабінеті, керівник, навпаки, одразу дивиться на Вас, привітно посміхається і каже: «Як просуваються справи? Чим можу допомогти?»

Керівник, котрий використовує негативні символи мови поз і жестів, можливо, насправді хоче допомогти підлеглим так само, як і той, чий невербальні символи випромінюють тепло і розуміння. Адже слова в обох випадках звучать одні і ті ж. Однак, як часто буває у розмові людей, невербальні символи повністю подавляють вербальні. Тому висновок такий: намагайтеся, щоб невербальні символи, які Ви використовуєте для передачі, відповідали ідеї, що повідомляється. Інакше невербальні символи створюють такий шум, що реципієнти неправильно зрозуміють повідомлення.

Як і семантичні бар'єри, культурні відмінності при обміні невербальною інформацією можуть створювати значні перешкоди для

розуміння. Якщо, наприклад, Ви приймете від японця візитівку і не прочитавши покладете її у кишеню, то тим самим повідомите, що вважаєте його не вартим уваги. Ще один приклад культурних відмінностей у невербальній комунікації — схильність американців не сприймати людей з «кам'яним виразом» обличчя, тоді як посмішка не часто зустрічається на обличчях українців під час перемовин.

Поганий зворотній зв'язок. Ми вже згадували про важливість зворотного зв'язку для адекватності розуміння повідомлення і пересвідчилися, що існує багато причин, через які повідомлення може бути неправильно зрозуміле.

Невміння слухати. Ефективна комунікація можлива, коли людина однаково точна, відправляючи і приймаючи повідомлення. Необхідно вміти слухати. На жаль, небагато людей навчилися слухати настільки ефективно, наскільки це в наших силах. Наша система освіти завжди підкреслювала важливість читання, письма, математики, але при цьому зовсім не розвивається вміння слухати. Багатьом здається, що вміння слухати — означає поводити себе спокійно і дати можливість іншій людині висловитися. Однак це лише незначний фрагмент процесу уважного слухання. Як свідчать дослідження, керівник по суті слухає лише із 25%-ою ефективністю [153]. З іншого боку, ефективне слухання є важливою якістю керівника. Наприклад, до Вас у кабінет зайшов працівник поговорити про проблему, пов'язану з роботою, і, крім фактів, які ви обговорюєте, він раптом говорить, що сходить з розуму, злий чи веселий від чогось. Про почуття часто говорять пози, жести і тон голосу. Відчувши, що Ваш співрозмовник злий, насторожений, стурбований можете, наприклад, сказати наступне: «Надю, у Вашому голосі відчутна тривога. Чому б Вам не бути зі мною відвертішою?» або «Володю, давайте ми про це поговоримо. Мені здається, Ви хочете це обговорити». Якщо Ви вислухаєте почуття і факти — це буде вислуховування повідомлення повністю. Коли так зробите, то розширите свої можливості зрозуміти ситуацію і дасте знати людині, що поважаєте її слова (Додаток 11).

Крім міжособистісних комунікацій, керівник має мати уяву про перепони на шляху обміну інформацією в своїй інформаційній установі і методах удосконалення такого обміну.

Перепони в комунікаціях:

1. *Спотворення повідомлень.* Коли інформація в установі рухається вгору і вниз, смисл повідомлень дещо спотворюється. Це може пояснюватися кількома причинами. Повідомлення можуть спотворюватися ненавмисно через ускладнення у міжособистісних контактах, про що мовилося вище. Свідоме спотворення інформації відбувається тоді, коли якийсь підлеглий не згідний з повідомленням. У цьому випадку він модифікує повідомлення так, щоб зміна смислу була в його інтересах.

Проблеми обміну інформацією внаслідок спотворення повідомлень також можуть виникати через фільтрацію. Цей процес відбувається тоді, коли повідомлення рухаються вгору, вниз чи з рівня на рівень установи. В установі існує потреба фільтрувати повідомлення, щоб з одного рівня на інший рівень чи відділ направлялися лише ті повідомлення, що стосуються його. Для пришвидшення руху інформації чи для того, щоб зробити повідомлення більш зрозумілим, різні відомості сумують і спрощують перед направленням у різні сегменти установи. Такий відбір може стати причиною того, що важлива інформація не потрапить в інший сектор установи або потрапить істотно зміненою.

Повідомлення, що спрямовуються вгору, можуть спотворюватися через те, що статус рівнів установи є неоднаковим. Керівник установи має високий статус, тому виникає тенденція подавати йому тільки позитивно забарвлену інформацію. Як наслідок, нагорі стан справ звичайно виглядає більш благополучно, ніж це є насправді. Це призводить до того, що підлеглий не інформує керівника про потенційну чи існуючу проблему, оскільки «не хоче повідомляти начальникові погані новини». Може бути інший варіант. Оскільки підлеглі хочуть заслужити добре ставлення з боку керівника, вони можуть говорити йому лише те, що він хоче почути. Дослідження показали, що статусні відмінності сильно впливають на якість

обміну інформацією [153, 187]. У вищих керівників часто складається зовсім нереальна картина про моральний стан і справжні погляди працівників. Через те, що майже всі вони будуть приємними, ввічливими і поважати в особистому спілкуванні керівника, він легко забуває, що така поведінка відбиває лише співвідношення посад за статусом і не обов'язково реальні почуття працівників щодо нього або до установи. Поза спиною вони можуть називати Вас «нікчемою». Але у існуванні бар'єра на основі статусу є свої позитивні сторони. Час керівника захищений від усіх, хто може віднімати його даремно: статус керівника зберігає за ним ініціативу у виборі спілкування. Йому надається свобода у виборі спеціалістів, але його рішення залежить як від його впевненості у людях та їх порадах, так і від його власного аналізу та роздумів.

Додатковою причиною погіршення інформації, що іде вгору, може стати підвищена увага керівників підрозділів до повідомлень, які надходять згори, порівняно з інформацією від їхніх підлеглих. Серед інших причин, що заважають працівникам передавати інформацію нагору, називають страх перед покаранням і відчуття марності цієї справи.

2. *Інформаційні перевантаження.* Керівник, який заангажований переробкою інформації, що поступає до нього, і необхідністю підтримувати інформаційний обмін, не в змозі ефективно реагувати на всю інформацію. Він змушений відсіювати менш важливі відомості і залишати лише ті, які здаються йому найважливішими; те ж відноситься і до обміну інформацією. На жаль, розуміння керівників важливості інформації може відрізнятись від її такого розуміння іншими працівниками установи.

3. *Невдала структура установи.* Якщо структура установи продумана погано, то керівник позбавлений можливості вдало планувати і добиватися реалізації поставлених цілей. В установі з чисельними рівнями керівництва рівень інформаційних спотворень зростає, оскільки кожен наступний рівень може коректувати і відфільтровувати повідомлення.

До інших аспектів, які можуть викликати проблеми у комунікаціях, можна віднести незадовільний склад і використання робочих груп, кадрів

узагалі, а також спосіб організації влади і розподілення завдань. Нарешті, створювати проблеми в обміні інформацією можуть конфлікти між різними групами чи відділами установи.

Удосконалення комунікацій в інформаційній установі

1. *Регулювання інформаційних потоків.* Керівники мають представляти потреби в інформації власні, своїх колег і підлеглих. Керівник має навчитися оцінювати якісний і кількісний бік своїх інформаційних потреб, а також інших споживачів інформації в установі.

2. *Управлінські дії.* Регулювання інформаційного потоку — лише один приклад з числа дій керівника щодо удосконалення обміну інформацією. Є й інші. Наприклад, керівник може практикувати короткі зустрічі з одним чи кількома підлеглими для обговорення нових пріоритетів, розподілу роботи і т. ін. Начальник може також на свій розсуд віддати перевагу періодичним зустрічам за участю усіх підлеглих для розгляду тих самих питань.

3. *Система зворотного зв'язку.* Зворотний зв'язок може сприяти не тільки удосконаленню міжособистісного спілкування, а й комунікаціям в установі. Системи зворотного зв'язку складають частину контрольно-управлінської інформаційної системи в установі. Один із варіантів системи зворотного зв'язку — переміщення людей з однієї частини установи в іншу з метою обговорення певних питань.

Опитування працівників — ще один варіант системи зворотного зв'язку. Такі опитування можна проводити з метою отримання інформації від працівників по багатьох питаннях: чи чітко вони знають про ціль своєї діяльності; з якими потенційними чи реальними проблемами вони стикаються або можуть зіткнутися; чи отримують вони вчасно інформацію, необхідну для роботи; чи відкритий їхній керівник для пропозицій; чи інформовані вони про майбутні зміни, що відіб'ються на їхній роботі.

4. *Система зібрання пропозицій.* Розроблена з метою полегшення поступлення інформації вгору. Усі працівники при цьому отримують можливість продукувати ідеї, що стосуються удосконалення будь-якого

аспекту діяльності установи. Найчастіше така система реалізується у вигляді ящиків для пропозицій, куди працівники установи можуть анонімно подавати свої пропозиції. На жаль, цей варіант не є надто ефективним, бо механізм підтвердження факту розгляду пропозицій часто відсутній, як і стимулювання працівників, чиї пропозиції стали керівництву установи у пригоді. Програми, що забезпечують таке стимулювання, чи механізми, що пояснюють, чому та чи інша ідея втілюється, дозволяють працівникам зрозуміти прийняття чи відмови від їхніх пропозицій. Крім того, у працівників є шанс отримати грошову винагороду.

Систему зібрання пропозицій можна створити і по-іншому. У великих установах створюють приватну внутрішню телефонну лінію, через яку працівники можуть анонімно дзвонити і дізнаватися про просування чи призначення на посади. Інколи на такій лінії сидить безпосередній керівник і дає відповіді на запитання. відповіді можуть бути надруковані в інформаційному бюлетені установи або надсилаються безпосередньо працівникові (якщо дзвінок не був анонімний).

Ще один варіант системи зворотного зв'язку передбачає створення групи керівників і звичайних працівників, які зустрічаються й обговорюють питання, цікаві для обох сторін.

5. *Інформаційні бюлетені, публікації, відеозаписи установи.* Відносно великі установи, як правило, видають щомісячні бюлетені, які містять інформацію для усіх працівників. Сюди можуть входити статті з пропозиціями щодо управління чи організації діяльності установи, на соціальні теми, на теми нового виду послуг, відповіді керівництва на питання своїх працівників і т. ін.

6. *Сучасна інформаційна технологія.* Останні досягнення в галузі інформаційної технології можуть сприяти удосконаленню обміну інформацією в установі. Тим більше, що пропонуючи вищезазначені послуги на інформаційному ринку, самій установі просто необхідно їх впроваджувати у себе. Електронна пошта дає працівникам можливість направляти повідомлення будь-якій людині в організації, а також вести

свою роботу, не виходячи з офісу. Це, звичайно, зменшило невичерпний потік телефонних дзвінків. Крім того, електронна пошта дозволяє ефективно встановлювати зв'язок між різними конторами, містами, країнами.

Питання для самоперевірки:

- 1. Які Ви знаєте види комунікацій в інформаційній установі?*
- 2. Які існують вимоги до інформації в управлінні?*
- 3. Охарактеризуйте основні класифікаційні моделі інформації.*
- 4. Виділіть бар'єри, що заважають позитивному результату спілкування.*
- 5. Яким чином можна удосконалити комунікації в установі?*
- 6. Які існують перепони у комунікаціях?*

Розділ 17. Колектив у структурі інформаційної установи

17.1. Чинники формування внутрішнього середовища інформаційної установи

Вище говорилося про цілі та мету установ, про керівництво. Але при цьому важливо пам'ятати, що й установа, і керівник, і підлеглі — це перш за все люди. Коли закривається якась установа, то рішення приймає одна людина чи група людей, а не абстрактне поняття. Якщо керівник не визнає, що кожний його підлеглий є особистістю з індивідуальними переживаннями, установа ніколи не досягне задуманих цілей. Керівник має пам'ятати, що він досягає цілі установи за допомогою інших людей. Отже, люди є центральним чинником у будь-якій моделі управління та організації. При цьому *керівник* — це працівник установи, який переважно зайнятий розумовою діяльністю. На відміну від інших людей в установі, він безпосередньо не впливає на предмет праці, а створює необхідні соціально-економічні й організаційно-технічні передумови й умови для ефективної праці членів колективу, зайнятих безпосередньо виконанням робочих обов'язків. *Персонал* — особливий склад установи, що має певні ознаки і працює за наймом. Істотною його ознакою є наявність трудових відносин з роботодавцем. Як правило, ці взаємини оформлені трудовим договором (контрактом), хоча не виключений варіант відсутності відповідного юридичного оформлення. У такому випадку працівник позбавляється гарантій дотримання норм трудового законодавства стосовно нього. Умови найму, рівень якісних характеристик, їхній розвиток визначають діяльність на конкретній посаді і конкретному робочому місці, тобто місце працівника у структурі установи. Персонал працює на забезпечення визначених цілей установи. Крім того, працівники мають власні цільові установки. Ефективність роботи персоналу багато в чому визначається тим, наскільки цілі кожного працівника відповідають цілям установи.

В управлінні розрізняють три основних аспекти людської змінної: поведінка окремих людей, поведінка людей в групах, характер поведінки

керівника, функціонування керівника в ролі лідера та його вплив на поведінку окремих людей і груп.

Як себе поводить людина на роботі і вдома є наслідком складного поєднання індивідуальних якостей особистості та зовнішнього середовища (рис. 17.1.).

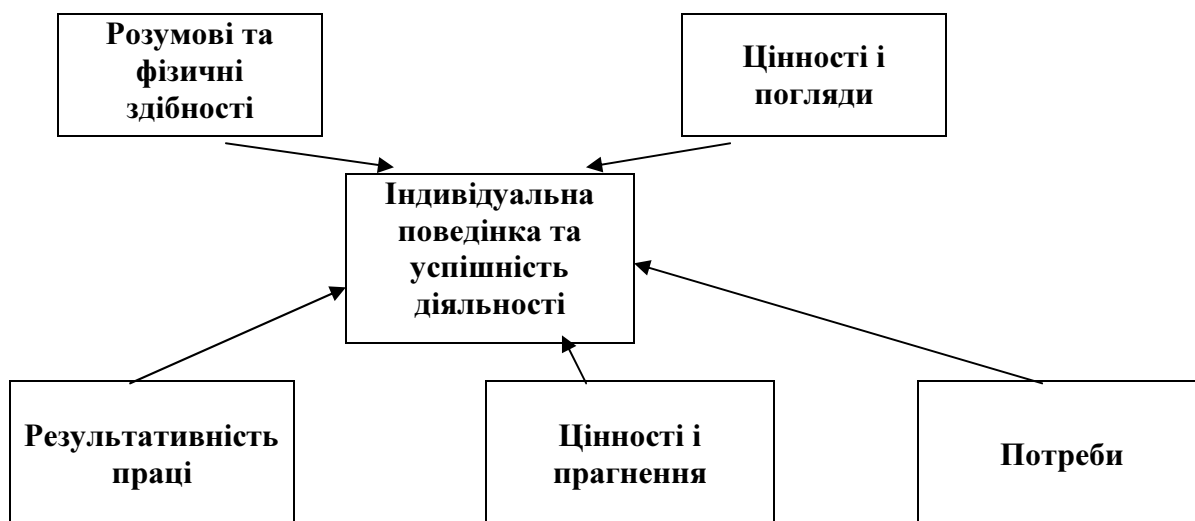


Рис. 17.1. Чинники, що впливають на індивідуальну поведінку та успішність діяльності [153, 100].

У світі немає двох людей, у яких було б однакове поєднання характеристик. Відповідно, вірогідність того, що двоє людей будуть себе поводити однаково в одній і тій же ситуації, практично дорівнює нулю.

Сферою, де люди відрізняються найбільше, є індивідуальні *здібності*, притаманні людині якості. В одних є більше здібностей, ніж у інших, для того, щоб виконувати планування, друк, програмування, проведення зборів, керівництво тощо, тобто робіт, які необхідні для організації діяльності та досягнення цілей установи. Ці відмінності у здібностях частково зумовлені спадковістю (наприклад, інтелектуальні та деякі фізичні здібності), але в основному вони набуваються з досвідом.

Можна припустити, що людина, котра вирізняється найбільшими здібностями у конкретній сфері, виконає цю роботу найкраще. Однак на практиці на поведінку людини впливають й інші чинники, що змушують людину діяти не так, як можна було б припустити, виходячи лише з оцінки її здібностей.

Потреби. Це внутрішній стан психологічного чи фізичного відчуття недостатності чогось. До основних потреб відносять, в основному, потреби фізіологічні, а також психологічні потреби приналежності до суспільства чи групи людей. Багато людей відчують потреби у владі чи впливі, але вони можуть довгий час не проявлятися, поки не будуть задоволені основні потреби. З точки зору управління це означає, що керівництво інформаційної установи має прагнути створювати такі ситуації, у яких задоволення потреб працівників призводило би до досягнення цілей установи.

Очікування. Спираючись на набутий досвід та оцінку сучасної ситуації, люди формують очікування стосовно результатів своєї поведінки. Свідомо чи несвідомо, вони вирішують, наскільки можливим чи неможливим є здійснення чогось для них значимого. Ці очікування дуже сильно впливають на сучасну поведінку працівників. Якщо, наприклад, людина знає, що завдяки 3 угоди збільшать місячний дохід установи на 20 % і їй гарантована премія, то, можливо, вона зробить декілька дзвінків потенційним клієнтам. Але якщо працівник знає, що навіть збільшення доходу установи не дасть йому відповідної винагороди, він не буде працювати на повну силу.

Точка зору. Ще один аспект відмінності між людьми — це їх ставлення до чогось чи соціальні установки. Ставлення формують наше необ'єктивне сприймання навколишнього світу і тим самим впливають на поведінку. Установки засвоюються під впливом людей, з якими ми найчастіше контактуємо. Ставлення до роботи є важливим чинником, що визначає, як будуть люди реагувати на зміни умов і тривалість праці, її стимулювання.

Цінності. Якщо ставлення є конкретним переконанням чи почуттям щодо тих чи інших аспектів життя, то цінності — це загальні переконання з приводу того, що добре і що погано. Наприклад: «Демократія краща за диктатуру», «Бути багатим краще, ніж бідним». Цінності, як і багато інших індивідуальних якостей, набуваються з досвідом. Їх навчають у школах, їх прищеплюють батьки, вони міцніють через соціальні контакти і навіть через засоби розваги та відпочинку.

Інформаційні установи, як і їх керівники, сповідують цінності (і це природно), що існують у культурі даного суспільства. Відповідно, це відчутно у всій установі, у її цілях і політиці. Кожна фірма, свідомо чи несвідомо, встановлює свою власну систему цінностей, яка утворює моральне обличчя установи. Як і суспільство, вона прагне мати свою мораль, звичаї і табу.

Кожен керівник має пам'ятати, що управління людьми полягає у ставленні до них як до конкурентної цінності, яку потрібно спрямовувати, мотивувати, розміщувати і розвивати разом з іншими ресурсами для безпосереднього досягнення стратегічної мети.

Саме ігнорування того факту, що працівники інформаційної установи (а це працівники перш за все розумової праці) є капіталом, а не просто робочою силою, може мати дуже тяжкі наслідки для організації. У сферах діяльності, де робота з інформацією відіграє ключову роль, досить розповсюджені випадки, коли втрата висококваліфікованих працівників призводила до втрати частини клієнтури, а то й до посилення дій конкурентів чи навіть появи нових.

Важливим моментом кадрової політики інформаційної установи при прийнятті спеціаліста на роботу є наявність вакантної посади, що відповідає його кваліфікації, здібностям, досвіду, при цьому обов'язковим є затребуваність установою даного спеціаліста, інакше його наявність у структурі буде змарнованим капіталом не лише для самої фірми, але й для індивіда, чії здібності та обдарування не використовуються уповні.

Також у сфері інформаційної діяльності надзвичайно важливо, коли керівник враховує функціонування неформальної структури своєї установи. Для цього йому доцільно використовувати анонімне анкетування співробітників, інші методи психологічних досліджень [110; 130; 241].

17.2. Конфлікти в інформаційній установі та стилі їх врегулювання

Із конфліктами ми стикаємося щодня. Деякі з них викликають лише легке роздратування, інші ж можуть призводити до серйозних наслідків. Кожен керівник інформаційної установи повинен розробити свою стратегію успішного врегулювання та подолання конфліктних ситуацій, не забуваючи при цьому, що

у повсякденні має справу з креативними, творчими людьми. Тому будь-яке невдоволення миттєво виліється у значне пониження продуктивності їхньої роботи. На практиці існує два види конфліктів: між працівниками та між керівником і одним із працівників. Незалежно від причини виникнення всі конфлікти мають спільні риси, про що неодноразово наголошувалося у спеціальній літературі.

Характерні особливості конфліктів:

- «предмет» конфлікту не завжди чітко виражений чи зрозумілий;
- учасники конфлікту не завжди докладають зусиль, щоб зрозуміти позицію один одного;
- суперечки стають гарячими, напруженими, войовничими;
- конфлікти часто розв'язуються шляхом «здачі» одного із учасників;
- конфліктів часто уникають, а не втягуються в них;
- конфлікт негативно впливає на стосунки між людьми.

Якщо ж Вас втягнули у конфлікт, то спеціалісти радять дотримуватися таких вимог:

- зберігайте спокій, не сперечайтесь і нікого не звинувачуйте;
- активно слухайте, намагайтеся зрозуміти, що є важливим для Вашого опонента;
- спілкуйтеся віч-на-віч, зосереджуючи увагу на предметі конфлікту, а не на конкретних особах;
- будьте твердим і послідовним;
- будьте впевненим у собі та у своїй здатності спілкуватися з іншими.

Пам'ятайте про свої права [124, 346-347].

Здатність врегулювати чи подолати конфлікт є важливою для керівника. Найкращий спосіб урегулювання конфлікту залежить від втягнутих у нього людей та конкретної ситуації.

Кеннет Томас і Ральф Кілман розробили схему управління конфліктами та виділили п'ять стилів їх розв'язання.

1. ***Уникнення.*** Ви не наполягаєте на власній позиції або позиції інших.

2. **Пристосування.** Ви стурбовані вимогами інших і поступаєте їм.
3. **Конкуренція.** Ви турбуєтесь лише про задоволення своїх потреб. Цей стиль розв'язання конфліктів орієнтований на використання влади.
4. **Компроміс.** Це серединна позиція, коли Ви однаково поважаєте і свої позиції, і позиції інших. Компроміс ніколи не задовольняє повністю прагнення обох сторін.
5. **Співпраця.** Ви поважаєте позицію і свою, й інших. Ви готові співпрацювати з іншими, щоб знайти загальноприйнятне рішення.

Сам по собі жоден із стилів не може бути кращим за інші. Однак співпраця і, меншою мірою, компроміс вважаються найбільш конструктивними методами розв'язання конфліктів.

Фахівці пропонують наступне застосування вищеперелічених стилів [124, 348-352].

Уникнення:

- коли предмет суперечки тривіальний, зовсім незначний, або коли на перший план виходять інші, більш важливі проблеми;
- коли Ви відчуваєте, що немає жодних шансів задовольнити свої вимоги, наприклад, коли не маєте можливості щось змінити (чийсь особисті риси);
- коли потенційна шкода від конфлікту для конфронтуючих сторін переважає вигоду від його розв'язання;
- для того, щоб дати людині можливість «охолонути»;
- коли Вам потрібно більше часу для збирання інформації;
- коли інші можуть урегулювати цей конфлікт краще.

Пристосування:

- коли Ви розумієте, що неправі;
- коли предмет конфлікту є набагато важливішим для іншої сторони, ніж для Вас самих;
- коли збереження гармонійних стосунків є особливо важливим;

- щоб допомогти професійному зростанню підлеглих, даючи їм можливість поекспериментувати і навчитися на власних помилках.

Конкуренція:

- коли важливими є швидкі й рішучі дії, наприклад, за надзвичайних обставин;
- у вирішенні важливих питань, коли треба застосувати непопулярні дії, наприклад, для зменшення витрат, дотримання непопулярних правил, зміцнення дисципліни;
- у питаннях, життєво важливих для Вашого бізнесу, коли знаєте, що праві.

Компроміс:

- коли цілі менш важливі й не варті зусиль, або коли Ви бачите, що застосування інших стилів не приведе до розв'язання конфлікту;
- коли обидва опоненти мають однакові повноваження (владу) і не можуть поступитися один одному;
- для досягнення прийняттого рішення за браком часу.

Співпраця:

- для досягнення згоди, враховуючи позицію інших у загальноприйнятному рішенні;
- для віднайдення задовільного рішення, коли позиції сторін занадто важливі для того, щоб іти на компроміс;
- коли Ви хочете чомусь навчитися;
- дає змогу перевірити ваші власні припущення та зрозуміти думку інших;
- для того, щоб поєднати різні точки зору;
- для подолання тяжких настроїв, що заважають налагодженню стосунків між людьми.

17.3. Формування згуртованого колективу

Трудовий колектив інформаційної установи можна визначити як організовану групу людей, об'єднаних соціальною метою і системою безпосередніх взаємин у процесі праці.

Колектив інформаційної установи характеризується відповідними структурами, виконує визначені функції і розвивається згідно з такими процесами групової динаміки: спілкування працівників; зміцнення колективу; трудові конфлікти; управління та лідерство тощо.

Члени трудового колективу працюють у безпосередньому контакті і взаємодії; безпосередньо контактують з кожним із підлеглих і керівником даного колективу. У ньому формуються його соціально-психологічні характеристики: ціннісні орієнтації, норми, установки, настрої, традиції, морально-психологічний клімат.

У соціальній психології розрізняють поняття формального і неформального лідера колективу. Формальний лідер – це офіційний керівник колективу, наприклад, керівник інформаційної установи; неформальний лідер – це особа не наділена формальними повноваженнями керівника, але в серйозних ситуаціях здатна впливати на поведінку окремих членів групи.

Завдання керівника інформаційної установи – сформувати з різних людей, котрі різняться віком, статтю, рівнем освіти, типом темпераменту, професією, кваліфікацією, здібностями, іншими типологічними ознаками та особистими якостями, колектив однодумців, що здатний злагоджено, дружно та ефективно вирішувати складні виробничі і соціальні завдання. Іншими словами – сформувати згуртований колектив.

Згуртованість – одна з найважливіших якостей, які визначають ефективність групової діяльності. Детермінанти згуртованості:

- час існування групи: занадто короткий термін не дозволяє досягти високого рівня згуртованості, а занадто тривалий може привести до зниження досягнутого рівня;
- розмір групи: збільшення кількості членів групи може викликати зниження їхньої згуртованості;

- зовнішня загроза: зникнення зовнішньої погрози приводить до зниження згуртованості;
- попередній успіх: гордість за спільні досягнення спричиняє посилення згуртованості, а невдачі, навпаки, підривають її. Загальні установки і ціннісні орієнтації (наприклад, релігія та етика) також сприяють зміцненню групи.

Не можна забувати, що надмірні вимоги до входження у групу та складні ритуали роблять її більш згуртованою. Ізоляція від інших людей підсилює взаємодію і незалежність членів групи; зросту згуртованості сприяють також демократичність процедур, участь членів групи у прийнятті рішень.

Ефективність спільної діяльності зумовлена:

- емоційною близькістю учасників спільної діяльності, що, однак, не повинна переходити визначені рамки;
- участю членів групи у прийнятті рішень щодо встановлення цілей спільної діяльності;
- взаємозалежністю, що припускає взаємодопомогу, взаємну компенсацію недоліків, значимість кожного учасника для групи і виконання загального завдання; своєчасним і вмілим розв'язанням конфліктів;
- відмовою від приховання конфліктів, відвертим обміном думками при їх розборі, пошуком рішень, а не уявної згоди;
- особливостями керівництва групою, що допускають здатність лідера відмовитися від зайвих амбіцій, бути прикладом для інших, дотримувати визначеної дистанції у відносинах з підлеглими;
- згуртованістю групи.

Згуртований колектив вирізняють насамперед спільність почуттів і бажань його членів; прагнення працювати спільно; наявність загальногрупових норм, цінностей і загальної мети; здатність впливати на членів колективу, злагодженість у будь-якій обстановці, почуття взаємної відповідальності і взаємодопомоги.

Отже, завдання керівника полягає не стільки в укомплектуванні інформаційної установи необхідною кількістю професійно підготовлених людей (див. Розділ 7), скільки у створенні згуртованого колективу, здатного вирішувати завдання сьогодення. При цьому варто мати на увазі, що колектив – це не просто сукупність різних людей, які володіють індивідуальними здібностями. У кожному колективі виробляються власні норми, установки, цінності, традиції, тому управління колективом є складнішим завданням, ніж управління кожним підлеглим окремо.

Один з найважливіших способів підвищення ефективності діяльності інформаційної установи – правильний підбір її складу: чим вища кваліфікація, професійна культура членів колективу, тим вищі соціальні потреби, активність, рівень розвитку колективу в цілому, тим більш розвинуте прагнення кожного члена організації активно впливати на життя свого колективу.

Основне завдання керівника інформаційної установи як управлінця – організація злагодженої і ритмічної роботи на основі рівномірного завантаження всіх її працівників; взаємодопомога і взаємозаміна.

Оптимальна чисельність колективу має визначатися нормами керованості, можливістю керівника контролювати внутрішні взаємозв'язки між членами колективу і керувати людьми, забезпечуючи рішення професійних і соціальних завдань.

Згуртованість і сумісність людей у колективі, морально-психологічний клімат визначаються й обліком соціально-психологічних факторів: чисельності, віку, статі, рівня освіти, типу темпераменту та інших характеристик працівників інформаційної установи.

За віковою ознакою члени колективу також можуть розрізнятися, доповнюючи один одного: молодь більш енергійна, більш працездатна, але професійна майстерність її нижча; старші працівники забезпечують високу якість роботи за рахунок досвіду і накопичених знань, але найчастіше менш ініціативні та енергійні.

Психологічну сумісність молоді і досвідчених працівників може забезпечити наявність в інформаційній установі людей «проміжних» віків, котрі могли б відіграти роль своєрідних психологічних мостів.

Велике значення при формуванні колективу має врахування типів темпераменту людей. Як правило, людьми одного типу темпераменту керувати досить складно, важко забезпечити їх психологічну сумісність. Потрібно так комплектувати колектив, щоб недоліки одного працівника (у психологічному плані) компенсувати перевагами іншого.

Колективи, як і люди, мають свій характер, і їх поведінку неможливо точно передбачити, але під час розвитку вони проходять визначені стадії:

1) **«Притирання»**. На перший погляд, новий колектив виглядає діловою організацією, але насправді істинні почуття ховаються, відсутнє справжнє обговорення цілей і методів роботи, люди майже не слухають один одного, а творча колективна робота фактично відсутня;

2) **«Ближній бій»**. Оцінюється внесок лідера, утворюються клани, угруповання, і розбіжності виражаються більш відкрито; особисті взаємини здобувають більше значення; сильні і слабкі сторони окремих індивідів стають явними; члени колективу починають обговорювати, як дійти згоди, пробують покращити взаємини; іноді відбувається силова боротьба за лідерство;

3) **«Експериментування»**. Потенціал колективу зростає і виникає питання, як використовувати наявні здібності та ресурси; методи роботи переглядаються, з'являється прагнення експериментувати, здійснюються заходи для підвищення продуктивності;

4) **«Ефективність»**. Колектив здобуває досвід в успішному вирішенні проблем і використанні ресурсів; акцент робиться на правильному використанні ресурсів, часу і на уточненні завдань; працівники починають пишатися своєю приналежністю до «команди-переможниці», розглядають проблеми з реалістичної точки зору і вирішують їх творчо; управлінські функції переходять від одного працівника до іншого залежно від конкретного завдання;

5) «Зрілість». У розвинутому колективі встановлюються міцні зв'язки між його членами; людей оцінюють за чеснотами, а не претензіями; відносини мають неформальний характер, але приносять задоволення; особисті розбіжності швидко усуваються; колектив перетворюється в команду, здатний показувати добрі результати і встановлювати високі стандарти досягнень.

Ефективний керівник допомагає членам колективу в проходженні всіх стадій розвитку: уточнює завдання, пропонує порядок дій, орієнтири тощо. Подальший розвиток колективу включає зріст відкритості, забезпечення комплексного аналізу, підготовку до розподілу інформації та елементів процесу прийняття рішень.

Лідер колективу має передбачати початок чергового етапу розвитку колективу. З підвищенням якості роботи останнього розширюються і можливості впровадження нововведень у процес управління. Різні працівники можуть контролювати те чи інше завдання по черзі, залежно від свого досвіду. Розширюється делегування повноважень і дедалі більше людей беруть участь у плануванні та прийнятті рішень. Лідер допомагає колективу цілком розкрити свій потенціал, використовуючи для цього як особистий приклад, так і повноваження.

Формуванню згуртованого і працездатного колективу інформаційної установи сприяють соціальні, організаційні та економічні фактори: високий рівень організації праці; наявність мобілізуючої високої мети; наявність традицій; намагання членів колективу брати участь в управлінні (вирішення питань підбору і звільнення працівників, преміювання або покарання); успіхи колективу; стабільність складу колективу тощо.

Значною мірою результати роботи колективу залежать від соціально-психологічної обстановки, так званого морально-психологічного клімату.

Для вивчення психологічного клімату в колективі інформаційної установи можуть бути використані різні методи аналізу, що застосовується для визначення загальної соціально-психологічної обстановки:

- аналіз характеру взаємозв'язків членів колективу;
- виявлення неформальних лідерів;

- визначення рівня взаємин у виробничій групі як по горизонталі (між рядовими членами групи), так і по вертикалі (між підлеглими і керівником);
- аналіз стилю роботи керівника;
- соціально-психологічна оцінка ефективності його роботи тощо.

Результати аналізу соціально-психологічних факторів формування трудового колективу дозволять керівникові виробити і здійснити відповідні рекомендації для вивчення соціально-психологічних відносин у колективі.

17.4. Управління та подолання стресу

Навіть у найбільш прогресивній та добре керованій установі існують ситуації і характеристики роботи, що негативно впливають на людей і викликають у них стрес. Надмірний стрес може бути дуже згубним для працівника, і, як наслідок, для інформаційної установи. Коли інформаційний ринок розвивається надзвичайно швидко й дещо хаотично, людям, котрі працюють у цьому бізнесі важко, фізично і морально. Таким чином, це — ще один чинник, про який грамотний керівник має знати і вміти нейтралізувати. В Україні це тим важливіше, що в часи Радянського Союзу ніхто про таке явище і не чув, відповідно шляхи подолання стресу в умовах нашого ареалу ми лише освоюємо.

Стрес — звичайне і, на жаль, дуже поширене явище, наслідок швидкого темпу життя. Ми всі інколи його відчуваємо — або як відчуття пустоти у душі, або як підвищену дратівливість, або як безсоння. Незначні стреси неминучі і нешкідливі. Саме надмірний стрес створює проблеми для індивідів та установ. Той тип стресу, на який будь-який керівник має звернути увагу, характеризується надмірним психологічним чи фізіологічним напруженням (рис. 17.2.). Дослідження свідчать, що до фізіологічних ознак стресу відносять виразки, мігрень, гіпертонію, біль у спині, артрит, астму і болі в серці. Психологічні прояви включають дратівливість, втрату апетиту, депресію і знижений інтерес до міжособистих та сексуальних стосунків. Надмірний стрес дорого коштує установі, оскільки знижує ефективність і благополуччя індивіда.

Стрес може бути викликаний чинниками, що пов'язані з роботою і діяльністю самої інформаційної установи, або подіями особистого життя індивіда.

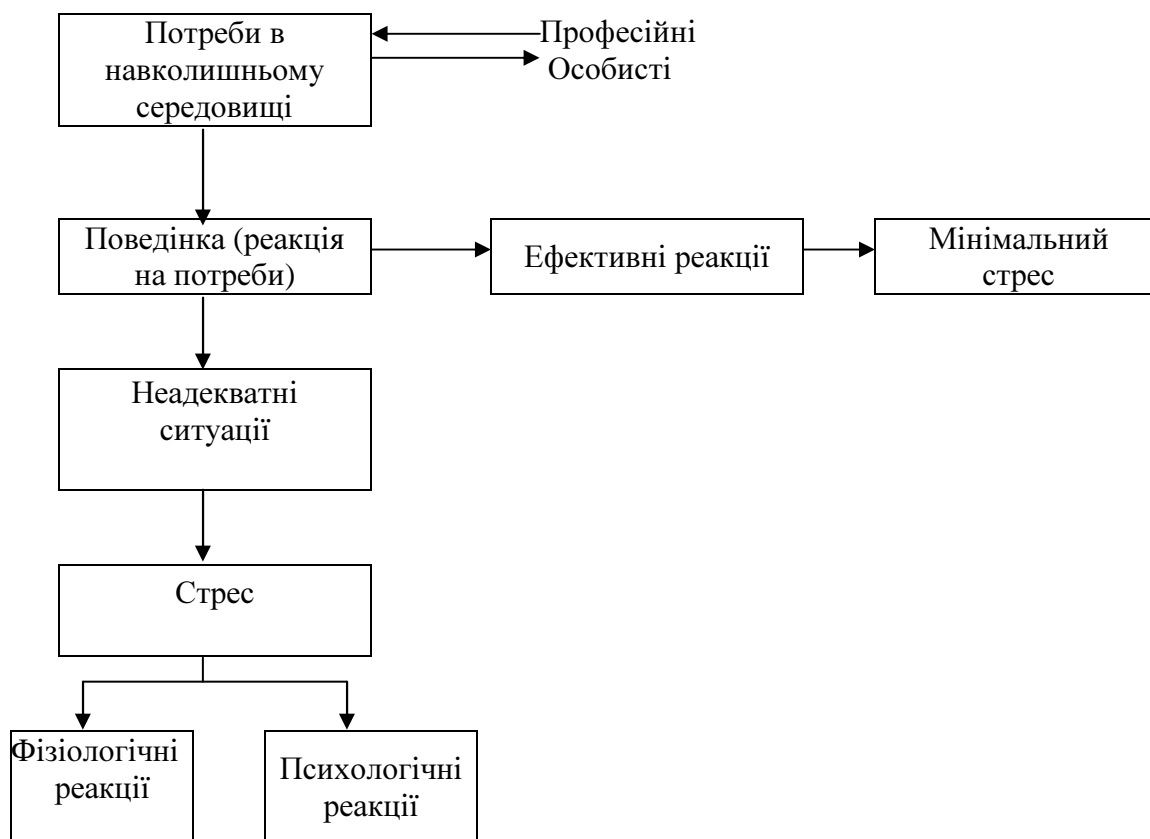


Рис. 17.2. Модель стресової ситуації

Чинники, що пов'язані з роботою. Поширеною і зрозумілою причиною стресу в інформаційних установах є *перевантаження* або, навпаки, надто мале робоче навантаження.

Другим чинником є *конфлікт ролей*, який виникає, коли до працівника висувають суперечливі вимоги. Підлеглий може отримати вказівку негайно реагувати на прохання клієнта, але, коли його бачать за розмовою з клієнтом, то говорять, щоб він не забував виконувати своє замовлення. Конфлікт ролей може також статися у результаті порушення принципу єдинокерованості. Конфлікт ролей також може з'явитися у результаті відмінностей між нормами неформальної групи і вимогами формальної установи. У цій ситуації індивід може відчувати напругу і неспокій, тому що хоче, з одного боку, бути прийнятим групою, а з іншого — дотримуватися вимог керівника.

Третій чинник — це *невизначеність ролей*. Вона виникає, коли працівник точно не знає, що від нього очікують. На відміну від конфлікту ролей, вимоги тут не є суперечливими, але вони невизначені. Люди мають мати правильне і чітке уявлення про очікування керівника — що вони мають робити, як вони мають це робити і як їх після цього будуть оцінювати.

Четвертий чинник — *нецікава робота*. Опитування 2000 працівників-чоловіків 23 інформаційних установ засвідчило, що індивіди, котрі мають цікаву роботу, більш спокійні і менше хворіють, ніж ті, хто займається нецікавою роботою. Однак, погляди на поняття «цікава» робота у людей різні: те, що здається цікавим чи скучним одному, не обов'язково буде таким для іншого.

Також стрес може виникнути у результаті поганих фізичних умов, наприклад, відхилень у температурі приміщення, поганого освітлення чи надмірного шуму. Дослідження також засвідчили, що неправильне співвідношення між повноваженнями і відповідальністю, погані канали обміну інформацією в установі та необґрунтовані вимоги один до одного теж можуть викликати стрес.

Особистісні чинники. Робота — це основний аспект життя більшості людей, але, безперечно, кожен бере участь у багатьох видах діяльності, що не пов'язані з установою. Ці приватні події також можуть стати потенційною причиною стресу, що призведе до зниження результативності роботи. У Додатку 4 подана шкала, де поміщено відносне значення стресу, що його викликають різноманітні життєві події. Томас Холмс і Ричард Рає, які розробили цю шкалу, прийшли до висновку, що люди, які набрали понад 300 балів, майже на 80 % більше ризикують пережити надмірний фізіологічний чи психологічний стрес [153, 547]. Потрібно відзначити, що позитивні життєві події, наприклад, підвищення по службі чи значне збільшення прибутків, також можуть викликати сильний стрес, як і негативні чинники.

Для пониження рівня стресу ідеальним буде таке становище, коли результативність знаходиться на досить високому рівні, а стрес — якомога нижче. Щоб цього досягнути, керівник має навчитися, перш за все, долати

стрес у самому собі. Люди, котрі страждають від надмірного стресу на роботі, можуть спробувати застосувати наступні методи.

1. Розробіть систему пріоритетів у своїй праці. Оцініть свою роботу наступним чином: «маю зробити сьогодні», «зробити пізніше цього тижня», «зробити, коли буде час».

2. Навчіться говорити «ні», коли досягаєте межі своїх професійних можливостей. Поясніть керівникові, що розумієте усю важливість завдання. Потім опишіть конкретні пріоритетні роботи, над якими сьогодні працюєте. Якщо він наполягає на виконанні нового завдання, спитайте, яку роботу маєте відкласти до завершення нового завдання.

3. Сформууйте ефективні та надійні стосунки зі своїм босом. Зрозумійте його проблеми і допоможіть йому зрозуміти ваші. Навчіть вашого боса поважати ваші пріоритети, робоче навантаження і давати обґрунтовані доручення.

4. Не погоджуйтеся з вашим керівником, який починає висувати суперечливі вимоги (конфлікт ролей). Поясніть, що ці вимоги тягнуть вас у різні боки. Попросіть зібрати збори зі всіма зацікавленими сторонами, щоб прояснити питання. Не займайте звинувачувальної чи агресивної позиції, просто поясніть, які саме конкретні проблеми створюють для вас суперечливі вимоги.

5. Повідомте своєму керівникові чи співробітникам, коли відчуєте, що очікування чи стандарти оцінки не зрозумілі (невизначеність ролей). Скажіть їм, що дещо невпевнені стосовно окремих конкретних, пов'язаних із завданням питань і хотіли б мати можливість обговорити ці питання з ними.

6. Обговоріть відсутність інтересу до роботи зі своїм керівником. Врахуйте, не потрібно скаржитися. Поясніть, що ви прибічник виконання роботи, яка вимагає повної віддачі сил, і хотіли б мати можливість брати участь в інших видах діяльності.

7. Щодня знайдіть час для відпочинку і переключення. Закрийте двері на п'ять хвилин кожного ранку, підніміть і поставте на щось ноги, повністю розслабтеся та викиньте роботу з голови. Подумайте про щось приємне, щоб

освіжити мозок... Час від часу ідіть з офісу, щоб змінити обстановку чи хід думок. Не обідайте там і не затримуйтеся довше, ніж це потрібно, після роботи.

До інших чинників, що пов'язані з пониженням можливості стресу, відносяться: дотримання режиму харчування, підтримування себе у формі за допомогою фізичних вправ і досягнення загальної рівноваги в житті. У Додатку 10 наведено відмінності між стресовим і низькостресовим способами життя.

Щоб управляти іншими, при цьому досягаючи високої результативності і низького рівня стресів, фахівці пропонують керівникові наступне:

1. Оцініть здібності, потреби і схильності ваших працівників і спробуйте вибрати об'єм і тип роботи для них, що відповідають цим чинникам. Як тільки вони продемонструють успішні результати при виконанні поставлених завдань, підніміть їм робоче навантаження, якщо вони того забажають. У відповідних випадках делегуйте повноваження і відповідальність.

2. Дозволяйте працівникам відмовлятися від виконання якогось завдання, якщо у них для цього є поважні причини. Якщо ж необхідно, щоб вони це завдання виконали, то поясніть, чому це потрібно, і встановіть пріоритети в їхній роботі, щоб дати необхідний час і ресурси для виконання додаткового завдання.

3. Чітко опишіть конкретні зони повноважень, відповідальності і результативності очікувань. Використовуйте двосторонню комунікацію та інформування своїх підлеглих.

4. Використовуйте той тип лідерства, що відповідає даній ситуації.

5. Забезпечте належну винагороду за ефективну роботу.

6. Виступайте в ролі наставника стосовно ваших підлеглих, розвиваючи їхні здібності та обговорюючи з ними складні питання.

Питання для самоперевірки:

1. *Охарактеризуйте людський чинник як основу внутрішнього середовища інформаційної установи.*

2. *Назвіть характерні особливості конфліктів та способи їх уникнення.*

3. *Застосування стилів розв'язання конфліктів.*
4. *Поняття трудового колективу та шляхи його формування.*
5. *Поняття стресу та способи його уникнення.*

Розділ 18. Діяльність керівника в інформаційній установі

18.1. Характеристика дій керівника

Важливу роль у підвищенні культури та якості управлінської діяльності в інформаційних установах виконує керівник, який завжди має бути інтелектуально розвинутим, енергійним, вимогливим, вміти здійснювати контроль і самоконтроль, набувати тих якостей і знань, які будуть підвищувати рентабельність його фірми. Тому керівник має мати струнку і гнучку систему управління, що являє собою єдине ціле.

Визначення функцій і діяльності керівника в інформаційній установі є необхідним для вивчення головних видів діяльності (управління установою, людськими ресурсами, при ухваленні управлінських рішень).

Розглянемо кілька підходів до діяльності керівника. Спеціалісти найчастіше при цьому звертаються до досліджень Анрі Файоля та Лютера Гулика, що ґрунтувалися на аналізі структури та функцій формальної організації. *Анрі Файоль* є одним із перших дослідників, які проаналізували управлінську діяльність. Він сформулював 14 фундаментальних принципів управління, багато з яких корисні і сьогодні (Додаток 1).

На основі принципів А. Файоля *Л. Гулик* визначив дії керівника. До них він відносив:

- планування;
- організація;
- укомплектування;
- керування;
- координація;
- звітування;
- бюджет.

Цей підхід був впливовим аж до кінця 50-х років минулого століття. Однак пізніше стали визнавати, що установи функціонують не через ієрархічний чи функціональний лад, а через наявність неформальних зв'язків та взаємодії груп. Унаслідок визнання людського фактора як впливового чинника на існування

установи, від адміністративних засад почали відмовлятися. *Честер Барнард* вважав, що для функціонування установи від керівника вимагається три речі:

- підтримання організаційного зв'язку;
- формулювання призначення цілей;
- забезпечення індивідів основними видами діяльності.

Перспективу управлінських функцій Барнард сформулював у тезі: «Керівна робота – це не робота установи, а особлива діяльність, спрямована на підтримку працездатності установи» [232].

18.2. Державне і приватне управління

Функції управління спільні для всіх видів управління, незалежно від будь-якого культурного чи іншого середовища. Але спільні сфери державного і приватного управління інформаційною установою менш важливі, ніж різниця між цими двома видами. Причини розбіжностей ґрунтуються на двох аспектах державного управління:

- переважно великий масштаб і різноманітність урядової діяльності та програм, що охоплюють усе;
- державне управління діє в дуже помітному політичному середовищі.

Процес ухвалення рішень вимагає більшої компромісності, поступливості та навичок у веденні переговорів, ніж це потрібно приватному керівникові. І зовнішні впливи на рішення державного керівника численніші та більш суперечливі (Таблиця 18.1.) [232].

Таблиця 18.1. Суттєві розбіжності між державним і приватним управлінням

№ п/п	Критерій	Державне управління	Приватне управління
1.	Орієнтація	Спрямовують свою діяльність на вдоволення політично визначених потреб	Одержання прибутку
2.	Мотивація	Задоволення потреб у державній службі	Прибуток
3.	Вимір успіху	Немає чіткого визначення	Прибутковість
4.	Правове середовище	Закон каже, що можна робити; значно більша кількість обмежень	Закон каже адміністратору лише про те, що йому заборонено робити

Методичні відмінності дослідники вбачають у системі персоналу, часових перспективах керівників, критеріях ухвалення рішень, методах оцінки результатів діяльності. Для порівняння скористаємося таблицею 18.2., що її наводить О.А. Цуруль [232].

Таблиця 18.2. Методичні відмінності дій державних і приватних керівників інформаційних установ

№ п/п	Критерій	Державний керівник	Приватний керівник
1.	Часова перспектива	Вузькі часові межі, що пояснюється політичною діяльністю, наслідками виборів чи змінами в уряді	Ширші часові обрії для розвитку технології, послуг, продуктів та ринків
2.	Тривалість перебування на посаді	Відносно короткий термін перебування на посаді через певні політичні міркування	Відносно довший термін перебування на посаді, завдяки чому він більш послідовний у своїх діях, більше впливає на наслідки діяльності
3.	Обмеження системи добору персоналу	Ґрунтується на заслугах, що дуже обмежує керівника у створенні певного робочого середовища (обмеження у виборі кандидата на посаду, на його звільнення тощо)	Обмежень значно менше
4.	Справедливість та ефективність	Справедливість вище ефективності: часто державні інформаційні установи здійснюють функції, які з точки зору ефективності не мають права на існування, але для справедливості вони здійснюються	Перш за все ефективність
5.	Процес прийняття рішення	Вимагає більшої відкритості при ухваленні рішень і припускає істотніше втручання й увагу з боку громадськості	Є більш закритими для зовнішнього впливу, часто рішення приймаються в обмеженому колі осіб
6.	Переконування і керування	Покладається на переконування, вплив, компроміси через розпорошення влади і відповідальності	Покладається на повноваження чи владу для здійснення своєї діяльності; управління є авторитарнішим та директивнішим
7.	Законодавчий та судовий вплив	Дуже сильний вплив: фактично більшу частину свого часу витрачають, реагуючи на законодавче втручання та судові приписи, які суперечать їхньому уявленню про те, що вони мають робити	Вплив суттєвий (особливо в умовах нестабільної української економіки та постійних змін у чинному законодавстві), але не сильний

8.	Сумарна лінія – це та різниця, яка дає прибуток або збитки	Відсутній цей критерій	Наявний критерій сумарної лінії
9.	Вимірювання результатів діяльності	Бракує загального стандарту	Прибуток

Отже, державний керівник змушений діяти зовсім по-іншому, ніж приватний, бо його обов'язки виходять далеко за межі діяльності з підтримання інформаційної установи. Він має формувати і підтримувати цілі установи та її кінцеве виживання в сучасних умовах. Державний керівник діє у політизованому й конкурентному середовищі, де увага і можливості тих, хто ухвалює рішення, дуже обмежені. Як наслідок, державний керівник має шукати собі союзників з боку клієнтів, що обслуговуються інформаційною установою. Для цього потрібно розвинути базу клієнтів, як це роблять приватні установи.

Керівником інформаційної установи може стати як її працівник («внутрішній» керівник), так і особа, що запрошена зі сторони («зовнішній» керівник). Кожен з них має свої як позитивні, так і негативні ознаки (табл. 18.3.):

Таблиця 18.3. Переваги та вади залучення до управління інформаційною установою «внутрішніх» та «зовнішніх» керівників [22]

«Внутрішні» керівники	«Зовнішні» керівники
Працюють в установі весь робочий день	Працюють в установі неповний робочий день
Мають функціональні обов'язки в межах установи, будучи адміністраторами-виконавцями	Присутні на засіданнях правління, але не беруть участь в оперативному управлінні діяльністю інформаційної установи
Досконало знають усі етапи виробничого процесу, діяльності інформаційної установи	Незалежні: на їх рішення не можуть впливати міркування кар'єри
Як правило, є висококваліфікованими фахівцями апарату управління	Вносять до правління свіжі ідеї і пропозиції, розширюючи творчий горизонт
Відповідають за оцінку можливості практичної реалізації всіх ідей і рекомендацій, що надходять до правління	Забезпечують ділове спілкування, підтримуючи зв'язок з іншими інформаційними установами

	Дещо віддалені від практичного аспекту рішень, що приймаються; можуть бути не дуже зацікавленими в практичній діяльності інформаційної установи
--	---

18.3. Негативні та позитивні якості керівника. Стосунки з персоналом

Будь-який керівник не повинен чекати, що готове рішення впаде з неба, як манна, або його прийме хтось інший. Він повинен діяти самостійно, у межах даних йому повноважень, у рамках законності. Немає нічого гіршого для справи, ніж наявність у керівника: пасивності; нерішучості; страху перед відповідальністю; перестрашування.

Ці та інші негативні якості керівників призводять до нерозуміння ними ролі та змісту управлінської діяльності, до **ТИПОВИХ ПОМИЛОК** у їхній практичній діяльності:

- невміння виконувати канцелярську роботу. Коли стіл завалений паперами, це ще не є свідченням продуктивної праці;
- відкладення роботи. Важко виконувати роботу, коли вона нудна або неприємна. Але за керівника її ніхто не виконає. Тому для вирішення цієї проблеми є два шляхи – відкласти її на потім, а згодом вирішувати поспіхом з непередуманим результатом, або щодня виділяти по годині для вирішення таких завдань;
- невміння передавати частину своїх повноважень підлеглому. Це стосується переважно молодих керівників, котрі вважають, що самі можуть все зробити краще і швидше. Але людські можливості небезмежні, тому у собі потрібно розвивати вміння передачі повноважень;
- проведення непотрібних зборів, нарад. Вони забирають час. Тому перед проведенням таких зібрань керівник має усвідомити доцільність цього заходу, кількість присутніх, коли його провести та скільки часу це займе;

- прагнення звітувати на вищому рівні. Зрозуміло, що такий керівник піклується не про справу, а про власний престиж. Це всі прекрасно розуміють, у тому числі і вище керівництво. Результат не забариться;
- небажання мати поруч сильних підлеглих. У плані конкуренції це можна зрозуміти, але для успіху справи необхідні хороші спеціалісти, а вони, як правило, знають собі ціну.

Риси хорошого керівника (за Чейзом):

- хороші навички ведення переговорів і здатність до переконування;
- мобільність у навчанні і прийнятті рішень;
- завоювання та збереження довіри громадськості;
- хороші навички у керівництві та управлінні персоналом для підвищення продуктивності та якості праці підлеглих [232].

Стосунки з персоналом

Порушення взаєморозуміння приводить до розриву добрих стосунків, викликає конфлікти. Відсутність взаєморозуміння у будь-якій установі, не обов'язково інформаційній, приводить у кінцевому рахунку до ослаблення колективів. Проте якщо керівник знає механізми взаєморозуміння, ефективно використовує конкретні закономірності спілкування людей, він може домогтися зміцнення колективу, формування позитивного психологічного клімату, при якому кожен член колективу відчуває себе комфортно.

Іноді працівник, котрий за компетентністю, діловитістю, ретельністю перевершує всіх інших, не вміє поводитися з людьми: то він зарозумілий і грубий, то часом боязкий і схильний до заниження самооцінки. Тобто люди, які з ним працюють, відчувають дискомфорт. Тому здатність «товаришувати» з людьми – найважливіша професійна якість керівника.

Без спілкування колектив сформуватися не зможе. Саме через спілкування керівник направляє дії своїх підлеглих.

Досить важливу роль відіграє правильна організація взаємин керівників з підлеглими, при яких, по-перше, завжди треба дотримуватися правил такту і

пристойності, а по-друге, використовувати порівняно нескладні, але важливі прийоми, що полегшують таке спілкування.

Д. Карнегі, наприклад, до таких прийомів відносить наступні [105]:

- замість того, щоб засуджувати будь-кого, треба намагатися його зрозуміти;
- щиро визнайте позитивні риси інших людей;
- ставте себе на місце іншого.

Ці прийоми, на переконання Д. Карнегі, базуються на тому, що будь-яка критика, осуд людини ганьблять цінне для неї почуття власної гідності, викликають природну відповідну негативну реакцію. Чи не можна часом обійтися без критики? Може, замість того, щоб засуджувати, потрібно намагатися зрозуміти, чому людина поводиться саме так? Адже завжди є причини будь-якої поведінки.

Психологічна мета керівника інформаційної установи – домогтися гармонії взаємин з підлеглими, а його функціональні завдання можна сформулювати в такий спосіб:

- дати підлеглим можливість відчуття їх значимість;
- краще довідатися і зрозуміти своїх підлеглих;
- підпорядкувати підлеглих до себе, підвищувати і підтримувати свій авторитет;
- уміло впливати на позицію підлеглих.

Як переконати людину що-небудь зробити? Для цього є лише один шлях: змусити її саму захотіти зробити це. Звичайно, людина може «захотіти» під впливом примусу, погрози, але цей грубий метод може мати небажані наслідки. Кращий спосіб - запропонувати людині зробити те, чого вона хоче сама.

Потреба у визнанні, за твердженням Д. Карнегі, для людини важлива так само, як і потреба в їжі, – йдеться не про лестощі, а про щире визнання чеснот, що, як правило, притаманні кожній людині.

Можливості для підлеглих відчуття власну значимість можна досягти такими прийомами:

1. Залучити підлеглих до вирішення проблем, що виникають, радитися з ними, виявляти повагу до їхньої думки.
2. Дати підлеглим можливість виявляти ініціативу, стимулювати їхню самостійність.
3. Прагнути до того, щоб підлеглі були впевнені у значущості, важливості виконуваної ними роботи.
4. Відзначати і заохочувати хорошу роботу.
5. Поважати особисту гідність підлеглих, не робити підлеглим зауважень у присутності третіх осіб. Жаль і розчарування діють краще, ніж критика і погрози.

Щоб краще довідатися про підлеглого, керівникові слід:

1. Вивчити проблеми, настрої і потреби кожного працівника, періодично розмовляти з кожним з них наодинці.
2. Дати можливість підлеглим виявляти ставлення до нього незалежно від того, хороше воно чи погане. Спочатку треба вислухати критику на свою адресу, розібратися в її причинах і мотивах, а вже потім реагувати на неї.
3. Не демонструвати своєї переваги – це створює бар'єр між керівником і підлеглим.
4. Спробувати побачити ситуацію очима підлеглого.

Щоб підвищити свій авторитет в очах підлеглих, потрібно сформувати в них прихильність до себе та використовувати такі прийоми:

1. Не кидати слів на вітер: якщо обіцянка дана, обов'язково її виконати.
2. Бути з усіма справедливим, об'єктивним і безстороннім.
3. Не ухилятися від вирішення проблем, не відкладати на завтра те, що можна вирішити сьогодні.
4. Не допускати, щоб підлеглі чекали або шукали свого керівника (берегти не тільки свій, а й чужий час); особливо це важливо, якщо час і місце зустрічі заздалегідь призначене керівником: навіть 20-хвилинне затримання керівника може негативно вплинути на позитивну позицію підлеглого чи зовсім змінити її.

5. Не віддавати розпорядження, якщо не впевнені у можливості його виконання.

6. Вміти слухати, виявляти щирі цікавість до своїх підлеглих.

Потрібно пам'ятати, що керівник є прикладом для підлеглих і таким чином може впливати на їхню позицію, використовуючи наступні прийоми.

1. Бути щирим у відносинах з людьми; пам'ятати: керівник – приклад для підлеглих.

2. Ставитися до підлеглих так, як би хотіли, щоб ваш керівник ставився до вас.

3. Частіше використовувати переконання, рідше – покарання;

4. Ніколи не втрачати володіння собою, бути стриманим й привітним.

5. Розмовляти спокійно і доброзичливо.

6. Докладно інформувати підлеглих про все, що стосується їхніх інтересів: висока інформованість підлеглих знижує можливість виникнення конфліктних ситуацій, підвищує згуртованість колективу, поліпшує морально-психологічний клімат.

7. Віддавши розпорядження, обов'язково перевірити виконання.

8. Не квапитися вступати в суперечку з підлеглими: непорозуміння не можливо знищити за допомогою сперечань.

9. Виявляти співчуття до бажань підлеглих.

Найскладніше для керівника – потреба змінити вже сформовану позицію людини: критика, погрози, залякування тут не допоможуть. Вирішити цю проблему легше за допомогою засобів, запропонованих Д. Карнегі [105]:

1. Якщо потрібно вказати людині на помилку, починати потрібно з похвали і щирого визнання її чеснот. Відомо, що неприємні речі завжди легше вислухувати після того, як нас за що-небудь похвалять.

2. Звертаючи увагу людей на їх помилки, робити це в непрямій формі.

3. Перш ніж критикувати інших, варто розказати про власні помилки: набагато легше вислуховувати критику керівника, якщо той починає з визнання, що він теж далеко не безгрішний.

4. Замість того, щоб віддавати накази, потрібно ставити питання: «чи не думаєте ви, що так буде краще?», «чи не варто спробувати зробити по-іншому?» Краще дати людям можливість діяти самим.

5. Дати працівникові можливість «врятувати себе як особистість», не принижувати його. Якщо людина помилилася, не можна «добивати» її, дайте їй можливість зберегти почуття власної гідності.

6. Щиро хвалити людину за кожен, навіть найменший її успіх, не скупитися на похвали.

7. Якщо потрібно змінити працівника, створіть йому репутацію: поведіться з ним так, ніби якість, яку ви хочете бачити в ньому, вже є притаманною йому рисою або привселюдно наділіть його цією чеснотою. Він прикладе неймовірні зусилля, щоб не розчарувати керівника.

8. Завжди використовувати метод заохочення. Зробити так, щоб недолік, який потрібно в людині виправити, виглядав легко виправним, тобто дати людині відчуття, що керівник вірить у неї.

9. Намагатися, щоб людям було приємно виконати те, чого хоче керівник: те, що нам приємно, ми робимо краще.

Питання для самоперевірки:

- 1. Які Ви знаєте принципи управління та пов'язані з ними дії керівника?*
- 2. Які спільні і відмінні риси між керівниками, що працюють у державному і приватному секторі?*
- 3. Які Ви знаєте позитивні / негативні якості керівника?*
- 4. За допомогою яких прийомів керівник інформаційної установи може досягти взаєморозуміння з її персоналом?*

ВИСНОВКИ

Сьогодні суспільство досягло такого рівня розвитку, коли обсяги теоретичних знань, інформації, рівень її структурованості та складності зумовлюють створення якісно нової інформаційної установи, пропоновані інформаційні ресурси якої визначають розвиток країни, сфер суспільства, інтелектуалізацію праці, вибір і використання інформаційних систем, вдосконалення соціально-комунікаційних відносин, виробництва й управління в усіх соціальних сферах. Здатність суспільства та його інституцій збирати, обробляти, аналізувати, систематизувати та накопичувати інформацію, забезпечувати свободу інформаційного обміну є важливою передумовою соціального й технологічного прогресу, чинником національної безпеки, однією з основ успішної внутрішньої і зовнішньої політики. Інформаційна сфера має самоутворюючий характер і впливає практично на всі галузі суспільних відносин.

Діяльність окремих людей, груп, колективів і організацій сьогодні все більше залежить від їхньої інформованості і здатності ефективно цю інформацію використати. Однак інформація для ефективного використання у сфері державної, виробничої, суспільної діяльності має бути підготовленою. Так, національні бібліотечні науково-технічні фонди містять великий обсяг інформаційних ресурсів, однак це – потенційні ресурси. Перш ніж щось робити, потрібно зібрати, переробити інформацію, провести значну інформаційно-аналітичну роботу, узагальнити інформацію, часто розпорошену по багатьох (інколи різномовних) джерелах, надати їй вигляду зручного для вирішення конкретної задачі. Так само виглядає процес прийняття рішень на всіх рівнях управління. А це клопітка робота, бо відшукування раціонального зерна в існуючих величезних масивах інформації є інколи неможливим без залучення до цього процесу спеціалістів. Будь то державні чи комерційні організації, окремий споживач, маленькі фірми чи величезні компанії — усі вони здатні платити відповідні кошти за необхідну їм інформацію. А тому сьогодні інформаційний ринок стає більш значимим і насиченим. Для успішного ж вирішення питання побудови інформаційного суспільства та розвитку

інформаційного ринку необхідно приділити увагу системі підготовки як фахівців у галузі виробництва інформаційних продуктів та послуг, так й управлінців у сфері інформаційної галузі.

Навколишня щодо людини соціально-економічна реальність стає дедалі віртуальнішою. Частина суспільного багатства, що швидко зростає, концентрується у численних «фінансових пірамідах», що розкручуються на електронних торгах без якогось зв'язку з реальною економікою. Грошові потоки замикаються у віртуально-спекулятивних операціях, що висмоктують із виробничої сфери утворюваний у ній прибуток. Усе це призводить до виникнення якісно нової всеохоплюючої ієрархічної структури суспільних зв'язків, що буде повністю підпорядковуватись тому, хто перший розробить її базові правила. Ось перед таким загрозливим викликом сьогодні стоїть політично залежна, економічно розорена, світоглядно спустошена Україна. Ігнорувати цей виклик неможливо, бо підпорядкування чужій волі означає повну втрату незалежності. За цих умов ми не можемо копіювати чужі досягнення, бо це даремна втрата часу. Тому організація діяльності інформаційних установ та управління ними повинно впливати із об'єктивних законів розвитку вітчизняної інформаційної сфери та управлінської діяльності. Тобто, у процесі формування системи управління доцільно забезпечити цілісність такої системи, ієрархію побудови, стабільність організації діяльності та погодженість її зв'язків, враховувати якість інформаційних ресурсів і засобів їх збереження, обробки і передачі.

У свою чергу, державна інформаційна політика має створювати умови для реалізації конституційного права своїх громадян вільно отримувати і використовувати інформацію для вирішення важливих завдань щодо формування національного інформаційного простору та включення останнього до світового, забезпечення інформаційного суверенітету та інформаційної безпеки. Концептуальними є пропозиції щодо широкого залучення саме вітчизняних науковців та спеціалістів до вирішення проблем інформаційної сфери. Тому підготовка таких кадрів у нашій державі досі залишається актуальною. Українські фахівці мають гарантувати високу якість

інформаційних послуг, безпеку інформаційних технологій, безпеку роботи у світовому інформаційному просторі. Для цього потрібно створити сучасну систему сертифікації і стандартизації, систему національних інформаційних ресурсів, динамічну інформаційну інфраструктуру. Усім цим займаються відповідні інформаційні служби та установи, комерційні і державні, руки яких досі зв'язані недосконалим законодавством.



ЛІТЕРАТУРА

1. Азеев А.А. и др. Организация и функционирование вычислительного центра. – М.: Статистика, 1977. – 160 с.
2. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996 — 208 с.
3. Андрушків Б. Основи теорії і практики управління. — Л.: Світ, 1993.
4. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 204 с.
5. Арістова І.В. Державна інформаційна політика: організаційно-правові аспекти. – Х.: УВС, 2000. – 368 с.
6. Аррендондо Лени. Искусство деловой презентации: Пер. с англ. – Челябинск: Урал LTD, 1998. – 520 с.
7. Артамонов Г.Т. Информатика: теория и практика // НТИ, Сер.1. Организация и методика информационной работы. – 1997. – № 8. – С. 30-33; 1998. – № 1. – С. 29-34; № 4. – С. 31-36; № 6. – С. 31-35; № 12. – С. 29-33; 1999. – № 6. – С. 36-43.
8. Артемов Ю.В. Основи менеджменту для інформаційних аналітиків: Курс лекцій. — К.: КНТ, 2007. — 272 с.
9. Асонов Г. Ф., Желтан Т. А. Информация в современном мире. — К.: УкрНИИТИ. — 1991.
10. Бадрак В. Залпы информационной артиллерии // Зеркало недели. – 2001. – 26 мая. – С. 4.
11. Баззел Р. Д., Кокс Д. Ф., Браун Р. В. Информация и риск в маркетинге. — М.: Финстатинформ, 1993. — 96 с.
12. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навчальний посібник. — К.: Професіонал, 2006. — 512 с.
13. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера: Навчальний посібник. — К.: Професіонал, 2004. — 303 с.

14. Баюра Д. Тактика и стратегия лоббирования в Украине // Украинская Инвестиционная Газета. – 2002. – № 21. – С. 11.
15. Бем Г., Вернер Й., Гардт Г., Шульц Г. Видавець майбутнього: маркетинг і менеджмент у видавництві. — К.: Основи, 1994. — 174 с.
16. Бережний Є.О. Законодавчі та нормативні акти, прийняті після проголошення незалежності України, які пов'язані зі створенням, інтеграцією та використанням інформаційних ресурсів // Інформація. Ринок. – 1996. – № 4.
17. Бібліотекознавство: теорія, історія, організація діяльності бібліотек. — Х.: Основа, 1993. – 178 с.
18. Білорус О.Г., Панченко Є.Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. — К.: Т-во «Знання» України, 1992.
19. Бинкин Б.А. Эффективность управления. — М.: Наука, 1982. — 144 с.
20. Блюменад Д. И. Информация и информационный сервис. — Л.: Наука, 1989. — 190 с.
21. Божко В. П., Брага В.В., Бубнова Н. Г. и др. Информатика: данные, технология, маркетинг. — М.: ФиС, 1991. — 224 с.
22. Большой экономический словарь. Multilex 2/0 EKONOMICS. CD-ROM.
23. Ботвина Д. и др. Маркетинговая поддержка информационных продуктов // Бизнес информ. — 1998. — №10. — С. 76—80.
24. Бронников М. К вопросу о цене информации // Проблемы теории и практики управления. — 1999. — № 1. — С. 79—83.
25. Бугорский В.Н. Информационный бизнес: Учебное пособие для студентов / В.Н. Бугорский, В.И. Фомин, О.Б. Кузнецова. – СПб.: СПбГИЭУ, 2004. – 202 с.
26. Бузова Н.Н. Проблемы развития народнохозяйственного информационного комплекса // Современные средства информатики. – М.: Наука, 1986. – 277 с.

27. Бурлак Г.Н. и др. Экономика, организация и планирование работы ВЦ / Г.Н. Бурлак, С.Н. Помпеева, Л.С. Фельдман: Учебник. – 2-е изд., пераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 238 с.
28. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. — К.: ЦУЛ, 2003. — 420 с.
29. Ващекин П. Маркетинговая информация: стоимостной аспект // Маркетинг. — 1997. — № 2. — С. 35—38.
30. Введение в информационный бизнес / О.В. Голосов, С.А. Охрименко, А. В. Хорошилов и др.; Под ред. В.П. Тихомирова, А.В. Хорошилова — М.: Финансы и статистика, 1996. — 240 с.
31. Верба В.А., Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності. — К.: Вид-во КНЕУ, 2000. — 244 с.
32. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації. — К.: Кондор, 2004. — 598 с.
33. Винс И. Как сделать бизнес в Internet: Пер. с англ. — 3-е изд. — К.; М.; СПб.: Диалектика, 1998. — 464 с.
34. Воумэн К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. — М.: Банки и биржа: ЮНИТИ, 1997.
35. Вчерашний Р. П. Маркетинг и рынок информационных услуг. — М.: Информприбор, 1990. — 87 с.
36. Вычислительные центры коллективного пользования / Под ред. В. А. Мясникова и Ф. И. Перегудова. — М.: Финансы и статистика, 1982. — 264 с.
37. Гаврилішин О. Основні елементи теорії ринкової системи. — К.: Наук. думка, 1992. — 125 с.
38. Гавриш О., Ромат Е. Тратить на рекламу стали больше // Украинская Инвестиционная Газета. – 2002. – № 9. – С. 13.
39. Герасимова Л. Н. Маркетинг информационных продуктов и услуг: Ч. 2. Информационные ресурсы маркетинга: Учеб. пособие. — М.: МГУ, 1997. — 115 с.
40. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика: Навч. посібник. — К.: Вища шк., 1994. — 327 с.

41. Герем Томас М., Кльньські Річард Дж. Етика бізнесу: Пер. з англ. — К.: Основи, 1997. — 214 с.
42. Герчикова И.Н. Менеджмент: Практикум. — М.: Банки и биржа, ЮНИТИ, 1998. — 335 с.
43. Гжечновска А. Оплата информационных услуг и продукции в условиях трансформации польской экономики // Інформаційний ринок. — 1996. — № 4.
44. Глухов В.В. Основы менеджмента: Учебно-справочное пособие. — СПб.: Специальная литература, 1995. — 326 с.
45. Глушков В. М. Индустрия переработки информации // Коммунист. — 1977. — № 12. — С. 42—50.
46. Годин В. В., Корнеев И.К. Управление информационными ресурсами. — М: ИНФРА-М, 1999. — 402 с.
47. Голиков В.И. Информатизация как фактор постиндустриального развития // Економіка і прогнозування. — 2003. — № 1. — С. 9-22.
48. Голосов О.В. Введение в информационный бизнес: Учебное пособие / Голосов О.В., Охрименко С.А., Хорошилов А.В. и др.; Под общ. ред. В.П. Тихомирова, А.В. Хорошилова. — М.: Финансы и статистика, 1996. — 238 с.
49. Голубков А. Маркетинговые исследования: Теория, практика и методология. — М.: Финпресс, 1998.
50. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала: В 2-х томах. Опыт лучших фирм США, Японии и стран Западной Европы. — 2-е доп. изд. — М.: МНИИПУ, 1997. — Т.1. — 768 с.; Т.2. — 736 с.
51. Горелик В.А. и др. Анализ конфликтных ситуаций в системах управления. — М.: Радио и связь, 1991. — 288 с.
52. Городецка О.М. Міжнародна інформація: навчальний посібник. — К.: МІЛП, 2001. — 164 с.
53. Государственное и муниципальное управление: Справочник. — М.: Магистр, 1997. — 496 с.
54. Грабовецкая Н. С. Особенности информационного товара как предмета маркетингового исследования // Інформація і ринок. — № 2, 3.

55. Грамши А. Общие вопросы философии и эстетики / Тюремные тетради // Искусство и политика: В 2 тт. / Пер. с итал. — М., 1991. — Т. 1. — С. 180.
56. Громов Г.Р. Национальные информационные ресурсы: проблемы промышленной эксплуатации. — М.: Наука, 1984. — 237 с.
57. Грофф Л. Информационная революция: тенденции глобальной перестройки // Проблемы теории и практики управления. — 1990. — № 6.
58. Гурне Б Державне управління. — К.: Основа, 1993. — 164 с.
59. Демб А., Нойбауер Ф.Ф. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами: Пер. з англ. — К.: Основи, 1997. — 302 с.
60. Дера В. Г. Методы сбора и анализа информации в системе маркетинга. — М.: ФиС, 1994.
61. Дера В. Г., Кухарчук А. С., Чеботарь Ю. М., Шумов А. Ю. Маркетинг и новые формы научно-информационной деятельности: Метод. пособие. — М.: ИПКиР, 1990.
62. Дерев'яно А.Г. Інформаційні центри: структура і методи діяльності. — К., 1999.
63. Дизель Пол М., Мак Кинли У. Поведение человека в организации. — М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1993.
64. Дихтль Е., Хершген Н. Практический маркетинг: Учеб. пособие. — М.: Высш. шк., 1995. — 255 с.
65. Длигач А. Маркетинговый подход в разработке ПО // СВ-Киев. — 1996. — № 42.
66. Дружинин Г. В., Сергеева И. В. Качество информации. — М.: Радио и связь, 1990. — 170 с.
67. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. — М.: Издат. дом «Вильямс», 2000. — 272 с.
68. Друкер П. Следующая информационная революция. http://www.consulting.ru/main/soft/texts/m2/013_revolution1.htm.
69. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. — М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. — 200 с.

70. ДСТУ 2392-94 «Інформація та документація. Базові поняття. Терміни та визначення». – К.: Держстандарт України, 1994. – 53 с.
71. ДСТУ 2394-94. Інформація та документація. Комплектування фонду, бібліографічний опис, аналіз документів. Терміни та визначення: ДСТУ 2394-94. — К.: Держстандарт України, 1994. — 89 с.
72. ДСТУ 2938-94 «Системи оброблення інформації. Основні поняття. Терміни та визначення». – К.: Держстандарт України, 1994. – 23 с.
73. ДСТУ 3294-95. Маркетинг. Терміни та визначення основних понять. — К.: Держстандарт України, 1995. — 17 с.
74. Економіка підприємства: Підручник /За ред. С. Ф. Покропівного — Вид. 2-ге, перероб. та доп. — К.: КНЕУ, 2001. — 528 с.
75. Єжова Л. Ф., Лазарева С. Ф. Застосування інструментів маркетингу при вирішенні стратегічних задач інформаційного бізнесу // Машинная обработка информации: Межвуз. науч. сб. — К.: Вища шк. — 1998. — Вып. 62. — С. 5—33.
76. Єжова Л. Ф. Деякі психологічні аспекти проблеми впровадження інформаційних технологій // Тези доповідей II міжнар. наук.-практ. конф. «Впровадження інформаційних технологій в економіці та бізнесі». — Ірпінь, 4—5 трав. 2001 р. — С. 217—220.
77. Єжова Л.Ф. Інформаційний маркетинг: Навчальний посібник. — К.: КНЕУ, 2002. — 560 с.
78. Жданович П. Гордиев узел пиратства // КО. — 1999. — № 44.
79. Жигалов В.П., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. — К.: Вища школа, 1994.
80. Жидецький В.Ц. Охорона праці користувачів комп'ютерів. — Львів: Афіша, 2000 — 176 с.
81. Завьялов П. С., Демидов В. Е. Формула успеха: Маркетинг. — М.: Междунар. отношения, 1991. — 416 с.
82. Законодавство України про інформацію (станом на 1 березня 1999 року). – К.: Парламентське видавництво, 1999. – 168 с.

83. Законодавство України про охорону інтелектуальної власності (станом на 4 серпня 1999 року). – К.: Парламентське видавництво, 1999. – 96 с.
84. Закон України «Про інформацію» від 02. 10. 92. — № 2657-ХІІ. — К., 1993.
85. Закон України про охорону праці від 14 жовтня 1999р / ВВР 1992, № 49. Ст. 668. Із змінами та доповненнями, внесеними законами України від 15 травня 1996 р. № 196/96 ВР.
86. Закон України «Про захист інформації в автоматизованих системах» від 05. 07. 94. — № 80/94. — ВР. — К., 1994.
87. Закон України «Про національну програму інформатизації» від 04. 02. 98. — № 74/98. — ВР. — К., 1998.
88. Закон України «Про державну таємницю» у редакції Закону від 21. 09. 99. — № 1079-ХІV. — К., 1999.
89. Закон України «Про науково-технічну інформацію» від 25 червня 1993 р. № 3322-ХІІ / Відомості Верховної Ради (ВВР), 1993, № 33. — Ст. 345.
90. Записування та відтворення інформації. Терміни та визначення: ДСТУ 2737-94 /Чинний від 1995-07-01. — К.: Держстандарт України, 2004. — 158 с.
91. Заренок Н.Н. Культура управления. — Минск: Вышэйшая школа, 1990. — 156 с.
92. Зеленый А. Украинский рекламный рынок накануне перемен // Деловая столица. – 2002. – № 5. – С. 25.
93. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1990.
94. Зурковски П. Информационный бизнес: взгляд изнутри // МЭиМО. — 1990. — № 8. – С. 96-104.
95. Ильичев Р. Миссия невозможна // Бизнес. – 2001. – № 46. – С. 13.
96. Информационные системы в экономике / Под ред. В.В. Дива. — М.: ФиС, 1997. — 272 с.

97. Информация, в которой заинтересовано государство. Управление и использование информационных ресурсов в административной деятельности // Информатика. — 1992. — № 11. — С. 5—9.
98. Иванова І.В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навчальний посібник. — К.: КНЕУ, 2001. — 247 с.
99. Інформаційний ринок в Україні / Ю.М. Арський, Р.С. Гиляревський, В.С. Єгоров. — К., 2006. — 293 с.
100. Інформація та документація. Базові поняття. Терміни та визначення: ДСТУ 2392-94 /Чинний від 1995-01-01. — К.: Держстандарт України, 2004. — 53 с.
101. Казанцева К.В. Научная организация информационной деятельности. М.: Наука, 1985. — 224 с.
102. Калитич Т.И., Каныгин Ю. М. Информатика менеджмента за рубежом. — К.: УкрИНТЭИ. — 1992. — 40 с.
103. Кантер Дж. Управленческие информационные системы: Пер. с англ. — М.: Радио и связь, 1982. — 208 с.
104. Карминский А.М., Нестеров П.В. Информатизация бизнеса. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 415 с.
105. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1989. — 720 с.
106. Карпачев И.И. Классификация компьютерных систем управления. 2000. <http://www.interface.ru/>
107. Кини Р. Л., Райфа Х. Принятие решений при многих критериях: предпочтения и замещения: Пер. с англ. — М.: Радио и связь, 1981. — 560 с.
108. Кириченко О., Кавас І., Ятченко А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. — К.: Вид. дім «Фінансист», 2000. — 635 с.
109. Кирьякова А. Больше, чем информированность // Компаньон. — 2002. — № 8. — С. 49-50.
110. Кисель Е.И. Организация труда и управления в НИИ и КБ в условиях НТР. — М.: Экономика, 1979. — 144 с.

111. Коломієць Г. С., Маньковский А. Л. Інформаційна продукція: ринок, маркетинг, підготовка кадрів. — К.: Либідь, 1991. — 176 с.
112. Компаньон. — 2001. — № 6. — С. 31.
113. Компьютеры и экономика: экономические проблемы компьютеризации общества. — М.: Наука, 1991. — 190 с.
114. Консалтинг в Украине: становление отрасли // Инвестиционный магазин. — 1999. — №7, 8. — С. 4
115. Консалтинг и компьютерные фирмы // Экономика информатики. — 1996. — № 7. — С. 45—47.
116. Концепция маркетинга для публичных библиотек. — М., 1993. — 144 с.
117. Корпоративна культура: Навчальний посібник /Ред. Г.Л. Хаєт. — К.: ЦНЛ, 2003. — 403 с.
118. Корюшкова А. А. Информационный рынок: продукция, услуги, цены и ценообразование. — М.: Коринф, 1992. — 108 с.
119. Костров А.В. Основы информационного менеджмента. — М.: Финансы и статистика, 2001.
120. Костюк В.Н. Информация как социальный и экономический ресурс. — М.: Финансы и статистика, 1997.
121. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Пер. с англ. Б.М. Пеньковой. — М.: Прогресс, 1990. — 736 с.
122. Косовська Г.В., Косовський О.А. Менеджмент організацій. — К.: Кондор, 2005.
123. Кращенко Л. Консалтинг на грани риска // Эксперт. — 2001. — № 33. — С. 88-94.
124. Кредісов А.І., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. — К.: Знання, 1999.
125. Критсотакис Я.Г. Торговые ярмарки и выставки. — М.: Ось-89, 1997. — 224 с.
126. «Кроссворды» для руководителя /Сост. И.В. Липсиц. — М.: Дело, 1992. — 191 с.

127. Кузнецов И.Н. Учебник по информационно-аналитической работе. – М.: Яуза, 2001. – 320 с.
128. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.
129. Кукин В.И. Информатика: организация и управление. — М.: Экономика, 1991. — 176 с.
130. Кулицький С.П. Досвід організації економічного аналізу бібліотечної інформації // Наукові праці Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського. – 2000. – Вип. 5. – С. 415-420.
131. Кулицький С.П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління: Навчальний посібник. — К.: МАУП, 2002. — 224 с.
132. Курочкин А. Принципы организационного проектирования предприятий // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1. – С. 91—96.
133. Курс для высшего управленческого персонала: Сокр. пер. с англ. / Под ред. В.И. Терещенко. — М.: Экономика, 1970. — 807 с.
134. Куценко С.П., Лазарева С.Ф., Жаворонкова Г.В. Основні положення концепції та напрями інформатизації суспільства / Міжвідомчий науковий збірник «Машинна обробка інформації», вип. 56, К., КДЕУ, 1994. – С. 5—20.
135. Куценко С.П., Лазарева С.Ф., Матиенко И.И. Формирование цен на информационные и программные продукты в системах обработки данных / Межвуз. научный сборн. «Машинная обработка информации», 1993, вып. 55, «Выща школа». — С. 80—86.
136. Ладанов И.Д. Практический менеджмент: В 2-х частях. — М.: Ника, 1992.
137. Лазарева А. Г. Маркетинг информационных продуктов и услуг на рынке электронных БД в США. — М.: Дело, 1989. — 176 с.
138. Лазарева С.Ф. Економіка та організація інформаційного бізнесу: Навчальний посібник. – К.: Київ. нац. екон. ун-т, 2002. – 667 с.
139. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с англ. — СПб.: Наука, 1996. — 589 с.

140. Ланде Д.В. Навігація в мережі Internet / Виставка «Інформаційні ресурси та технології», 20—30 жовтня 1998 р., Україна, Київ. Офіційний каталог / Український ін-т науково-технічної і економічної інформації. — К., 1998. — 44 с.
141. Леонов О., Никифоров О. Учитесь не подставляться // Эксперт. — 2001. — № 5. — С. 56-57.
142. Лимитовский М. А. Методы оценки коммерческих идей, предложений, проектов. — М.: Дело Лтд, 1995. — 128 с.
143. Лісовець В.Т., Монке С.Ю. Мистецтво прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. — Умань: Уманська державна аграрна академія, 2001. — 76 с.
144. Лоули Д., Максвелл А. Факторный анализ как статистический метод: Пер. с англ. — М.: Мир, 1967. — 441 с.
145. Лэнд П. Менеджмент — искусство управлять. Секреты и опыт практического менеджмента: Пер. с англ. — М.: Инфа, 1995. — 143 с.
146. Майоров С. И. Информационный бизнес: коммерческое распространение и маркетинг: [Справочник]. — М.: Финансы и статистика, 1993. — 128 с.
147. Макхем К. Управленческий консалтинг: Пер с англ. — М.: Дело и сервис, 1999. — 288 с.
148. Малинин М. М., Никифоров А. Д., Рымаренко А. Комплексная оценка эффективности информационной работы // НТИ. — Сер.1. Орг. и методы информ. работы. — 1991. — № 5.
149. Мартыненко Н.М. Менеджмент фирмы. — К.: МП «Леся», 1995. — 180 с.
150. Медведєва В.М. Інформаційний бізнес у сфері освіти, культури і мистецтва / В.М. Медведєва, Г.Г. Міщенко. — К., 2000. — 94 с.
151. Менеджмент: Учебник. — М.: Банки и биржа, ЮНИТИ, 1999. — 343 с.
152. Менеджмент организаций: Учебное пособие / Под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. — М.: Инфра-М, 1996. — 432 с.

153. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Франклин; Под ред. Л.И. Евенко. — М.: Дело, 1992. — 704 с.
154. Методы оценки и аттестации персонала // <http://management.com.ua>
155. Мильор Г. Менеджмент: достижение цели. — СПб.: ЛИК, 1992. — 136 с.
156. Мистецтво правопису // Бізнес. — 1998. — № 2. — 19 січня.
157. Мистецтво управління персоналом: Кн. 1 / Ред. Н. Черепухіна. — К.: Вид-во О. Капусти, 2002. — 306 с.
158. Михайлов А. Маркетинг маркетинга // Office. — 1998. — № 4. — С. 10—13.
159. Молчанова О.П., Родионов И.И., Торжевский А.П. Анализ рынка информационных средств России // НТИ. — Серия 1. ВИНТИ. 1993, — № 9. — С. 8—19.
160. Монахова Е., Важнов А. Моделирование бизнеса — наука или искусство // PC Week/RE 98. (<http://kis.pcweek.ru/kis/win/mana/bis1.html>).
161. Ніколас Д. Оцінка інформаційних потреб: методи і технології. — Aslib, 1996. — 76 с.
162. Осауленко О.Г. Інформаційне забезпечення державного управління сталим розвитком. — К., 2001. — 72 с.
163. Палеха Ю.І. Управлінське документування: Навчальний посібник. — К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2001. — 327 с.
164. Парахонський Б., Загороднюк В. Гуманітаризація науки — стратегія інтелектуального розвитку України. — К., 1996.
165. Пекар В. Не просто демонстрація // Компаньон. — 2002. — № 3. — С. 46-47.
166. Переход к информационному обществу. http://www.stu.ru/inform/glaves/glava1/gl_1_1.htm.
167. Пешкова Е. П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. — М.: ФиС, 1996.

168. Писаревский М. Компьютерный рынок Украины. Итоги 1999 года / Computerworld Россия, № 30. — 2000.
169. Підпригора О.А., Підпригора О.О. Право інтелектуальної власності України. — К.: Юрінком Інтер, 1998. — 334 с.
170. Попробуйте вычислить реальных владельцев // Украинская Инвестиционная Газета. — 2002. — № 8. — С. 8.
171. Посадский А.П. Основы консалтинга. — М.: Гос. ун-т, Высш. шк. экономики, 1999. — 240 с.
172. Поппель Г., Голдстайн Б. Информационная технология — миллионная прибыль. Пер. с англ. / Под ред. В.В. Симаков. — М.: Экономика, 1990. — 239 с.
173. Поспелов Г. С. Искусственный интеллект — основа новой информационной технологии. — М.: Наука, 1988. — 280 с.
174. Почепцов Г.Г. Інформаційне суспільство, інформаційний простір, інформаційна політика: чи існують вони в Україні? // День. — 2001. — 13 квітня. — С. 6-7.
175. Почепцов Г.Г. Информационные войны. — М.: Рефл-бук; К.: Ваклер, 2000. — 576 с.
176. Почепцов Г.Г. Паблік рилейшнз. — К.: Тов-во «Знання», КОО, 2000. — 506 с.
177. Почепцов Г.Г. Психологические войны. — М.: Рефл-бук; К.: Ваклер, 2000. — 526 с.
178. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации. — М.: Рефл-бук; К.: Ваклер, 2001. — 656 с.
179. Почепцов Г.Г., Чукут С.А. Інформаційна політика. — К.: Знання, 2006. — 663 с.
180. Прауде В. Р., Білий О. Б. Маркетинг: Навч. посібник. — К.: Вища шк., 1994. — 256 с.
181. Про затвердження завдань Національної програми інформатизації на 2000—2002 роки / Постанова Верховної Ради України від 6 липня 2000 року, № 1851-III. — 20 с.

182. Райт Г. Державне управління. – К.: Основа, 1994. – 191 с.
183. Робинсон Дж. Теория несовершенной конкуренции. — М.: Прогресс, 1983. — 472 с.
184. Родионов И. И. Интернет. Предприниматель. Маркетинг.— М.: ВИНТИ. — 1997. — 262 с.
185. Родионов И. И. Мировой рынок информационных услуг: основные характеристики, цены и методы маркетинга. — М.: Наука, 1991.
186. Родионов И. И. Мировой рынок информационных услуг: электронная деловая и коммерческая информация. — М.: Наука, 1992.
187. Родіонов І.І. Інформаційні ресурси для підприємців. — К.: Електронні знання, 2004. — 173 с.
188. Романов А. Н., Корлюгов Ю. Ю., Красильников С. А. и др. Маркетинг. — М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1996. — 560 с.
189. Российский аудит // Эксперт. – 2002. – № 12. – С. 87-102.
190. Российский консалтинг // Эксперт. – 2002. – № 14. – С. 105-118.
191. Рыночная экономика. В 3т. — Т. 2. — «Основы бизнеса». Ч. 2. М.: Соминтек, 1992. — 160 с.
192. Сенченко В.И., Панченко Е.Г. Искусство управления. — К.: Политиздат Украины, 1988. — 207 с.
193. Сергієнко І.В. Про основні напрями створення інтелектуальних інформаційних технологій // Системні дослідження та інформаційні технології. – 2002. – № 1. – С. 39-64.
194. Сидоров А. Экономические аспекты информационных технологий // Теория и практика управления. — 2001. — № 1. — С. 86—91.
195. Скиба М. Консалтинговые услуги в области информационных технологий переживают бум // Рынок капитала. — 1999. — № 7. — С. 23.
196. Сладкевич В.П. Мотиваційний менеджмент: Курс лекцій. — К., 2001.
197. Служба деловой информации в библиотеке: отечественная и зарубежная практика: Учебное пособие / Пер. с англ. А. Пурника, Е. Пурник, В. Пурника, Г. Цисарской. — М.: НВЦ «БиблиоМаркет», 2006. — 112 с.

198. Смирнова Н.В., Шейхетов В.М. Экономический анализ информационного сектора в развитых капиталистических странах // Прикладная информатика. Вып. 2. М.: Финансы и статистика. 1987. — С. 156—172.
199. Современный бизнес: Учеб. в 2 т. Т.1: Пер. с англ. / Д. Дж. Речмен, М. Х. Мескон, К. Л. Боуви, Дж. В. Тилл. — М.: Республика, 1995. — 431 с.
200. Современный бизнес: Учеб. в 2 т. Т.2: Пер. с англ. / Д. Дж. Речмен, М. Х. Мескон, К. Л. Боуви, Дж. В. Тилл. — М.: Республика, 1995. — 479 с.
201. Соколова Л. В. Конкурентоспособность предприятия и критерии ее оценок. // МиР. — 1999. — № 5.
202. Сопільник О.В. Технологія прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. — Дніпропетровськ: РВВДНУ, 2002. — 108 с.
203. Старостина А. Кто обладает информацией, тот владеет миром // Деловые новости. — 1995. — № 39. — С. 16.
204. Стеченко Д.М. Державне регулювання економіки. — К.: МАУП, 2000. — 176 с.
205. Страссман П.А. Информация в век электроники: Пробл. управления.: Пер. с англ. с сокр. М: Экономика, 1987. — 237 с.
206. Суханов А.П. Информация и прогресс. — Новосибирск: Наука, 1988. — 209 с. (Серия «Наука и технический прогресс»).
207. Тамбовцев В. Л. Пятый рынок: экономические проблемы производства информации. — М.: Изд-во МГУ, 1993. — 127с.
208. Гарнавська Н.Л., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика: Підручник для вузів. — Тернопіль: Карт-Бланш, 1997. — 456 с.
209. Тейлор Ф.У. Менеджмент. — М.: Журнал «Контроллинг», 1992. — 137 с.
210. Теория и практика управления персоналом: Учебно-метод. пособие /Сост. Г.В. Щекин. — К.: МАУП, 2003. — 256 с.
211. Теория управления: Терминология. — М.: Наука, 1988. — Вып. 107. — 56 с.
212. Терещенко В.І. Організація і управління: Досвід США. — К.: Т-во «Знання» УРСР, 1990. — 48 с.

213. Титова Е. Презентация — «панацея» украинского бизнеса // Карьера (март-апрель). – 1999. — № 1. — С. 10—13.
214. Ткаченко В. Клуб по интересам // Украинская Инвестиционная Газета. – 2002. – № 21. – С. 11.
215. Толковый словарь по основам информационной деятельности. — К.: УкрИНТЭИ, 1995. — 252 с.
216. Томпсон А. А., Срикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. — М.: ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
217. Тоффлер А. Футуршок. – СПб.: Лань, 1997. – 464 с.
218. Украина промышленная. – 2002. – № 1. – С. 36.
219. Украинская Инвестиционная Газета. – 2001. – № 9. – С. 18.
220. Україна-business. – 2002. – № 5. – С. 2-3.
221. Уотерман Т. В поисках эффективного управления. — М.: Прогресс, 1986. — 368 с.
222. Управленческое консультирование. — В 2 т. / Под ред. М. Кубра. — М.: Интерэксперт, 1992. — Т. 1. — 319 с.; Т. 2. — 350 с.
223. Уткин Е. А. Консалтинг: Учебник. — М.: Тандем: ЭКМОС, 1998. — 256 с.
224. Уткин Е.А. Управление фирмой. — М.: Акалис, 1992.
225. Федотова Л.Н. Массовая информация: стратегия производства и тактика потребления. – М.: Изд-во МГУ, 1996. – 232 с.
226. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения: Пер. с англ. — М.: Финансы и статистика, 1989. — 206 с.
227. Форд Г. Сегодня и завтра. — М.: Финансы и статистика, 1992. — 240 с.
228. Хміль Ф.І. Управління персоналом. — К.: Академвидав, 2006. — 488 с.
229. Хоскинг А. Курс предпринимательства: Практическое пособие: Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993. – 352 с.
230. Хрестоматия по конфликтологии // <http://www.myword.ru>

231. Цветкова В. А., Полунина Т. К. Опыт маркетинга информационных продуктов и услуг ВИНТИИ // НТИ. Сер. 1. Орг. и методика информ. Работы. — 1997. — № 5. — С. 18—22.
232. Цуруль О.А. Менеджмент у державних організаціях: Навчальний посібник. — К.: КНЕУ, 2002. — 142 с.
233. Чалдини Р. Психология влияния. — СПб.: Питер, 1999. — 272 с.
234. Шегда А.В. Менеджмент: Навчальний посібник. — К.: Знання, 2002. — 584 с.
235. Шкардун В. Д. Маркетинг в практике информационных служб организаций и предприятий: Метод. пособие. — М.: НПО «Союзмединформ» 1992. — 115 с.
236. Шрейдер Ю. А. О феномене информационного продукта // НТИ. — Сер. 1. Орг. и методы информ. работы. — 1989. — № 11. — С. 21-24.
237. Штанько В. Виртуальное образование в информационном обществе: возможности и иллюзии // Новый коллегіум. — 2003. — № 3/4. — С. 34-38.
238. Штрик А.А. Экономика информатизации развитых зарубежных стран. Ч. 1. Структура и характеристики мирового и европейского рынков информационных технологий / Информационные технологии. — 1998. — № 3. — С. 2—7.
239. Штумпф Г. Лицензионный договор. — М.: Прогресс, 1988. — 480 с.
240. Шуфчук Б.О. 100 ситуаций в управлении. — М.: Экономика, 1977. — 135 с.
241. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. — К.: МАУП, 1999. — 288 с.
242. Юдин А. Библиотека нового типа // Нефть России. — 1999. — № 10. — С. 38-39.
243. Юриотерапия // Бизнес. — 2002. — № 4. — С. 43-48.
244. Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг. — М.: Экономика, 1993. — 589 с.

245. Яновский А. М. Информация — товар рыночный // Организация и методика информационной работы. — 1999. — № 6.
246. Яновский А. М. Маркетинговая информация и ее роль в успешной деятельности предприятия // Организация и методики информационной работы. — 1998. — № 6.
247. Ясавеев И.Г. Конструирование социальных проблем средствами массовой коммуникации. — Казань: Изд-во Казанского ун-та, 2004. — 200 с.
248. Abell D. E. Defining the business: The Starting Point of Strategic Planning. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980. — 315 p.
249. Arnold S. E. End-users: dreams of dollars // Online. — 1987. — № 6. — P. 71 — 81.
250. Conte D, Dunsmore H. E., and V.Y. Shen, Software Effort Estimation and Productivity. Advances in Computers, V.24, Pp. 1—59, Academic Press, 1985.
251. OFFICE нового тысячелетия // Мой компьютер. 1999. — № 39.
252. Ries A., Trout Y. Positioning: The Battle for your mind. — N. Y.: McBraw-Hill, 1981. — 250 p.
253. Stigler G. I. The economics of information // Journal of Political Economy. — Vol. 69. — 1961. — № 3.
254. <http://www.liga.kiev.ua>.
255. <http://www.rada.gov.ua>.

Ресурси Інтернет

- <http://ci.uz.gov.ua/org/cei/>
- <http://mns.gov.ua/inter/coop/cei/rmain.ua.php?&p=1> — сайт Центрально-європейської ініціативи.
- <http://www.aries.eu.int/> — Європейські інформаційно-аналітичні центри.
- <http://www.bloombcrg.com/indcx.html> — Bloomberg.
- <http://www.reuters.com/> — Reuters.
- http://www.reuters.com/locales/home.jsp?locale=ru_RU — Представництво Reuters по СНГ.
- <http://www.afp.com/russian/home/> — Agence France Press.

<http://www.ap.org/> – Associated Press, США.

<http://www.cnn.com/> – Служба новин СиЕнЕн.

<http://www.bbc.co.uk/ukrainian/index.shtml> – Українська Служба новин БіБіСі.

<http://www.inosmi.ru/> – сайт ИноСМИ.Ru.

<http://www.koiTrespondent.net/data/waboutus.html> – Korres-pondent. net, рубрика "Мир о нас".

<http://www.nytimes.com/> – The New York Times.

<http://www.k2kapital.com/> – інформаційно-аналитический сайт k2kapital.

<http://www.interfax.ru/> – Інтерфакс.

<http://www.interfax.kiev.ua/> – Інтерфакс-Україна.

http://www.ukranews.com/rus/index_high.html – Українські новини.

<http://www.unian.net/rus/> – УНІАН.

<http://www.niss.gov.ua/> – сайт Національного Інституту стратегічних досліджень.

http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=32236 – Інтернет-ресурси на Урядовому порталі.

<http://www.ukraine.ru/> – Інформаційний центр "Україна.ru".

ДОДАТКИ

Додаток 1. Принципи створення доброї організації (За А. Файолем)

1. *Єдність адміністрування.* Незалежно від структури організації, ступеня децентралізації та делегування повноважень повну та абсолютну відповідальність за діяльність усього підприємства повинна нести одна людина.

2. *Скалярний метод передавання повноважень.* Означає право не тільки управляти, а й передавати, делегувати частину повноважень іншим особам по лінії керівництва.

3. *Єдність підпорядкування.* У будь-якого працівника може бути тільки один керівник.

4. *Принцип відповідності.* Якщо на особу покладаються певні обов'язки, то її необхідно наділити й відповідними повноваженнями, необхідними для виконання цих обов'язків. Делегування повноважень має відповідати рівню відповідальності.

5. *Масштаби управління.* Число осіб, що підпорядковуються керівникові, має бути обмежене. Це залежить від низки обставин, як-от: складність, характер виконуваної роботи, суб'єктивні можливості менеджера, його здатності співробітничати з колективом та ін. Деякі фахівці вважають, що ідеальне число підлеглих для керівника будь-якого масштабу — чотири. Вважається, що залежно від обставин число підлеглих може коливатися від трьох до 30.

6. *Комунікації, система зв'язку.* При побудові структури необхідно чітко встановити як формальні, так і неформальні зв'язки й постійно підтримувати їх.

7. *Принцип орієнтування.* Організації мають будуватися відповідно до характеру покладених на них задач і не залежати від суб'єктивних факторів.

8. *Принцип вибірковості.* Керівник має отримувати лише необхідну для ефективного управління інформацію, інформацію, що характеризує відхилення від плану ведення бізнесу.

9. *Диференціація роботи.* Необхідно враховувати, що різні види робіт мають різні характеристики. Так, висококваліфікована індивідуальна праця, (наприклад, програміста), вимагає інших умов, ніж напівкваліфіковані операції, що повторюються.

10. *Поділ складного елемента на прості складові, спеціалізація і стандартизація.* Застосування цих методів дає змогу знизити витрати.

11. *Контроль за здійсненням операцій.* Необхідно передбачити спеціальний апарат для виконання цієї функції. Певна частина адміністрації повинна також стежити за щоденним перебігом виконання операцій.

12. *Планування.* Завжди має передувати виконанню роботи.

13. *Гнучкість.* Структура організації має давати змогу вносити до неї корективи у зв'язку зі зміною методів, задач, цілей, масштабів комерційної діяльності, появою нових технологій і нових видів інформаційної діяльності.

14. *Доступність усіх рівнів організації.* Будь-який співробітник мусить мати право і можливість подати скаргу, висловити зауваження або пред'явити рекламачії відповідним керівникам.

Додаток 2. Тест на етику інформаційної установи

Більшість ситуацій сучасного інформаційного бізнесу не можна однозначно класифікувати за принципом правильно-неправильно, вони швидше знаходяться у проміжній, «сірій» області. Щоб продемонструвати комплекс моральних дилем, що очікують на українця ХХІ ст., нижче наведено «ненауковий» тест на відхилення... Не потрібно прагнути набрати високу суму балів. Просто дайте відповідь на запитання і підрахуйте результат.

Визначте свою систему цінностей, скориставшись наведеними ситуаціями і використовуючи такий код: абсолютно погоджуюсь – АП; погоджуюсь – П; не погоджуюсь – НП; абсолютно не погоджуюсь – АНП.

№ п/п	Ситуації	АП	П	НП	АНП
1.	Не потрібно очікувати, що підлеглі будуть повідомляти про свої помилки керівників.				
2.	Бувають випадки, коли керівник повинен проігнорувати вимоги контракту і знехтувати стандарти безпеки, щоб виконати замовлення.				
3.	Не завжди можна вести точну реєстрацію витрат для звітності; тому іноді необхідно давати приблизні цифри.				
4.	Бувають випадки, коли потрібно приховати неприємну інформацію від керівника.				
5.	Нам потрібно робити так, як наказує наш керівник, хоча ми можемо і сумніватися у правильності цих дій.				
6.	Іноді необхідно зайнятися особистими справами у робочий час.				
7.	Психологічно виправдано інколи ставити цілі, що трохи перевищують можливості, якщо це допоможе стимулювати зусилля підлеглих.				
8.	Я б розкрив «бажану» дату виконання замовлення, щоб отримати це замовлення.				
9.	Можна користуватися службовим телефонним зв'язком для особистих дзвінків, коли ним не користується установа.				
10.	Керівництво має бути зорієнтованим на кінцеву мету, тому мета переважно виправдовує засоби.				
11.	Якщо для отримання великого контракту буде вимагатися влаштування банкету чи легка деформація політики установи, я дам на це згоду.				
12.	Без порушення політики установи та існуючих інструкцій просто неможливо жити.				
13.	Завжди потрібно акцентувати на бракові, а не надлишку, вхідної інформації (етична проблема тут та сама, що і біля каси, коли касир здає менше				

	здачі).				
14.	Використовувати час від часу ксерокс установи для особистих потреб – цілком прийнятно.				
15	Забрати додому те, що є власністю установи (олівці, папір, інформація, книги), для особистих потреб – прийнятна додаткова пільга.				

Оцінка відповідей у балах: АНП – 0; НП – 1; П – 2; АП – 3.

Якщо Ви набрали в сумі:

0 – готуйтеся до канонізації на роль святого.

1-5 – Ви можете стати єпископом.

6-10 – високий етичний рівень.

11-15 – прийнятний етичний рівень.

16-25 – середній етичний рівень.

26-35 – потрібне моральне вдосконалення.

36-44 – Ви швидко котитеся у прірву.

45 – охороняйте цінні речі самі від себе.

Додаток 3. Зразок форми співбесіди з працівником, котрий звільняється

Анкета для співбесіди

Конфіденційно
(після заповнення)

Знищити після узагальнення
та аналізу

Прізвище, ім'я, по батькові _____ _____	Назва роботи _____ _____
Підрозділ _____ Дата звільнення _____	Дата найму _____

Якщо Ви не хочете назвати Ваше ім'я, вкажіть, будь ласка, лише стать – чоловічу або жіночу.

1. Причина звільнення (зазначте одну)

А) Перехід на іншу роботу;

Б) Вихід на пенсію.

В) Вагітність.

Чи плануєте повернутися на роботу

після відпустки у зв'язку з вагітністю? _____ Так _____ Ні

Г) Повернення до навчання.

Г) Інше (коротко поясніть) _____

2. Чи були задовільними умови роботи? (обведіть відповідний номер)

Майже ніколи	Іноді	У більшості випадків	Завжди
1	2	3	4

Якщо Ваша відповідь (1), (2) або (3), будь ласка, стисло поясніть _____

3. Чи вважаєте Ви, що Ваш керівник мав рацію у своїх вимогах до Вас?

Майже ніколи	Іноді	У більшості випадків	Завжди
1	2	3	4

Якщо Ваша відповідь (1), (2) або (3), будь ласка, стисло поясніть _____

4. Чи вважаєте Ви, що установа була чесною з Вами?

Майже ніколи	Іноді	У більшості випадків	Завжди
1	2	3	4

Якщо Ваша відповідь (1), (2) або (3), будь ласка, стисло поясніть _____

5. Чи отримали Ви відповідні та вичерпні інструкції щодо того, як виконувати свою роботу? _____ Так _____ Ні

Якщо ні, то які вдосконалення Ви б могли запропонувати? _____

6. Як Ви оцінили б свою зарплату?

Дуже висока	Достатня	Дуже низька
1	2	3

Якщо Ваша відповідь (1), (2) або (3), будь ласка, стисло поясніть і вкажіть, із чим порівнюєте _____

7. Чи хотіли б Ви знову працювати в нашій установі? _____ Так _____ Ні

Якщо так, то ким? _____

Якщо ні, то чому? _____

8. Чи вважаєте Ви, що наша установа забезпечує можливості професійного зростання для своїх працівників? _____ Так _____ Ні

Якщо ні, то чи є у Вас якісь пропозиції щодо поліпшення цієї ситуації? _____

9. Чи рекомендували б Ви іншим нашу установу

як можливе місце роботи? _____ Так _____ Ні

Якщо ні, то стисло поясніть _____

10. Будь ласка, в цьому місці додайте будь-які коментарі, що здаються Вам необхідними _____

Дякуємо Вам за заповнення цієї анкети

Додаток 4. Мотивація чи задоволення? Як самі працівники оцінюють різні характеристики своєї роботи

Чинники підвищення результативності	Змушують працювати інтенсивніше, %	Роблять працю більш привабливою, %	І те, й інше, %
Хороші шанси на просування по службі	48	22	19
Хороший заробіток	45	27	22
Оплата, пов'язана із результатами праці	43	31	16
Визнання та відзначення добре виконаної роботи	41	34	17
Робота, яка стимулює розвиток здібностей	40	27	20
Складна і важка робота	38	30	15
Робота, що змушує самостійно мислити	37	33	17
Високий ступінь відповідальності	36	28	14
Цікава робота	36	35	18
Креативність у роботі	35	31	20

Чинники, що роблять працю більш привабливою	Роблять працю більш привабливою, %	Змушують працювати інтенсивніше, %	І те, й інше, %
Робота без великого напруження та стресу	61	15	13
Зручне розташування	56	12	12
На робочому місці відсутній шум та бруд	56	12	12
Робота з людьми, які подобаються	54	17	13
Хороші стосунки з безпосереднім керівником	52	19	12
Достатня інформація про справи в установі	49	21	16
Гнучкий темп роботи	49	20	12
Гнучкий робочий графік	49	18	15
Значні додаткові пільги	45	27	18
Справедливий розподіл об'ємів роботи	45	24	18

Додаток 5. Основні види інформаційних продуктів і послуг, що відповідають угоді Міжнародної робочої групи EITO TASK FORCE і корпорації IDC, в рамках вимог стандартів ЄС у галузі статистики торгівлі [30]

1. Апаратні засоби (комп'ютерне обладнання)

Системи обробки даних (обчислювальні системи) включають у себе центральні процесори та основні периферійні пристрої (наприклад, пристрої накопичення і зберігання даних, термінали та ін.) нарівні з компонентами, що додаються до основної конфігурації при створенні нової системи.

Багатокористувацькі системи включають у себе всі великі, середні та малі системи, тобто всі обчислювальні (комп'ютерні) системи за винятком персональних комп'ютерів і однокористувацьких робочих станцій. Багатокористувацькі ЕОМ звичайно є багатозадачними і можуть підтримувати роботу двох і більше користувачів.

Великі системи це або великі універсальні ЕОМ загального призначення, або спеціалізовані високошвидкісні ЕОМ для наукових досліджень, середня вартість яких досягає 1 млн дол. США. До систем цієї групи можна віднести IBM 3090 і ES 9021, сумісні і не сумісні з ними аналоги моделей інших фірм, а також так звані суперкомп'ютери. Сучасні ЕОМ цього класу звичайно обслуговують більше 128 комерційних користувачів.

Середні системи включають в себе клас традиційних суперміні-ЕОМ і деякі системи, що класифікуються їх користувачами як малі універсальні ЕОМ загального користування. Середня ціна на середні системи коливається від 100 тис. до 1 млн. дол. До середніх систем належать IBM ES9121, ES9221, старші моделі серії AS/400, старші моделі DIGITAL серії VAX (включаючи всі 7000-ні та 10000-ні моделі), а також їх аналоги. ЕОМ цього класу обслуговують звичайно від 32 до 128 комерційних користувачів.

Малі системи охоплюють ЕОМ вартістю від 10 тис. до 100 тис. дол. США, що обслуговують від 2 до 32 комерційних користувачів. Малі системи звичайно використовуються для автоматизації управління і вирішення економічних задач, а також як мережеві сервери. До даного класу належать системи молодших моделей фірми DIGITAL серії VAX, включаючи VAX 4000 і VAX 3000 та окремі варіанти DEC 4XX, молодші моделі фірми IBM серії AS/400 і серверні конфігурації багатокористувацької моделі RS/600, а також багатокористувацькі мікропроцесорні системи фірм Siemens-Nixdorf, Olivetti, Bull, ICL, Altos, NCR та ін.

Робочі станції. Ця категорія включає однокористувацькі робочі станції типу Sun, Hewlett-Packard, Digital, а також PC RISC.

Персональні комп'ютери (ПК або ПЕОМ). Це універсальні, однокористувацькі, мікропроцесорні ЕОМ загального призначення, які підтримують відповідні периферійні пристрої і програмовані мовами високого рівня.

Портативні ПК. До цієї категорії входять портативні та переносні ПЕОМ, за винятком електронних щоденників (наприклад, Psion Organiser). У свою чергу, портативні ПК поділяються на переносні ПЕОМ, розраховані на роботу у мережі змінного струму, портативні ПЕОМ типу Lap-top на батарейному (аккумуляторному) живленні, а також ПЕОМ типу notebook і sub-notebook.

Настільні ПК. До цієї категорії належать ПЕОМ як з горизонтальною, так і з вертикальною конфігурацією системного блоку, за винятком ігрових ПК (таких як

Nintendo). Якщо ПЕОМ з самого початку розроблена для застосування як сервер або базується на використанні декількох мікропроцесорів, вона класифікується як мала система.

Принтери для ПК. У цю категорію включаються будь-які типи і моделі друкувальних пристроїв, які розроблені спеціально для використання ПЕОМ, але поставляються окремо від них.

Офісне обладнання. Офісне обладнання включає:

- **друкарські машинки** (механічні, електричні та електронні);
- **калькулятори** (професійні, настільні, кишенькові та ручні);
- **копіювальну техніку** (персональну, цифрову і кольорову);
- **інше офісне і функціональне обладнання** (лічильники банкнот, електронні касові апарати, засоби ведення архівів документів, інше електронне конторське та торгове обладнання).

Апаратура передачі даних. Апаратура передачі даних включає мережеве обладнання та інші засоби передавання даних.

Мережеве обладнання. Обмежується апаратурою, необхідною для підключення багатокористувацьких систем, ПЕОМ або робочих станцій до локальних мереж і не включає програмне забезпечення ЛОМ (наприклад, спеціалізовані мережеві операційні системи) або сервери, які враховуються у відповідних категоріях компонентів технічного і програмного забезпечення. Ця категорія включає:

- інтерфейси ЛОМ;
- інтелектуальні концентратори ЛОМ;
- термінальні сервери;
- міжмережеве обладнання;
- іншу апаратуру передачі даних (модеми, мультиплексори, засоби комутації пакетів, цифрові перемикачі, комунікаційні процесори, групові контролери, розширювачі каналів та ін.).

Усі згадані вище компоненти технічного забезпечення класифікуються як апаратні засоби загального призначення і можуть використовуватися у широкому колі додатків у будь-яких галузях економіки.

У доповнення до розглянутих технічні компоненти ІТ також використовуються у великій кількості специфічних додатків, таких, як банківські автомати, авторизатори кредитних карток, зчитувачі пластикових карток, системні реєстратори виробничої інформації, цифрові контролери виробничого обладнання, засоби обробки чеків, автоматизовані видавничі системи, військові, аерокосмічні, поліцейські та інші спеціалізовані системи.

2. Програмні продукти

Програмні продукти — це спеціально упаковані та оформлені для комерційного продажу, прокату, здавання в оренду або лізинг пакети програм, які розроблені і поставляються системними або незалежними постачальниками. Вони не включають спеціально розроблені прикладні програмні рішення, які фірми-розробники систем «під ключ» закупають у фірм-виробників або у третіх фірм і доповнюють ними свої обчислювальні системи.

Тому первинними категоріями в даному випадку є:

- системне програмне забезпечення;
- допоміжні програми-утиліти;
- прикладні програмні засоби;
- прикладні програмні рішення.

У вартість програмних продуктів, віднесених до цих категорій, частково включено майбутні витрати на їх супровід, обслуговування і/або підтримку.

Системне програмне забезпечення і допоміжні програми-утиліти є програмними продуктами, розробленими для:

- управління обчислювальними системами через базові операційні системи і мови програмування;
- підвищення ефективності робіт системного персоналу шляхом використання засобів оцінки продуктивності обчислювальної системи;
- поліпшення операційних можливостей обчислювального обладнання шляхом маршрутизації потоків даних, що проходять через різні пристрої ЕОМ, і управління введенням-виведенням;
- збереження програмної цілісності програм через супровід і забезпечення безпеки програм;
- переведення програм з однієї мови програмування на іншу;
- організації додаткових наборів даних за допомогою застосування засобів сортування-злиття і моніторингу даних.

Основними компонентами системного програмного забезпечення на сьогодні є:

- операційні системи та їх розширення;
- програми централізованого управління даними.

При цьому вартість відповідних операційних систем, пов'язаних з конкретним апаратним засобом (обчислювальними системами), враховується в загальносистемній вартості і звичайно включається до прибутків фірм-виробників. Крім того, до цієї категорії віднесені програмні системи прийняття рішень, програмні компоненти інформаційно-обчислювальних систем, електронні таблиці, програмні засоби автоматизованого проектування, спільної обробки даних і розроблення об'єктно-орієнтованих додатків, а також програмні засоби, які дають можливість користувачеві здійснити пошук, організацію, реорганізацію даних, управління і маніпулювання даними і базами даних.

Прикладні програмні засоби і прикладні програмні рішення включають в себе програми, розроблені для вирішення специфічних задач, необхідних для реалізації найважливіших функцій виробництва і бізнесу. До таких «загальногалузевих» горизонтальних функцій, що реалізуються за допомогою програмних засобів, відносяться облік, менеджмент персоналу, розрахунки з робітниками і службовцями, управління проектами, діловодство та інші функціональні комплекси задач управління. З іншого боку, до даної категорії відносяться програмні засоби, що забезпечують готові рішення специфічних прикладних задач для так званих «вертикальних» ринків (наприклад, банківського/фінансового, промислового/виробничого, охорони здоров'я, нафтової/газової та ін.).

3. Послуги

Професійні послуги охоплюють ті види послуг, які надаються на контрактній або безконтрактній (безумовній) основі для підтримки розроблення обчислювальних систем і/або програмних продуктів, системного проектування, системної інтеграції, впровадження, а також відповідного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів, управління ресурсами і консалтингу, але тільки у сфері інформаційних технологій. Первинні професійні послуги можуть бути поділені на шість категорій:

- *аналіз вимог, планування і розроблення загальної стратегії створення системи, включаючи оцінку потреб в інформаційних послугах та обладнанні;*

- *системне проектування*, що забезпечує розроблення детального розгорненого плану створення інформаційної системи і/або технології виходячи з наявних ресурсів;
- *програмування за контрактом і розроблення програмного забезпечення на замовлення користувачів* є послугами, надання яких забезпечує основу для проектування, розроблення, інтегрування і документування конкретних додатків;

- *реалізація та інтеграція* обчислювальних систем і мереж включають в себе послуги з фізичного компонування системи, переміщення наборів даних, уведення системи в експлуатацію, компонування підсистем, налаштування, тестування та усунення дефектів обладнання;

- *системний менеджмент і адміністрування* включають в себе послуги з управління та адміністративного керівництва великими контрактами на надання професійних послуг (наприклад, управління проектуванням та інтегруванням складних обчислювальних систем і мереж);

- *навчання, підготовка і перепідготовка* — це послуги з проведення спеціальних курсів з впровадження та експлуатації обчислювальних систем і/або мереж, з вивчення програмних продуктів і програмування без урахування вартості книг і навчально-методичних матеріалів. У цих послугах не враховується навчання, що проводиться в рамках контрактів на постачання ІТ, а також в державних школах, коледжах, університетах і неприбуткових приватних організаціях.

Наведені шість категорій послуг можуть мати величезну кількість варіантів залежно від конкретних умов контрактів.

Обчислювальні послуги (послуги з обробки даних) належать до діяльності спеціалізованого бюро, що надає послуги таких двох видів:

- рішення задач з обробки даних на основі продажу машинного часу для отримання доступу до конкретних моделей комп'ютерів, програмних засобів або додатків;

- обробка транзакції — платні послуги із забезпечення доступу до спеціалізованих прикладних програм з урахуванням кількості виконуваних групових операцій, з обробки даних.

Мережеві послуги визначаються як платне обслуговування з урахуванням доданої вартості, що включає в себе послуги з управління мережами, мережевої обробки даних і передавання повідомлень у мережах. Типові приклади — електронна пошта, система електронного обміну даними EDI та обчислювальні мережі, що забезпечують транспортні послуги.

Технічне обслуговування і послуги з підтримки обладнання. У даному контексті цей вид послуг охоплює ремонт і заміну технічних компонентів комп'ютерного обладнання, включаючи апаратуру передавання даних, а також інші види технічного обслуговування, такі як відновлення, планування розміщення апаратури, встановлення та переміщення обладнання. Прибуток від надання такого виду послуг розраховується з урахуванням місця, часу, матеріалів, способу отримання запасних частин (закупівля користувачем або постачання зі складу), основи надання послуг (контракт і без контракту). Щоб уникнути подвійного урахування до послуг з підтримки обладнання включено послуги з підтримки і супроводу будь-яких програмних засобів.

4. Телекомунікаційне обладнання

Телекомунікаційне обладнання класифікується відповідно до категорії користувача.

Обладнання, що розміщується у приміщеннях користувача. Включає всі види апаратури, що встановлюється у приміщеннях користувачів телекомунікацій:

- *приватні телефонні установки (комутовані та гібридні), сполучені з міськими мережами;*

- *приватні телекомунікаційні комутатори* відомчих автоматичних телефонних станцій, що використовуються для комутації вхідних і вихідних сигналів (дзвінків);

- *термінальне обладнання* (побутове і професійне), що охоплює різні види телефонів, факс-машин, телексів, телетайпів, відеотекс-терміналів і відповідної допоміжної апаратури, крім мобільних термінальних (кінцевих) пристроїв;

- *мобільне обладнання (побутове і професійне)*, що охоплює різні види бездротових термінальних (кінцевих) пристроїв: безпроводові телефони, автомобільні телефони, кінцеві пристрої Європейської цифрової телекомунікаційної системи DEST і безпроводові телефони цифрової радіосистеми CTX, кінцеві пристрої глобальної мережі GSM, пейджери, за винятком апаратури, що використовується в державних безпроводових мережах зв'язку загального користування;

- *інше обладнання* (домашнє і професійне), що охоплює види апаратури приватного користування, не згадані вище: автовідповідачі, обладнання для проведення аудіо- і відеоконференцій тощо.

Обладнання, що забезпечує надання комунікаційних послуг. До цієї категорії належить все обладнання, що використовується телекомунікаційними каналами для надання мережевих послуг з передавання звукової інформації і даних:

- *апаратура для надання послуг з комутації* (локальні, вузлові, магістральні і телексні комутатори, комутатори даних й стільникового радіозв'язку);

- *апаратура для надання послуг з передавання даних/звуку (голосу)* (мультиплектори, мікрохвильові пристрої, пристрої перехресного зв'язку, лінійні термінали).

5. Комунікаційні послуги

Послуги мереж передавання звуку (голосу). До цього сегменту ринку ІКТ належать інформаційні послуги щодо забезпечення голосового зв'язку, які надаються телекомунікаційними компаніями на резидентному, комерційному, національному і міжнародному рівнях, а також послуги аналогових, цифрових і мобільних телекомунікаційних мереж (автомобільні та персональні телефони).

Послуги мереж передавання даних. Цей сегмент ринку ІКТ включає такі категорії інформаційних послуг:

- *обслуговування приватних ліній* (під приватною лінією розуміється з'єднання двох абонентських точок). Приватні лінії здаються в оренду окремим користувачам, тому тільки конкретний користувач може здійснювати передавання даних такою лінією. При цьому тарифи базуються на фіксованих цінах залежно від відстані між двома точками і не залежать від часу і графіка передавання даних;

- *послуги з комутації даних* базуються на використанні мереж передавання даних з комутацією пакетів (типу Transpac), кільцевих комутованих мереж, мереж, що працюють з урахуванням доданої вартості (типу GEIS), а також можливостях, що надаються цифровими мережами інтегрованого обслуговування (ISDN).

Послуги з установа та обслуговування обладнання у приміщеннях користувача. Цей сегмент включає усі види послуг з установа, налагодження, супроводу та обслуговування апаратури у приміщеннях користувача.

Додаток 6. Класифікація інформаційних продуктів і послуг відповідно до державного класифікатора продукції та послуг ДК 016-97 [138, 631-645]

Код		Назва
Розділ Група Клас	Категорія Підкатегорія Тип	
72		ПОСЛУГИ У СФЕРІ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ
72.1		Консультативні послуги з конфігурації комп'ютерних технічних засобів ¹
72.10	72.10.1	<i>Консультативні послуги з конфігурації комп'ютерних систем</i>
	72.10.10	Консультативні послуги з конфігурації комп'ютерних технічних засобів <i>Ця підкатегорія включає:</i> — розроблення і консультування у сфері інформаційних систем щодо апаратних засобів і пов'язаного з ними програмного забезпечення — розроблення схем управління інформацією <i>Ця підкатегорія включає також:</i> — розроблення і консультування у сфері захисту інформації <i>Ця підкатегорія не включає:</i> — розробки і консультування у сфері виключно програмного забезпечення
	72.10.10.100	Консультативні послуги щодо пристроїв підготовки даних, введення даних і керування роботою комп'ютерів
	72.10.10.200	Консультативні послуги щодо процесорів
	72.10.10.300	Консультативні послуги щодо запам'ятовувальних пристроїв
	72.10.10.400	Консультативні послуги щодо пристроїв виведення та друкування даних
	72.10.10.500	Консультативні послуги щодо додаткового периферійного обладнання, що використовується разом із комп'ютерами (сканери, стримери, принтери, зовнішні та внутрішні запам'ятовувальні пристрої на оптичних дисках, модеми і т. ін.)

¹ Комп'ютерні технічні засоби використовують для надання багатьох видів послуг. У цьому розділі класифіковано тільки послуги, пов'язані виключно з обробленням інформації, що виконуються за дорученням третьої особи.

Код		Назва
Розділ Група Клас	Категорія Підкатегорія Тип	
	72.10.10.600	Консультативні послуги щодо підключення комп'ютерів до інформаційних мереж і роботи в інформаційних мережах
	72.10.10.700	Консультативні послуги щодо технічних комплексів на базі комп'ютерів, таких як настільні редакційно-видавничі системи
	72.10.10.800	Консультативні послуги щодо використання комп'ютерів і пов'язаних з ними технічних засобів інші
72.2		Послуги зі створення програмного забезпечення ²
72.20		Послуги зі створення програмного забезпечення
	72.20.1	<i>Носії інформації із записом</i>
	72.20.10	<i>Носії інформації із записом</i> Ця підкатегорія включає: — магнітні носії із записом (стрічки, касети, дискети, диски CD-ROM), які містять стандартне програмне забезпечення чи дані, використовувані в межах певного виду видавничої діяльності
	72.20.10.000	Носії інформації із записом
	72.20.2	<i>Послуги з розроблення пакетних програмних засобів</i>
	72.20.21	Послуги з розроблення системних програмних засобів та інструментальних програмних засобів користувача
	72.20.21.100	Послуги з розроблення системних програмних засобів
	72.20.21.101	Послуги з розроблення операційних систем і засобів їх розширення
	72.20.21.102	Послуги з розроблення програмних засобів управління базами даних
	72.20.21.103	Послуги з розроблення засобів розроблення та перетворення програм

² Цей клас включає вироби, котрі на митницях можуть реєструватися як такі, що мають нульову чи умовну вартість; вони лише забезпечують пов'язування зі статистикою зовнішньої торгівлі. Ці вироби є матеріалізацією певної послуги. Сама послуга складається з постачання цих виробів.

Код		Назва
Розділ Група Клас	Категорія Підкатегорія Тип	
	72.20.21.104	Послуги з розроблення програмних засобів інтерфейсу та управління комунікаціями
	72.20.21.105	Послуги з розроблення програмних засобів організації обчислювального процесу
	72.20.21.106	Послуги з розроблення сервісних програм
	72.20.21.200	Послуги з розроблення мов програмування
	72.20.22	Послуги з розроблення прикладного програмного забезпечення
	72.20.22.100	Послуги з розроблення прикладних програм для наукових досліджень
	72.20.22.200	Послуги з розроблення прикладних програм для проектування
	72.20.22.300	Послуги з розроблення прикладних програм для керування технічними засобами та технологічними процесами
	72.20.22.400	Послуги з розроблення прикладних програм для вирішення організаційно-економічних завдань
	72.20.22.500	Послуги з розроблення прикладних програм для навчання
	72.20.22.600	Послуги з розроблення прикладних програм інших, н.в.і.у.*
	72.20.3	Послуги консультативні з програмного забезпечення і послуги з розроблення програмного забезпечення інші
	72.20.31	Консультативні послуги з інтегрованих програмних комплексів <i>Ця підкатегорія включає:</i> — попередні дослідження і консультування у сфері методології розроблення інформаційних проектів <i>Ця підкатегорія включає також:</i> — консультування і допомогу стосовно програмного забезпечення (специфікації, введення в експлуатацію) <i>Ця підкатегорія не включає:</i> — розроблення схем управління інформацією (72.10.10) — розроблення програмних засобів (72.20.32, 72.20.33, 72.20.34)

* н. в. і. у. — не введені в інші угруповання.

Код		Назва
Розділ Група Клас	Категорія Підкатегорія Тип	
	72.20.31.100	Консультативні послуги з інтегрованих програмних комплексів для управління автоматизованим виробництвом
	72.20.31.200	Консультативні послуги з інтегрованих програмних комплексів для автоматизації діяльності установ
	72.20.31.300	Консультативні послуги з інтегрованих програмних комплексів інші
	72.20.32	Послуги з питань розвитку програмного забезпечення користувачів <i>Ця підкатегорія включає:</i> — проектування, розроблення, документування, налагодження програм на замовлення — реалізацію інформаційних проектів відповідно до певного документа технічних вимог <i>Ця підкатегорія не включає:</i> — пакетне програмне забезпечення (72.20.2)
	72.20.32.000	Послуги з питань розвитку програмного забезпечення користувачів
	72.20.33	Послуги з системного аналізу і програмування <i>Ця підкатегорія включає:</i> — послуги аналітиків та/або програмістів, що беруть участь лише на якомусь одному з етапів розроблення певного інформаційного проекту <i>Ця підкатегорія не включає:</i> — реалізацію програм (72.20.32) чи пакетів програм (72.20.2)
	72.20.33.000	Послуги з системного аналізу і програмування
	72.20.34	Послуги з системного супроводу <i>Ця підкатегорія включає:</i> — технічну допомогу користувачам: перезапис, модифікування чи коригування існуючих програм; контроль за застосуванням програм, актуалізацію документації
	72.20.34.000	Послуги з системного супроводу
	72.20.35	Послуги в галузі інформатизації, інші
	72.20.35.000	Послуги в галузі інформатизації, інші
72.3		Послуги з оброблення даних

Код		Назва
Розділ Група Клас	Категорія Підкатегорія Тип	
72.30		Послуги з оброблення даних
	72.30.1	Послуги з управління обчислювальними засобами
	72.30.10	Послуги з управління обчислювальними засобами <i>Ця підкатегорія включає:</i> — експлуатацію інформаційних центрів на замовлення третіх осіб (управління експлуатацією чи приймання на себе повного виконання функцій інформаційного забезпечення) <i>Ця підкатегорія включає також:</i> — управління потоками між мережами, оптимізацію парку обладнання, розподілення робочого навантаження на замовлення третіх осіб <i>Ця підкатегорія не включає:</i> — надання у розпорядження інформаційних ресурсів і машинного часу (72.30.21)
	72.30.10.000	Послуги з управління обчислювальними засобами
	72.30.2	Послуги з оброблення даних обчислювальними засобами
	72.30.21	Послуги з табулювання та оброблення даних <i>Ця підкатегорія включає:</i> — оброблення на замовлення даних, що надаються клієнтом, табулювання, обчислення без розроблення спеціальних програмних засобів — оренду машинного часу на інформаційній системі третьої особи в режимі розподілення часу з іншими користувачами <i>Ця підкатегорія включає також:</i> — надання в розпорядження інформаційного обладнання чи мереж (наприклад, «інформаційна енергія» чи «інформаційна допомога»)
	72.30.21.000	Послуги з табулювання та оброблення даних
	72.30.22	Послуги з введення даних <i>Ця підкатегорія включає:</i> — спеціалізовані роботи у сфері введення даних — Ця підкатегорія включає також: — перфорування карт чи стрічок <i>Ця підкатегорія не включає:</i> — оптичне збирання даних (72.30.23)
	72.30.22.000	Послуги з введення даних

Код		Назва
Розділ Група Клас	Категорія Підкатегорія Тип	
	72.30.23	Послуги з оброблення даних обчислювальними засобами, інші <i>Ця підкатегорія включає:</i> — перетворення файлів — відновлення даних — оптичне збирання даних <i>Ця підкатегорія включає також:</i> — підготування даних для збирання
	72.30.23.000	Послуги з оброблення даних обчислювальними засобами, інші
72.4		Послуги, пов'язані з базами даних
72.40	72.40.1	Послуги, пов'язані з базами даних
	72.40.10	Послуги, пов'язані з базами даних <i>Ця підкатегорія включає:</i> — надання у розпорядження окремих клієнтів чи широкого кола користувачів уже існуючих даних (розкладів, промислових каталогів, наукових даних), організованих для консультування чи оперування ними через інформаційний сервер (послуги зі створення банку даних і надання можливості доступу до даних) <i>Ця підкатегорія включає також:</i> — формування фондів документів будь-якого характеру — надання у розпорядження мікрофіш, листингів чи даних, зареєстрованих іншим способом, з банків даних — передання прав на використання чи перепродаж оформленої інформації (крім адрес) <i>Ця підкатегорія не включає:</i> — послуги з передавання даних чи надання доступу до даних (64.20.17) ³ — послуги з розроблення баз даних (відповідно до характеру) — послуги з пошуку документів (92.51.11) ⁴ — послуги з обміну повідомленнями та інші інтерактивні послуги (64.20.17)

³ 64.20.17 — Послуги електронного передавання повідомлень та інформації

Ця підкатегорія включає:

— послуги мережі і суміжні послуги (обладнання і програми), необхідні для передавання чи приймання повідомлень з використанням електронних засобів зв'язку

— технічні послуги, необхідні для доступу до банків даних і використання їх інформації

— послуги мережі з додатковими послугами чи з комплексними послугами

Ця категорія не включає:

— послуги банків даних (72.40.10)

Код		Назва
Розділ л Група Клас	Категорія Підкатегорія Тип	
	72.40.10.000	Послуги, пов'язані з базами даних
72.5		Послуги з технічного обслуговування і ремонту конторських, лічильних машин та комп'ютерної техніки
72.50	72.50.1	
	72.50.11	Послуги з технічного обслуговування і ремонту конторських і лічильних машин <i>Ця підкатегорія включає:</i> — технічне обслуговування і ремонт конторського, фотокопіювального, відтворювального та офсетного обладнання — технічне обслуговування і ремонт друкарських машинок, конторських, лічильних машин, касових апаратів і різного термінального обладнання — технічне обслуговування і ремонт спеціалізованих конторських машин (оброблення поштових відправлень)
	72.50.11.000	Послуги з технічного обслуговування і ремонту конторських і лічильних машин
	72.50.12	Послуги з технічного обслуговування і ремонту комп'ютерної техніки <i>Ця підкатегорія включає також:</i> — установлення пакетів програм чи додаткового апаратного або програмного забезпечення
	72.50.12.100	Послуги з технічного обслуговування і ремонту комп'ютерної техніки
	72.50.12.200	Послуги з технічного обслуговування і ремонту периферійного обладнання, що використовується спільно з електронно-обчислювальною технікою (принтери, сканери, зовнішні запам'ятовувальні пристрої на оптичних дисках, модеми тощо)

⁴ 92.51.11 — Послуги бібліотек

Ця підкатегорія включає:

- видавання та зберігання книг, фільмів, грамплатівок тощо
- послуги зі збирання, архівування та пошуку документальних матеріалів
- управління читальними залами, залами для прослуховування та записування, медіатеками

Ця категорія не включає:

- прокат відеострічок (71.40.12) і книг (71.40.16)

Код		Назва
Розділ Група Клас	Категорія Підкатегорія Тип	
72.6		Послуги у сфері інформатизації інші
72.60		Послуги у сфері інформатизації інші
	72.60.10	Послуги у сфері інформатизації інші <i>Ця підкатегорія не включає:</i> — підготовки фахівців у сфері інформатики (80.42.10)
	72.60.10.000	Послуги у сфері інформатизації інші
30		Машини конторські та електронно-обчислювальні
30.0		Машини конторські та електронно-обчислювальні
30.02		Машини електронно-обчислювальні та інше устаткування для оброблення інформації
	30.02.1	Устаткування для автоматичного оброблення інформації ⁵ <i>Ця категорія включає:</i> — електронно-обчислювальні машини та інше устаткування для автоматичного оброблення інформації, вузли та приладдя для нього <i>Ця категорія не включає:</i> — засоби програмного забезпечення (72.20), (72.60) — відеоігри (36.50.42)

⁵ Поняття «устаткування для автоматичного оброблення інформації» означає:

— цифрові машини, здатні зберігати робочу програму або програму чи, щонайменше, інформацію, необхідну для виконання програми; вільно змінювати програму згідно з вимогами користувача; виконувати арифметичні дії, що визначає користувач; виконувати без втручання людини програму оброблення, у разі потреби, змінюючи її шляхом прийняття логічних рішень у процесі робочого циклу;

— аналогові машини, здатні оперувати методами математичного моделювання і які містять у собі, щонайменше, аналогові елементи, елементи систем керування і програмувальні елементи;

— аналого-цифрові гібридні комбіновані машини, що складаються з цифрової машини з аналоговими елементами або аналогової машини з цифровими елементами.

Устаткування для автоматичного оброблення інформації може бути обчислювальними мережами, системами, комплексами і машинами, які складаються з різної кількості окремих блоків, кожен з яких знаходиться у власному корпусі. Блок є частиною завершеної системи, якщо він задовольняє таким умовам:

— зв'язаний з центральним оброблювальним пристроєм (блоком) безпосередньо або через один чи декілька інших блоків;

— спеціально сконструйований як частина такої системи.

Код		Назва
Розділ Група Клас	Категорія Підкатегорія Тип	
	30.02.11	Машини обчислювальні аналогові та гібридні <i>Ця підкатегорія включає:</i> — комплекси та машини обчислювальні аналогові та гібридні (аналого-цифрові) та їхні вузли: інтегратори, пристрої обчислювальні лінійні та нелінійні, пристрої виконання найпростіших операцій, перетворювачі аналого-цифрові, цифро-аналогові і т. ін.
	30.02.11.000	Машини обчислювальні аналогові та гібридні
	30.02.12	Комплекси та машини обчислювальні цифрові <i>Ця підкатегорія включає:</i> — комплекси та машини обчислювальні цифрові, які містять в одному корпусі, щонайменше, центральний процесор і пристрій введення та пристрій виведення: ЕОМ загального призначення, мікро-ЕОМ, міні-ЕОМ, ЕОМ цифрові спеціалізовані (для контролю технологічних процесів, автоматизації наукової праці, навігації, числового програмного керування машинами, верстатами, роботами, маніпуляторами тощо) і т. ін.
	30.02.12.030	Комплекси та машини обчислювальні цифрові переносні
	30.02.12.090	Комплекси та машини обчислювальні цифрові стаціонарні
	30.02.13	Пристрої обчислювальні центральні цифрові <i>Ця підкатегорія включає:</i> — блоки оброблення даних цифрові (системні блоки), що забезпечують в обчислювальній системі основні функції з оброблення інформації (центральний процесор з пристроями керування, основна пам'ять, канали) та керування роботою інших частин цієї системи, які можуть бути окремо або в комплекті з іншими пристроями і містять в одному корпусі один чи два з таких пристроїв, як запам'ятовувальний пристрій, пристрій введення та пристрій виведення — блоки центрального процесора <i>Ця підкатегорія не включає:</i> — пристрої запам'ятовувальні центральні (30.02.15)

	30.02.13.000	Пристрої обчислювальні центральні цифрові (блоки системні)
	30.02.14	<p>Пристрої введення та виведення</p> <p><i>Ця підкатегорія включає:</i></p> <p>— пристрої введення та пристрої виведення, які можуть бути окремо або разом з іншими пристроями незалежно від того, чи містять вони в одному корпусі запам'ятовувальний пристрій чи ні: пристрої друкувальні ударної чи безударної дії, абетково-цифрові, знакодруквальні, знаковинтезувальні та ін. (лазерні, голчасті, барабанні, струйні, стрічкові, пелюсткові, матричні, магнітодрукувальні і т. ін.), плотери (векторні, растрові, планшетні, рулонні, координатографи і т. ін.), пристрої для копіювання з дисплея, термінали користувача, пульти оператора, відеотермінали і т. ін.</p> <p>— пристрої введення-виведення (абетково-цифрові, цифрові, графічні і т. ін.)</p> <p>— пристрої введення зображень (сканери)</p> <p>— пристрої виведення тексту на мікрофільм</p> <p>— дисплеї візуальні: абетково-цифрові, графічні, векторні, растрові, матричні, проєкційні, газорозрядні, плазмові, рідкокристалічні, електролюмінесцентні, на напівпровідникових приладах, на електронно-променевій трубці, з запам'ятовуванням зображення, відеомонітори та ін.</p> <p>— клавіатури введення даних (абетково-цифрові, цифрові, функційні, акордні, інфрачервоні, спеціалізовані і т.ін.)</p> <p><i>Ця підкатегорія включає також:</i></p> <p>— пристрої мовного спілкування з ЕОМ (пристрої введення та синтезу мовлення)</p> <p>— пристрої цифрові самообслуговування клієнтів (обмін грошей, операції з готівкою і т. ін.)</p> <p><i>Ця підкатегорія не включає:</i></p> <p>— термінали спеціалізовані для видачі квитків і бронювання місць (30.01.13)⁶</p> <p>— пристрої зчитувальні магнітні, оптичні і механографічні (30.02.16)</p>
	30.02.14.3 00	Принтери, плотери
	30.02.14.5 00	Клавіатури, сканери
	30.02.14.7 00	Пристрої введення та виведення інші
	30.02.14.7 30	Дисплеї візуальні
	30.02.14.7 60	Пристрої цифрові самообслуговування клієнтів: операції з готівкою, обмін грошей

Код		Назва
Розділ Група Клас	Категорія Підкатегорія Тип	
	30.02.14.770	Пристрої цифрові самообслуговування клієнтів: інші операції
	30.02.14.790	Пристрої введення-виведення
	30.02.15	Пристрої запам'ятовувальні <i>Ця підкатегорія включає:</i> — пристрої запам'ятовувальні центральні (пристрої запам'ятовувальні внутрішні), які конструктивно об'єднані з іншими блоками ЕОМ та є її внутрішньою пам'яттю (постійною та оперативною) — пристрої запам'ятовувальні зовнішні всіх видів, які підключаються до центрального процесора та реалізують функцію зовнішньої пам'яті: магнітні, оптичні, стрічкові, дискові, барабанні, карткові, плівкові і т. ін. <i>Ця підкатегорія не включає:</i> — блоки центрального процесора (30.02.13) ⁷
	30.02.15.300	Пристрої запам'ятовувальні центральні (внутрішні)
	30.02.15.550	Пристрої запам'ятовувальні зовнішні на магнітних дисках
	30.02.15.570	Пристрої запам'ятовувальні зовнішні на оптичних дисках
	30.02.15.700	Пристрої запам'ятовувальні зовнішні на магнітній стрічці
	30.02.15.900	Пристрої запам'ятовувальні інші

⁶ Пристрій запам'ятовувальний зовнішній переважно складається з накопичувача та блоків введення-виведення даних в(з) процесор(а)

⁷ 30.-01.13 — Машини лічильні та бухгалтерські

Ця підкатегорія включає:

— калькулятори електронні, калькулятори електронні з друкувальним пристроєм і калькулятори електронні, які працюють від власного джерела енергії (первинних елементів, акумуляторів, сонячних елементів і т. ін.)

— машини лічильні електромеханічні та механічні

— машини бухгалтерські (машини лічильно-аналітичні), які об'єднують функцію аналітичного підрахунку (тобто підсумкове узагальнення серій позицій) з функцією друкування літер чи символів додатково до цифр, щоб забезпечувати достатньо повний опис виконуваної бухгалтерської операції

— апарати касові, машини квитково-касові та аналогічні машини, обладнані лічильним і (або) друкувальним пристроєм

— термінали спеціалізовані для видачі квитків та бронювання місць

— машини франкувальні поштові

Примітка. Усі машини даної підкатегорії мають одну загальну характеристику, яка полягає у тому, що вони містять у собі лічильний пристрій, який забезпечує їм можливість додавати, щонайменше, два числа, кожне з яких складається з декількох знаків. Лічильні операції виконуються механічним способом або електромагнітним, електронним чи рідинним пристроєм.

Код		Назва
Розділ Група Клас	Категорія Підкатегорія Тип	
	30.02.16	<p>Устаткування для автоматичного оброблення інформації інше</p> <p><i>Ця підкатегорія включає:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — пристрої зчитувальні магнітні та оптичні, читальні автомати включно — пристрої внутрішньомашинного зв'язку (мультиплексори, селектори, концентратори і т. ін.) — пристрої керування обчислювальними мережами, системами, комплексами та цифровими електронними машинами — пристрої підготовки, перетворювання та перезаписування даних — пристрої комплексування ЕОМ і т. ін. <p><i>Ця підкатегорія включає також:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — пристрої зчитувальні механографічні для перфокарт і перфострічок — пристрої зчитувально-друкувальні та зчитувально-копіювальні <p><i>Ця підкатегорія не включає:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — модеми, кодери та іншу апаратуру сполучення засобів передавання даних і доступу до резервів засобів зв'язку (32.20.20)⁸

⁸ 32.20.20 – Апаратура електрозв'язку

Ця підкатегорія включає:

— апаратуру та обладнання електрозв'язку аналогові та цифрові, одноканальні чи багатоканальні (зв'язку телефонного, телеграфного, фотоелектронного, факсимільного, документального, мереж і каналів передавання даних)

— апаратуру та обладнання телефонного: станції телефонні автоматичні, напівавтоматичні та ручні, комутатори телефонні, проміжне та додаткове обладнання до телефонних станцій, апарати та абонентські пристрої телефонні та відеотелефонні, концентратори телефонні, подовжувачі телефонні (безпроводові телефони), обладнання радіодоступу до телефонної мережі загального користування і т. ін.

— апаратуру телеграфну та фототелеграфну: апарати стопстартові, телетайпи, фототелетайпи, телеграфи, комутатори телеграфні і т.ін.

— апаратуру та обладнання факсимільного зв'язку

— апаратуру вторинного ущільнення каналів зв'язку (частотного ущільнення та ущільнення у часі)

— апаратуру та обладнання електрозв'язку на певній частоті

— апаратуру оперативного, диспетчерського та гучномовного зв'язку, включно з апаратурою сигналізації (крім пристроїв і приладів охоронної та пожежної сигналізації)

— апаратуру та обладнання систем передавання даних

— апаратуру сполучення засобів передавання даних

Ця підкатегорія включає також:

— апаратуру та обладнання волоконно-оптичних ліній електрозв'язку

— апаратуру електрозв'язку по лініях електропередач (ЛЕП)

— термінали відеотексту

— основні функціональні вузли апаратури вторинного ущільнення каналів електрозв'язку: мультиплексори, демультіплексори, мультдекси, трансмультдекси, модулятори, демодулятори, модеми, кодери, декодери, склямблери і т.ін

Ця категорія не включає:

— пристрої та прилади охоронної та пожежної сигналізації (31.62.11)

Код		Назва
Розділ Група Клас	Категорія Підкатегорія Тип	
	30.02.16.000	Устаткування для автоматичного оброблення інформації інше
	30.02.17	Вузли та приладдя для устаткування за поз. 30.02.1 <i>Ця підкатегорія включає:</i> — пристрої допоміжні і вузли до ЕОМ та устаткування для автоматичного оброблення інформації: «миші», планшети, координатні ручки («джойстик»), світлові пера і т. ін. <i>Ця підкатегорія не включає:</i> — компоненти електронні (32.10) — вимикачі, запобіжники плавкі, з'єднувачі електричні і т. ін. (31.20.2) — трансформатори, котушки індуктивності і т. ін. (31.10.5)
	30.02.17.000	Вузли та приладдя для устаткування за поз. 30.02.1
	30.02.9	Послуги з монтажу електронно-обчислювальних машин та іншого устаткування для оброблення інформації
	30.02.90	Послуги з монтажу електронно-обчислювальних машин та іншого устаткування для оброблення інформації <i>Ця підкатегорія не включає:</i> роботи з прокладання магістральних кабелів (45.31.41) — послуги з технічного обслуговування, ремонту та додаткового встановлення окремих приладів устаткування для автоматичного оброблення інформації (72.50.12)
	30.02.90.000	Послуги з монтажу електронно-обчислювальних машин та іншого устаткування для оброблення інформації
74		Послуги, надавані переважно юридичним особам
74.1		Послуги в сферах права, бухгалтерського обліку та оподаткування; консультативні послуги з питань управління
74.12		Послуги в галузі бухгалтерського обліку
74.13		Послуги з дослідження ринку та вивчення суспільної думки
74.14	74.14.1	Консультативні послуги з питань управління комерційною діяльністю
74.15	74.15.1	Послуги з управління підприємством
80.4		Послуги у сфері освіти для дорослих та інші послуги у сфері освіти

Код		Назва
Розділ Група Клас	Категорія Підкатегорія Тип	
80.42		Послуги з навчання дорослих і послуги у сфері освіти інші
	80.42.1	Послуги з навчання дорослих інші
	80.42.10	Послуги з навчання дорослих інші <i>Ця підкатегорія включає:</i> — постійну підготовку, що надається організаціями чи запрошуваними спеціалістами — постійну підготовку в межах підприємства, стажування, самопідготовку — підготовку у сфері засобів оброблення інформації і навчання мовам — заочне навчання (усіх рівнів) — освітні радіо-чи телепередачі <i>Ця підкатегорія включає також:</i> — підготовку службовців державних адміністрацій навчання дорослих письму
22		Продукція друкована та продукція звукозапису
22.3		Послуги з тиражування записів на магнітних носіях
22.31		Послуги з тиражування записів на магнітних носіях
	22.31.1	Послуги з тиражування записів на магнітних носіях
	22.31.10	Послуги з тиражування звукозаписів на магнітних носіях <i>Ця підкатегорія включає:</i> — тиражування для комерційних цілей з використанням оригінального запису грамплатівок, компакт-дисків, стрічок магнітних чи касет, що містять музику та інші звукозаписи
	22.31.10.100	Тиражування дисків:
	22.31.10.130	Діаметром 30 см
	22.31.10.150	Діаметром 17 см
	22.31.10.300	Тиражування стрічок магнітних зі звукозаписом, завширшки до 4мм:
	22.31.10.330	Звичайних компакт-касет
	22.31.10.350	Інших
	22.31.10.500	Тиражування стрічок магнітних зі звукозаписом, завширшки 4—6,5 мм
	22.31.10.700	Тиражування компакт-дисків:
	22.31.10.730	Діаметром 12 см

Код		Назва
Розділ Група Клас	Категорія Підкатегорія Тип	
	22.31.10.750	Діаметром 7 см
22.33	22.33.1	Послуги з тиражування записів програмного забезпечення комп'ютерів
	22.33.10	Послуги з тиражування записів програмного забезпечення комп'ютерів <i>Ця підкатегорія включає:</i> — тиражування для комерційних цілей з використанням оригінального запису програмних продуктів, інформаційних даних на дисках, дискетах, компакт-дисках, стрічках магнітних і касетах
	22.33.10.300	Тиражування носіїв інформації машиночитальних: стрічки магнітні з записом даних чи команд, завширшки до 4 мм
	22.33.10.500	— стрічки магнітні з записом даних чи команд, завширшки більше 4 мм
	22.33.10.700	інші носії з записом даних чи команд
51		Послуги з оптової та посередницької торгівлі, крім торгівлі автомобілями та мотоциклами
51.1		Послуги посередників у торгівлі
51.64	51.64.1	Послуги з оптової торгівлі конторськими машинами та обладнанням
	51.64.11	Послуги з оптової торгівлі конторськими машинами <i>Ця підкатегорія включає:</i> — послуги з оптової торгівлі друкарськими, фотокопіювальними, лічильними машинами, касовими апаратами тощо
	51.64.11.000	Послуги з оптової торгівлі конторськими машинами
	51.64.12	Послуги з оптової торгівлі комп'ютерним і периферійним обладнанням <i>Ця підкатегорія включає також:</i> — послуги з оптової торгівлі програмними засобами
	51.64.12.000	Послуги з оптової торгівлі комп'ютерним і периферійним обладнанням
	51.64.13	Послуги з оптової торгівлі конторськими меблями
	51.64.13.000	Послуги з оптової торгівлі конторськими меблями

Додаток 7. Перелік комерційних баз даних в Україні на CD-носіях [138, 646-647]

1. Незалежні виробники товарів і послуг (Росія і країни СНД)

Інформація про 150 000 підприємств різних форм власності державного і недержавного секторів.

Видавець: Інформсистема.

2. CD-Київ

Розташування державних, комерційних, історичних об'єктів

Видавець: Future technologies.

3. Підприємства України ' 97

Інформація про 20 000 сільгоспвиробників, фабрик, заводів, об'єднань, концернів та інших підприємств України.

Видавець: Інформаційно-видавнича фірма «КАРЕ».

4. Медичні установи України ' 97

Аптеки, лікарні, поліклініки, санаторії, санепідемстанції...Вашого міста і всієї України.

Видавець: Інформаційно-видавнича фірма «КАРЕ».

5. Підприємства Харківщини пропонують співробітництво

Інформація про Україну, Харківський регіон, підприємства Харківського регіону, інвестиційні пропозиції, довідкові відомості про органи влади та управління, дипломатичні представництва, загальна довідкова інформація з ведення бізнесу в Україні.

Видавець: Компанія «ПРЕМ'ЄР».

6. Транспорт України

Інформація про більш як 2500 підприємств і фірм транспортної індустрії України (інфраструктура, основні показники діяльності), законодавчу базу, інвестиційні проекти; адресна інформація про підприємства:

- транспортно-експедиторські;
- виробників транспортних засобів і обладнання;
- агентські та брокерські фірми;
- ремонтні та сервісні компанії;

Видавець: Судноплавство.

7. КАПІТАЛ ПРЕСТИЖ ' 98 про лідерів бізнесу в Україні

Інформація про підприємства України, комп'ютерні правові системи.

Видавець: ИПС «Термінал Інформ» & Центр інформаційних технологій «ИТИС».

8. УКРАЇНА Погляд у XXI століття

Економічний портрет України та її регіонів, галузі економіки та оцінки експертів, банк інвестиційних проектів.

Видавець: Інформаційно-консалтингова група «АйСі 21 століття» & «Регіональний центр сприяння бізнесу».

9. Комп'ютерна правова бібліотека ЗАКОН

Документи Верховної Ради України з 1991р., документи Кабінету Міністрів України з 1992 р., усі укази Президента України; всі зареєстровані Міністерством юстиції України документи міністерств і відомств; документи фінансового права, всі

чинні кодекси України, документи, які регулюють митне право в Україні, видані Державною митною службою України, міністерствами та відомствами; двосторонні та багатосторонні міжнародні угоди, конвенції тощо; документи про нагородження, присвоєння почесних звань, утворення комісій, кадрові переміщення, перейменування, документи, які потребують додаткової перевірки.

Видавець: ЛІГА.

10. Експортери України

Інформація про 3500 підприємств усіх регіонів України, органи влади та управління, посольства і представництва, регіональні відділення Фонду державного майна України, Торгово-промислової палати, Українську спілку промисловців і підприємців, Міністерство зовнішньоекономічних зв'язків і торгівлі, Державний інвестиційний фонд України.

Видавець: Association of business information «Business in Ukraine» & PREMIER TSV.

Додаток 8. Навігатори WEB-ресурсів України [138; 140]

Навігаторами, тобто серверами, що забезпечують орієнтацію в мережі Internet, є каталоги мережевих ресурсів та інформаційно-пошукові системи (ІПС). Досить часто Internet-сервери поєднують функції каталогів та ІПС. Український сегмент мережі Internet теж має свої каталоги інформаційних ресурсів та відповідні ІПС, які зосереджені на навігації в інформаційному просторі українських інформаційних ресурсів. Крім регіонального принципу, відповідні навігатори за тематикою та спеціалізацією можна поділити на універсальні, тематичні та спеціалізовані. В цьому огляді увагу зосереджено лише на універсальних навігаторах, як найбільш складних і таких, що широко використовуються.

Internet-каталоги в українському сегменті Internet

<http://www.foldbook.dp.ua/> — Золота книга

<http://www.susanin.com/> — Іван Сусанін

<http://www.links.odessa.net/> — Odesseya-links

<http://www.topping.com.ua/catalog/> — TOPPING

<http://infores.visti.net/> — InfoReS

<http://yohoho.vostok.net/> — Їохохо

<http://www.qp.dp.ua/> — КУДИ ПІТИ?

<http://poshuk.dnepr.net/> — ПОШУК

<http://www.anet.donetsk.ua/links/> — links Master

<http://www.internet.donetsk.ua/websearch/> — WebSearch

<http://www.sel.com.ua/> — ОБРАНЕ

<http://www.internetri.net/> — Inter Netri

<http://www.ukrania.com/> — UKRANIA.COM

<http://weblist.sumy.net/> — Weblist

<http://weblist.su.net/> — Weblist (Global Ukraine)

<http://www.brama.com/ukr.html> — BRAMA

<http://www.banner.kiev.ua/catalog/> — Каталог Української банерної мережі

<http://daveinc.club.com.ua/> — DAVE incorporated

<http://www.a-counter.kiev.ua/> — Альфа-counter

<http://portal.kharkov.ua/> — ХАРКІВСЬКИЙ ПОРТАЛ

<http://www.infoukes.com/> — Info Ukes

<http://www.swlinks.dn.ua/> — Super World links

<http://www.ukrainet.lviv.ua/yellow/pages.htm> — Українські жовті сторінки

<http://www.silver.kiev.ua/> — SILVER

<http://chirinsky.virtualave.net/> — Скарбничка

<http://www.city.ip.ua/> — Запорізький каталог ресурсів Internet

<http://web.sumy.ua/> — Каталог Сумських ресурсів Internet

<http://holms.ukrnet.net/> — Шерлок Холмс
<http://www.crimea.ua/> — Каталог Кримських ресурсів Internet CNR
<http://www.ln.com.ua/~vendor/links.htm> – VENDOR
<http://www.kharkiv.com/> — ХАРКІВ Online
<http://www.topserver.donetsk.ua/www.shtml> — Норма-прес
<http://www.ppnews.poltava.ua/catalog/> — Web-ресурси Полтавщини
<http://www.webber.net.ua/> — ВЕБЕР
<http://www.max.odessa.ua/search/index.rus.html> — Ukr Max Find
<http://www.txnet.com/> — Львівський каталог TXworld
<http://www.lviv.ua/> — Каталог львівських Web-ресурсів
<http://www.search.kiev.ua/> — NSearch
<http://dnepr.dp.ua/> — «DNEPR Online»
<http://www.epu.lg.ua/> — «Електронні сторінки Україна»
<http://www.kash.kharkov.com/> — Твій компас в Інтернеті.

Таким чином, нині в українському сегменті мережі Internet знаходиться понад 40 універсальних каталогів інформаційних ресурсів. Зупинимося на деяких із них детальніше.

Weblist (<http://weblist.fu.net>). Один з перших українських каталогів Web-ресурсів, який підтримується Global Ukraine з 1994 р. Каталог складено за регіональним принципом. Він включає в себе близько 1700 сайтів, що мають власні доменні адреси та розташовані на території України.

Золота книга (<http://www.golldbook.dp.ua>). Сервер являє собою «каталог каталогів» ресурсів Internet України та Росії. На сервері мають місце посилання на 45 українських Web-каталогів та 12 ІПС.

InterNetri (<http://www.internetri.com>). Значний каталог українських Web-ресурсів. Адреси систематизовані за тематичним та регіональним принципом і охоплюють близько 5000 сайтів. Включає пошукову систему, що дає змогу вводити запити у вигляді окремих слів або словосполучень.

ПОШУК (<http://poshuk.dnepr.net>). Тематичний каталог (11 головних категорій), що містить посилання на російськомовні Web-ресурси. Каталог має режим додавання опису інформаційного ресурсу. Містить пошукову систему, у якій передбачено один рядок для введення запиту. Інструкція для складання запитів відсутня.

Йохохо (<http://yoho.vostok.net>). Компактний каталог, у якому передбачено можливість додавання, модифікації і налагодження адресів інформаційних ресурсів. Включає пошукову систему (документація відсутня).

Odesseya-Links (<http://www.links.odessa.net>). Невеликий каталог українських Web-ресурсів (1300 адрес), в якому посилання згруповані за тематичними ознаками. Включає пошукову систему, яка не передбачає використання логічних операторів.

ІНФОРМАЦІЙНО-ПОШУКОВІ СИСТЕМИ

На сьогодні в Україні вже є понад 10 інформаційно-пошукових серверів:

<http://infores.visti.net/> — InfoReS
<http://www.meta.kharkiv.net/> — META
<http://www.search.kiev.ua/> — NSearch
<http://www.uazone.net/sesna/> — SESNA

<http://www.internetri.net/> — InterNetri
<http://linx.zp.ua/> — Українська пошукова система (Запоріжжя)
<http://poshuk.dnepr.net/> — ПОШУК
<http://www.internet.donetsk.ua/websearch> — WebSearch
<http://yohoho.vostok.net/> — Йохохо
<http://www.ua.uar.net/> — UAR.NET
<http://www.brama.com/> — БРАМА
<http://www.links.odessa.net/> — Odessey-Links
<http://holms.ukrnet.net/> — Шерлок Холмс
<http://ivan.susanin.com/> — Іван Сусанін
<http://www.ukraina.com> — Ukraina.Com.

На відміну від каталогів, ППС є досить складним програмно-апаратним комплексом, що містить, як правило, дві основні підсистеми: пошуковий механізм (Search Engines) і засоби автоматичного сканування мережі (Spiders). При цьому лише три системи включають засоби автоматичного сканування всього українського сегменту Інтернет. Це – InfoReS, META і HSearch.

Наведемо стислий опис деяких із цих систем.

InfoReS (<http://infores.visti.net/>) — сервер пошуку в українських мережевих ресурсах. На сервері забезпечується пошук у чотирьох базах даних: базі даних українських Web-сайтів, базі даних реферативних описів Web-сайтів, у телеконференціях Usenet та архіві української преси. Система пошуку документована, користувачеві доступна інструкція щодо роботи із системою.

Запити користувача можуть включати логічні оператори (AND, OR, NOT) і оператори контекстної близькості ADJ. Припускається використання дужок, правих скорочень термінів, завдання діапазону відстаней у тексті між окремими термінами. Обсяг бази даних українських Web-сайтів становить близько 260 тис. окремих сторінок. Сервер включає каталог українських Web-сайтів, систематизованих за регіональним принципом, засоби реєстрації і відображення статистики звертань.

META (<http://www.meta.kharkiv.net>) — пошукова система META. Сервер побудований на основі використання програмного забезпечення російської інформаційно-пошукової системи АПОРТ. Система пошуку добре документована. Запити користувачів можуть включати логічні оператори (AND, OR, NOT) і оператори близькості термінів. Пошуковий механізм розширений засобами врахування української морфології. Система забезпечує пошук як за документом у цілому, що зберігається в базі даних, так і за окремими полями. ППС включає засоби реєстрації і рейтингові списки, які відсортовані за словами, темами та назвами серверів.

NSearch (<http://www.search.kiev.ua>) — Ukrainian Search Engine NSearch. Сервер включає пошукову частину і тематичні категорії. Система пошуку добре документована. Запити користувачів можуть включати логічні оператори та дужки. Забезпечується пошук за різними частинами html-документів (date, url, link, title та ін.). ППС охоплює Web- сторінки близько 3200 українських Web-серверів. Сервер включає засоби реєстрації і рейтингові списки, які відсортовані за словами, темами та назвами серверів.

Шерлок Холмс (<http://holms.ukrnet.net>). Сервер включає каталог, який має два рівні ієрархії та складається з 11 головних категорій. ППС дає змогу додавати, модифікувати і видаляти адреси ресурсів. У пошуковій системі відсутня інструкція, тому про пошук можна сказати тільки те, що логічні оператори в ньому не визначені й система не чутлива до регістру букв. Як результат пошуку, система видає адреси серверів, а іноді і їхні назви.

Іван Сусанін (<http://ivan.susanin.com>). Сервер включає як пошукову частину, так і тематичний каталог, у якому наведено близько 10 тис. адресів ресурсів. Існують засоби додавання нових адрес. У вікні запровадження запиту припускається зазначення термінів і логічних операторів. Є можливість пошуку за окремими полями — назви та опису. Регіон охоплення пошукової системи — Україна і Росія.

Ukraina.Com (<http://www.ukraina.com>) — англomовний сервер, оформлений відповідно до сучасних концепцій дизайну. Пошукова система передбачає два режими — простий і розширений. Передбачається можливість зв'язування термінів запиту логічним оператором AND. Існує можливість додавання і модифікації адрес ресурсів.

Обране (<http://www.sel.com.ua>). Сервер охоплює російські та українські ресурси, містить великий каталог і рейтингову систему. Пошук документований. При запровадженні запиту передбачається, що окремі терміни зв'язуються оператором «OR».

Серед українських інформаційно-пошукових серверів найвідоміші — InfoRes (<http://el.visti.net>), META (<http://www.meta.kharkiv.net>) та Nsearch (<http://www.search.kiev.ua>), що охоплюють практично 4—5 тис. українських серверів.

Існує певна кількість інформаційно-пошукових серверів, які охоплюють велику частину російськомовного ресурсу. Це, зокрема, Яндекс (<http://www.yandex.ru>) — 32 тис. серверів, Апорт (<http://www.aport.ru>) — 26 тис. серверів і Rambler (<http://www.rambler.ru>) — 15 тис. серверів.

Додаток 9. Шкала оцінок соціальної адаптації

Вказівки: відмітьте кожен подію, що відбулася з Вами минулого року. Складіть отримані бали. Сума в 150 і менше балів означає відносно невелику кількість змін у житті і низьку схильність до порушень здоров'я, що викликатимуться стресами наступні два роки. Сума вище 300 збільшує ці шанси майже до 80 %.

№ п/п	Життєва подія	Середнє значення
1.	Смерть дружини (чи чоловіка)	100
2.	Розлучення	73
3.	Роздільне проживання подружжя	65
4.	Перебування у в'язниці чи іншому виправному закладі	63
5.	Смерть близького родича	63
6.	Серйозна хвороба чи тілесне ушкодження	53
7.	Одруження	50
8.	Звільнення з роботи	47
9.	Відновлення стосунків із дружиною (чоловіком)	45
10.	Вихід на пенсію	45
11.	Значні зміни здоров'я чи поведінки члена сім'ї	44
12.	Вагітність	40
13.	Сексуальні труднощі	39
14.	Поява нового члена сім'ї (наприклад, народження, всиновлення, приїзд старшого родича і т. ін.)	39
15.	Значна перебудова бізнесу (наприклад, злиття, реорганізація, банкрутство і т. д.)	39
16.	Значні зміни фінансового становища (наприклад, стало значно гірше чи краще, ніж завжди)	38
17.	Смерть близького товариша	37
18.	Перехід на зовсім інший вид роботи	36
19.	Різка зміна кількості суперечок із дружиною (чоловіком) (наприклад, їх стало більше чи менше, ніж звичайно, з приводу виховання дітей, особистих звичок і т. д.)	35
20.	Отримання великого кредиту в банку (наприклад, на купівлю квартири, будинку, машини і т. д.)	31
21.	Втрата можливості погасити борги	30
22.	Значні зміни у службовому становищі на роботі (підвищення, пониження, перехід на аналогічну посаду)	29
23.	Син чи дочка пішли з дому (одруження, вступ у виш і т. д.)	29
24.	Натягнуті стосунки з родичами чоловіка чи дружини	29
25.	Видатні особисті досягнення	28
26.	Початок і припинення дружиною роботи поза домом	26
27.	Початок і закінчення офіційної освіти	26
28.	Різкі зміни життєвих умов (наприклад, спорудження будинку, перебудова, погіршення житла)	25
29.	Перегляд особистих звичок (одягу, манер, зв'язків і т. д.)	24

30.	Складні стосунки з керівником	23
31.	Серйозні зміни часу роботи	20
32.	Зміна місця проживання	20
33.	Перехід у нову школу дітей	20
34.	Значні зміни у звичному типі та тривалості відпочинку	19
35.	Різкі зміни у релігійній активності (більше чи менше, ніж звичайно)	19
36.	Різкі зміни у суспільній активності (наприклад, відвідини клубів, дансингів, кінотеатрів, знайомих і т. д.)	18
37.	Отримання кредиту на незначну суму (наприклад, на купівлю телевізора, холодильника і т. ін.)	17
38.	Серйозні зміни у звичках сну (більше чи менше сну, зміна часу сну)	16
39.	Різка зміна кількості сімейних зустрічей	15
40.	Різка зміна звички прийому їжі (значно більша чи менша кількість або зовсім інші часи вживання їжі, нове оточення)	15
41.	Відпустка	13
42.	Різдво	12
43.	Великдень	12
44.	Невеликі правопорушення (наприклад, безквитковий проїзд, перехід вулиці у невстановленому місці, порушення громадського спокою і т. ін.)	11

Додаток 10. Порівняння стресового і низькостресового способу життя

Стресовий стиль життя	Нестресовий стиль життя
Відчуває хронічний стрес, що не послаблюється ні на хвилину	Допускає наявність «творчого» стресу в певні періоди напруженої діяльності
Потрапляє в одну чи кілька постійно стресових ситуацій	Має «шляхи порятунку», що дозволяють хоча б тимчасово розслабитися і відсторонитися
Тяжко переборює стресові міжособистісні стосунки (наприклад, труднощі в сім'ї, ускладнення стосунків із дружиною /чоловіком, коханкою, босом, співробітниками)	Відстоює власні права і потреби; встановлює низькостресові стосунки взаємної поваги; уважно вибирає друзів і будує стосунки, які є спокійними і підбадьорюючими
Робить нецікаву, неприємну чи невдячну роботу	Займається цікавою, вдячною, корисною роботою, що забезпечує гідну винагороду
Постійно відчуває брак часу; надто багато потрібно зробити за даний відрізок часу	Зберігає стимулююче робоче навантаження, де періоди перевантаження і криз урівнюються періодами відпочинку
Непокоїться з приводу потенційно неприємних майбутніх подій	Урівнює неприємні події корисними цілями і позитивними подіями, до яких потрібно прагнути
Має шкідливі для здоров'я звички (наприклад, у харчуванні, палить, випиває, погана фізична форма)	Зберігає хорошу фізичну форму, добре харчується, дуже рідко вживає тютюн, алкоголь чи зовсім не вживає
Занурений в один вид життєвої діяльності (наприклад, роботою, суспільною діяльністю, заробленням грошей, самотністю чи фізичною діяльністю)	Вкладає енергію у різні види діяльності, що в цілому приносить почуття задоволення (наприклад, у роботу, суспільну діяльність, відпочинок, усамітнення, культурні заходи, сім'ю чи близьких знайомих)
Вважає, що просто «приємно провести час» важко, як і розслабитися та насолодитися короткочасним відпочинком	Задовольняється простою діяльністю, не відчуває потреби виправдовувати награну поведінку
Сприймає стосунки між статями як неприємні, невдячні чи суспільно «запрограмовані» (наприклад, через інтриги, прагнення «заманити»)	Насолоджується повним сексуальним життям, прямо виражаючи свій «сексуальний апетит»
Сприймає життя як серйозну важку ситуацію; відсутнє почуття гумору	Насолоджується життям в цілому; може над собою посміятися; має добре розвинуте почуття гумору
Погоджується із виконанням невдячних соціальних ролей, що тільки поглиблюють пригнічення	Живе відносно вільним від ролей; може виражати природні потреби, бажання і почуття без виправдань
Сприймає важкі чи стресові ситуації пасивно; мовчки страждає	Наполегливо прагне змінити по можливості напружені ситуації; переглядає неможливі для виконання терміни; уникає непотрібних напружених ситуацій; ефективно розподіляє час

Додаток 11. Удосконалення мистецтва спілкування

Проясніть свої ідеї перед початком передачі. Це означає, що Вам необхідно систематично обдумувати й аналізувати питання. Проблеми чи ідеї, які Ви хочете передати. Для будь-якої передачі потрібна певна тема як об'єкт передачі. Фахівці наводять декілька таких тем [153, 183]:

1. Повідомлення працівникам про своє розуміння майбутніх змін.
2. Отримання від керівника інформації, що прояснює завдання.
3. Повідомлення керівника про проблему, з якою Ви зіткнулися.
4. Обговорення з працівником незадовільних результатів його роботи.
5. Заохочення працівника похвалою.
6. Повідомлення працівникам ідеї, над втіленням якої вони мають подумати.
7. З'ясування реакції працівників на Ваші ідеї.
8. Повідомлення працівників про нові цілі чи нову систему пріоритетів.
9. Повідомлення секретаря про важливі справи поточного тижня.

Зважайте на потенційні семантичні проблеми. Не шкодуйте сил на те, щоб виключити із повідомлення двозначні слова чи твердження. Замість фрази: «Віро, принесіть мені його, як тільки матимете слухну нагоду», краще скажіть: «Віро, надзвичайно важливо, щоб звіт був у мене вранці. Тоді у мене буде час до зібрання його переглянути й уточнити у Вас деталі». Використовуючи точні слова (а не загального характеру), Ви виграєте у результативності.

Стежте за мовою своїх жестів, поз та інтонацій. Стежте за ними, щоб не посилати суперечливих сигналів. Намагайтесь поглянути на себе і почути себе так, як бачить і чує Вас співрозмовник.

Випромінюйте емпатію та відкритість. Емпатія — це увага до почуттів інших людей, готовність «влізти у їхню шкіру». Активно використовуючи емпатію при обміні інформацією, ми намагаємося відповідним чином налаштувати людину, яка її приймає. Так ми пристосовуємо варіант кодування і передачі повідомлення до індивіда. Вдале застосування емпатії може помітно зменшити можливість неправильного розуміння при декодуванні інформації. Наприклад, деякі люди віддають перевагу структурованості, деталям і повторенню. До таких людей, мабуть, найкраще звернутися листом. Інші, навпаки, не люблять детальних повідомлень. У цьому випадку найкращою є

неформальна бесіда. Деякі люди відчують себе тривожно у певних ситуаціях чи гостро реагують на критику. Тому до таких працівників потрібно звертатися у дипломатичній манері. Емпатія означає також чесну спробу побачити ситуацію, підняті питання і проблеми з точки зору іншої людини.

Емпатія при обміні інформацією також передбачає підтримання відкритості у розмові. Уникайте передчасних суджень, оцінок і стереотипів. Замість цього намагайтесь побачити, відчути і зрозуміти ситуацію у контексті співрозмовника. Це зовсім не означає, що Ви маєте з ним у всьому погоджуватися, а лише зрозуміти його слова.

Намагайтесь досягнути встановлення зворотного зв'язку. Є кілька способів встановлення зворотного зв'язку. Один з них — ставити питання. Наприклад, ви щойно обговорили зміну процедури робіт і можете поставити таке питання: «Борисе, з чого, на Вашу думку, нам потрібно почати зміни, щоб усе пройшло добре?» Поставивши це запитання з відповідною інтонацією, Ви маєте уважно вислухати Бориса і порівняти почуте з тим, що саме Ви спочатку намагалися повідомити.

Інший спосіб ставити питання — змусити людину переказати Ваші думки. Ви можете сказати, наприклад: «Дмитре, я не впевнений, що охопив усі моменти, тому будь ласка розкажіть мені, що Ви вважаєте найважливішим у проєкті, над яким ми працюватимемо?»

Ще один спосіб створення зворотного зв'язку полягає в оцінці мови поз, жестів та інтонацій людини, які вказують на нерозуміння чи розгубленість. Наприклад, якщо Ви даєте працівникові нове завдання, чи не з'являється на його обличчі вираз напруження? Чи не помітне на ньому легке роздратування, чи людина не дивиться вниз, слухаючи Вас? Якщо ці сигнали присутні, то вони свідчать про те, що працівник або не зовсім зрозумів завдання, або незадоволений ним. Може бути таке, що він відреагує на Ваші слова невпевнено: «Так-так,..., звичайно, я зроблю це». Будь-який із зазначених знаків є фактом зворотного зв'язку і свідчить про можливу невдоволеність чи нерозуміння. Якщо Ви це відчули, то можна застосувати метод запитань, описаний вище.

Зворотний зв'язок можна встановити також шляхом контролю перших результатів роботи. Відповідна інформація дозволить Вам оцінити, як саме втілюється те, що Ви намагалися повідомити.

Ще один спосіб встановлення зворотного зв'язку — проведення з підлеглими політики відкритих дверей. Нехай знають, що Ви готові обговорити з ними будь-які питання, що відбивають їхні інтереси, і підкріпити свої слова діями. Якщо працівникові, який прийшов поговорити, Ви повідомляєте, що зайняті, підлеглі визнають «реальний» стиль Вашого керівництва. З іншого боку, Ви не хочете, щоб Вас постійно переривали. Тому можете, наприклад, виділити певну годину протягом дня, коли готові вислухати підлеглих з будь-якого питання, що їх цікавить.

Усі ці рекомендації вимагатимуть від Вас концентрації енергії на конкретні цілі у процесі обміну інформацією.

Предметний покажчик

Бази прецедентів 18

Вендор 146, 151

Вертикальна структура управління 35

Види інформаційних установ 54, 59

Види інформаційної діяльності 128

Використання інформації 128

Винагорода 75

Виробник 144

Відповідальність 59, 63

Владні повноваження 60

Власник 147

Вторинні потреби 73

Горизонтальна структура управління 35

Делегування 60

Держава як суб'єкт інформаційної діяльності 145

Децентралізація 60

Дилер 153

Дистриб'ютор 152

Життєвий цикл товару 194

Закон вирощування 166

Закон проникнення 166

Замовник 146

Засоби праці 170

Зберігання інформації 128

Згуртованість 330

Інформаційна війна 209

Інформаційна діяльність 128

Інформаційна інфраструктура 126

Інформаційна послуга 222

Інформаційна потреба 154, 188

Інформаційна сфера 135

Інформаційна установа 10

Інформаційне виробництво 166

Інформаційне суспільство 18
Інформаційний продукт 217
Інформаційний простір 135
Інформаційний ресурс 214
Інформаційний ринок 136
Інформаційні запити 188

Карта компетенції 115
Кваліфікаційна карта 115
Керівник 323
Комунікація 303
Контроль 97
Концепції мотивації 75-89

Маркетинг 188
Методи пошуку кандидатів 116
Методи прийняття рішень 110
Методи управління 47
Місія установи 21
Мотивація 71

Норма управління 35

Обов'язки 59
Одержання інформації 128
Організація операційної (виробничої) системи 167
Організація як процес 50

Первинні потреби 73
Персонал 323
Підпорядкованість 60
Повноваження 60
Посадова інструкція 113
Посередник 147
Поширення інформації 128
Правове забезпечення інформаційної діяльності 173
Предмет праці 169
Предмет управління 32
Презентація 292
Принципи управління 30
Процес інформатизації 218

Ранг керівника 69
Ринок 135
Ринок інформаційних товарів і послуг 228-236

Сегмент ринку 139
Сектор ринку 139
Системна інтеграція 58
Споживач інформації 145
Способи мотивації 89-91
Стиль управління 44
Стратегія фірми 27
Структура управління установою 34

Технологія управління 32
Трудовий колектив 330

Управлінське рішення 104

Функції управління 32

Централізація 60
Ціль управління 22
Ціна інформації 298

Навчальне видання

Біловус Леся Іванівна

**УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ІНФОРМАЦІЙНИХ УСТАНОВ
(ЗА ФАХОВИМ СПРЯМУВАННЯМ)**

**Навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів
спеціальності «Документознавство та інформаційна діяльність»**