Пермский Государственный Институт Искусств и Культуры

Кафедра информатики и информационных технологий

**Бизнес-информация и**

**информационный менеджмент**

Курсовая работа

студентки группы ИР-23

Михайловой Н.С.

Научный руководитель:

доцент Квартерникова Т.О.

Пермь, 2002.

**Оглавление**

Введение 3

Глава I. Бизнес-информация 5

1.1. Бизнес-информация: понятие, специфика и виды 5

1.2. Потребители, их основные группы и специфика потребностей. 12

Глава II. Информационный менеджмент 17

2.1. Информационный менеджмент: определение, назначение, цели и задачи 17

2.2. Информационная система и информационные технологии как средства информационного менеджмента 30

2.3. Менеджер как субъект управленческой деятельности 37

Заключение 48

Литература 49

# Введение

Основой стабилизации и устойчивого развития экономики страны, перешедшей на рыночные механизмы, является предпринимательство. Процессы глобализации развития мировой экономики и информатизации мирового сообщества предъявляют к действующим хозяйствующим субъектам всё более повышенные требования к их информированности в вопросах рынка, движения фондов, продвижения производимой продукции и услуг. В связи с этим, вопросы информированного обеспечения предпринимательской деятельности, наряду с налогообложением и законодательной базой, занимают ведущее место среди неотложных проблем развития бизнеса России.

Необходимым условием обеспечения развития экономики должна стать широкая информационная поддержка действующих и вновь создаваемых предприятий различных форм собственности, системы переобучения и подготовки кадров с учётом местной специфики, конъюнктуры текущего момента, потенциальных возможностей города.

В сегодняшней социально-экономической и политической ситуации на этапе формирования информационного общества на первый план выходит информация, передача новых знаний, технических и научных идей. При этом возникает необходимость централизовать поставляемые информационные ресурсы.

В данной работе рассматриваются условия и особенности информатизации в различных сферах, а также используемые при этом средства. Формулируется проблема информационного менеджмента как специфическая проблема управления. Проанализированы основные цели и задачи информационного менеджмента в типовых условиях применения информационных ресурсов. При этом учитываются тенденции развития мирового рынка средств информатизации, его современное состояние, как по зарубежным, так и по отечественным данным.

Выбор темы не случаен, так как развитие рыночных процессов в России способствовало формированию рынка информационно-телекоммуникационных продуктов и услуг, прежде всего, в сфере деловой информации. Для того чтобы развитие информационной системы соответствовало целям производства, необходимо определить её место в системе управления экономическим объектом и обеспечить координацию действий коллектива, управляющего информационной системой, с действиями коллектива, управляющего развитием объекта управления.

В курсовой работе предполагается рассмотреть следующие проблемы: во-первых, определить состояние рынка деловой информации в России, выявить поставщиков бизнес-информации; во-вторых, определить задачи менеджмента, а также функции менеджера, которому поручено управлять информационными ресурсами.

Нужно отметить, что данная тема ещё не исследована достаточно глубоко, хотя некоторые авторы, такие как профессор, доктор технических наук Костров А.В., специалисты в области управления информационными ресурсами Шумилов Ю.П., Бакут П.А. и некоторые другие, в своих статьях и научных трудах сделали попытку проанализировать бизнес информацию как объект управления.

Исследование проводилось на основе периодических изданий за последние 3-5 лет, в частности, основными источниками являлись журналы: «Информационные ресурсы России», «Научные и технические библиотеки».

Мы надеемся, что рассмотренная в курсовой работе тема будет полезна для изучения, благодаря своей актуальности.

# Глава I. Бизнес-информация

## 1.1. Бизнес-информация: понятие, специфика и виды

В информационном обществе акцент внимания и значимости смещается с традиционных видов ресурсов на информационный ресурс, который, хотя всегда существовал, не рассматривался ни как экономическая, ни как иная категория; никто специально не говорил о нём и тем более не вводил никаких определений.

Одним из ключевых понятий при информатизации общества стало понятие «информационные ресурсы», толкование и обсуждение которого велось с того момента, когда начали говорить о переходе к информационному обществу. Этому вопросу посвящено довольно много публикаций, в которых отразились и разные мнения и определения, и разные научные школы, рассматривающие эти понятия.

В ГОСТ 7.0-99 содержится следующее определение Информационных ресурсов:

**Информационные ресурсы** – это совокупность данных, организованных для получения достоверной информации, где

Данные – это информация, обработанная и представленная в формализованном виде для дальнейшей обработки.

Макарова Н.В. рассматривает **информационные ресурсы** как отдельные документы и отдельные массивы документов, документы и массивы документов в информационных системах (библиотеках, архивах, фондах, банках данных, других информационных системах). [9, c. 23]

Надо понимать, что документы и массивы информации, о которых говорится, не существуют сами по себе. В них в разных формах представлены знания, которыми обладали люди, создававшие их. Таким образом, информационные ресурсы – это знания, подготовленные людьми для социального использования в обществе и зафиксированные на материальном носителе.

Информационные ресурсы общества, если их понимать как знания, отчуждены от тех людей, которые их накапливали, обобщали, анализировали, создавали и т.п. Эти знания материализовались в виде документов, баз данных, баз знаний, алгоритмов, компьютерных программ а также произведений искусства, литература, науки.

В настоящее время не разработана методология количественной и качественной оценки информационных ресурсов, а также прогнозирования потребностей общества в них. Это снижает эффективность информации, накапливаемой в виде информационных ресурсов, и увеличивает продолжительность переходного периода от индустриального к информационному обществу. Кроме того, неизвестно, какой объём трудовых ресурсов должен быть задействован в сфере производства и распространения информационных ресурсов в информационном обществе. Несомненно, в будущем эти проблемы будут решены. [2]

Информационные ресурсы страны, региона, организации должны рассматриваться как стратегические ресурсы, аналогичные по значимости запасам сырья, энергии, ископаемых и прочим ресурсам.

Развитие мировых информационных ресурсов позволило:

* Превратить деятельность по оказанию информационных услуг в глобальную человеческую деятельность;
* Сформировать мировой и государственный рынок информационных услуг;
* Образовать всевозможные базы данных ресурсов регионов и государств, к которым возможен сравнительно недорогой доступ;
* Повысить обоснованность и оперативность принимаемых решений в фирмах, банках, биржах, промышленности, торговле и др. за счёт своевременного использования необходимой информации.

В современных условиях активного сотрудничества России со странами Запада важную роль играет качественное и оперативное информирование партнёров не только в области научно-технической, но и бизнес-информации.

С развитием рыночных отношений появляются не возникавшие до настоящего времени задачи обеспечения специалистов полным набором экономической и коммерческой информации, без которой невозможна нормальная предпринимательская деятельность. Причём эта информация нужна специалистам не от случая к случаю, а постоянно.

ГПНТБ России – одна из первых осознала необходимость предоставления «business-information», результатом чего стало расширение тематики комплектования, включение в фонды экономической, финансовой, юридической, справочной конъюнктурно-коммерческой литературы и открытие в библиотеке Кабинета деловой информации. [20, c. 35]

Основной целью Кабинета деловой информации ГПНТБ России стало обеспечение быстрого доступа к этой литературе читателей библиотеки, представителей предприятий, научных организаций, фирм, различных коммерческих и банковских структур, иностранных компаний.

Что же сегодня представляют собой ресурсы бизнес-информации в России и кто их готовит?

В этом процессе можно выделить следующие структуры:

* Редакции газет, журналов, специализированных деловых периодических изданий;
* Агентства новостей и коммерческой информации;
* Органы государственного управления;
* Аналитические и исследовательские организации;
* Организации-генераторы адресно-справочных баз данных.

Информация о состоянии финансового рынка содержится в основном в периодических изданиях – газетах («Экономика и жизнь», «Коммерсант-Daily», «Финансовая газета», «Финансовые известия»), еженедельных бюллетенях («Коммерантъ», «Деньги»), и ежемесячных изданиях («Экономика и коммерция», «Финансовый бизнес», «Российский экономический журнал»).

Среди деловых журналов необходимо отметить появление специализированных периодических изданий и баз данных, публикующих официальные документы Президента, правительственных органов, законодательные акты, нормативные документы по отдельным направлениям деятельности. К ним относятся журналы по проблемам государства и права, экономическому праву, правовому праву, интеллектуальной собственности. Это такие журналы, как «Закон», «Экономика и право», «Думский вестник», «Законность», «Вестник мэрии». [1, c. 17]

Среди агентств новостей и коммерческой информации, где деловая информация выступает всего лишь как одно из направлений деятельности, можно отметить Российское информационное агентство «Новости», которое ежедневно распространяет актуальную фактографическую, экономическую, научную, финансовую информацию на русском и основных европейских языках по каналам связи, а также в виде печатных вестников, бюллетеней, справочников.

Органы государственной власти в силу своего статуса обладают самой достоверной и полной информацией, но из-за специфики нашей страны она труднодоступна, материалы Госкомстата РФ и Роскомстата появляются с большим опозданием. На основе официальных статистических данных Госкомстата РФ Рабочим центром экономических реформ при Правительстве России и Российско-Европейским центром экономической политики издаётся серия ежеквартальных аналитических выпусков «Обзор экономики России. Основные тенденции развития».

Пожалуй, самый большой интерес представляют аналитические и исследовательские обзоры. Необходимо отметить такие информационно-аналитические ежегодники, как «Бизнес-путеводитель по России» и «Бизнес-путеводитель по Москве» (на русском и английском языках), которые содержат аналитические обзоры по основным отраслям экономики с прогнозами тенденций на обозримую перспективу, анализ инвестиционного климата и инфраструктуры для ведения бизнеса, обзоры конъюнктуры потребительских рынков.

Заметное место на рынке бизнес-информации занимают адресно-справочные издания и базы данных. К устоявшимся поставщикам этой информации можно отнести «Агентство деловой информации»: широко известные справочники «Бизнес-карта России», «Независимые производители товаров и услуг», «АСУ-Импульс», «Регистр WA-2».

Для обслуживания пользователей в Кабинете деловой информации ГПНТБ России кроме библиографических БД используются следующие базы данных:

**Отечественные нормативно-правовые БД:**

**«Консультант Плюс. Версия Проф»** - универсальная справочная система по российскому законодательству; поставляется на дискетах; содержи более 13 тыс. документов: нормативные акты, необходимые в работе юристам, аудиторам, бухгалтерам и работникам банковских и финансовых структур, руководителям предприятий и специалистам государственных служб; включает все разделы российского законодательства и имеет прямые договоры об информационном обмене с основными федеральными ведомствами (Государственное правовое управление Президента РФ, Совет Федерации, Министерство финансов и др.).

**«Консультант Плюс. Московский выпуск»** - справочная система по московскому законодательству; содержит нормативные акты органов власти и управления Москвы; имеет прямые договоры об информационном обмене с органами власти и управления.

Наряду с этими БД существует ещё несколько версий:

**«Консультант Плюс: Эксперт»** включает все разделы Российского законодательства; содержит все акты РФ, а также документы более 100 федеральных министерств и ведомств;

**«Консультант Плюс: Региональное законодательство»** - информация о документах органов исполнительной и законодательной власти 50 субъектов РФ, а также органов местного самоуправления;

**«Консультант Плюс: Бухгалтер»** содержит тысячи консультаций по вопросам применения законодательства в практике бухгалтерского учёта и налогообложения, а также все необходимые в работе бухгалтера нормативные документы;

**«Консультант Плюс: Арбитраж»** отражает документы высших органов судебной власти, информацию о судебной практике по арбитражным, гражданским и уголовным делам.

Все перечисленные БД – полнотекстовые; виды поиска: по тематике, меню, контекстный.

**Базы данных «Infoset - CD»**: электронный бюллетень «Юридический вестник»; «Законодательство РФ»; «Налги России»; «Банки, страхование и ценные бумаги»; «Внешнеэкономическая деятельность»; «Деловая документация»; «Справочная информация» и др.

Также имеются и Адресно-справочные базы данных такие, как:

**«Записная книжка»** - сведения о совместных предприятиях, инофирмах, аккредитованных в СНГ, посольствах, банках, биржах, торговых палатах, коммерческих центрах, международных хозяйственных организациях, торгпредствах, советских внешнеторговых организациях, корпунктах иностранной прессы. (Тип БД – фактографическая; виды поиска: меню, контекстный, собственный обзор информации, сведения из печатных изданий АО Издательский дом «Коммерсант»).

**«Бизнес-карта. Регион. Промышленность»** - сведения о промышленных предприятиях стран СНГ и Балтии, структурированные по регионам.

**Банк данных «Производители товаров и услуг»** (АСУ «Импульс») предназначен для руководителей предприятий, отделов снабжения, сбыта, маркетинга, специалистов различных отраслей промышленности.

**CD-ROM «Промышленность России и ближнего зарубежья»** включает информацию о 45 тыс. предприятий и организаций, производителей и потребителей продукции.

**«Экспортёры и импортёры России»**;

**коммерческая информация НТК «Полином»** - информация о предложениях различных товаров в Москве, разбитая на несколько разделов, которые могут поставляться отдельно. [5, c. 40]

Интерес для пользователя также представляют еженедельные издания «Оптовик», «Товары со склада» и появившиеся электронные справочники поставщиков и продавцов продукции (фирма «Полином»). Информация собирается на основе рекламных объявлений и обновляется практически ежедневно.

Важными источниками деловой и коммерческой информации в печатной форме служат также информационно-коммерческие и рекламные каталоги, например, «Кто есть кто в России» - каталог фирм, выпускаемый рекламным агентством «Бизнес-пресс», или каталог «Larics», который содержит информацию о фирмах в виде форматной и строчной рекламы.

Следует отметить, что практически вся справочная и коммерческая информация даже в России может быть получена не только в печатной, но и в машиночитаемой форме как в виде справочных и текст-числовых БД, так и БД полного текста, представляемых на дискетах и компакт-дисках, и в виде БД, доступных по электронной почте в режимах off-line или on-line через диалоговые службы. На мировом рынке БД деловой и коммерческой информации предоставляются, в основном, в режиме диалога и на компакт-дисках.

Среди российских БД, характеризующих не только адресную, но и финансовую информацию, предоставляющую интерес для кредитного анализа, возможно, одним из важнейших источников служит «Реестр предприятий-партнёров для эффективной предпринимательской и внешнеэкономической деятельности», подготавливаемый Российской торгово-промышленной палатой (ТПП) в печатной и машиночитаемой форме. Недостаток данного источника информации заключается в том, что он охватывает в основном государственные или бывшие государственные предприятия и организации, а кроме того, он трудно доступен даже для коммерческих банков.

Главным источником кредитно-финансовой коммерческой информации по российским предприятиям служат и будут служить ближайшие годы БД, подготавливаемые западными информационными фирмами, обосновавшимися на российском рынке, например, фирмой «Dun & Bradstreet», которая ведёт данную работу за свой счёт, а также в рамках проектов, финансируемых из зарубежных источников.

Важным источником деловых новостей по-прежнему являются ведущие государственные агентства новостей, такие как ИТАР-ТАСС или РИА-Новости, однако, они во многом строятся на использовании традиционных подходов к отбору и предоставлению информации. Последние годы с ними успешно конкурируют частные независимые информационные агентства, например, такие как «ИАП», «PostFactum», «SOVECON», «NOVA», «Палинформ», «ПагиПресс».

Примером специального делового издания в электронной форме служит газета «Компьютер-ворлд-Москва» (CW-Moscow), доступная абонентам сети «Eunet/Releom» через информационную систему «RELTS».

Интересным источником деловой информации и новостей может стать «Сетевая служба новостей», распространяемая нескольким сотням подписчиков через сеть «Релком» на конкретные сетевые адреса.

## 1.2. Потребители, их основные группы и специфика потребностей.

Информатизация обеспечит переход общества от индустриального этапа развития к информационному. Информационный рынок должен предоставить потребителям все необходимые информационные продукты и услуги, а их производство обеспечит индустрия информатики, часто называемая информационной индустрией.

В информационном обществе изменяется не только производство, но и весь уклад жизни, система ценностей, возрастает значимость культурного досуга о отношению к материальным ценностям. По сравнению с индустриальным обществом, где всё направлено на производство и потребление товаров, в информационном обществе производятся и потребляются интеллект, знания, что приводит к увеличению доли умственного труда. От человека потребуется способность к творчеству, возрастёт спрос на знания.

Материальной и технологической базой информационного общества станут различного рода системы на базе компьютерной техники и компьютерных сетей, информационной технологии, телекоммуникационной связи.

**Информационное общество** – общество, в котором большинство работающих занято производством, хранением, переработкой и реализацией информации, особенно высшей её формы – знаний.

Ближе всех на пути к информационному обществу стоят страны с развитой информационной индустрией, к числу которых следует отнести США, Японию, Англию, Германию, страны Западной Европы. В этих странах уже давно одним из направлений государственной политики является направление, связанное с инвестициями и поддержкой инноваций в информационную индустрию, в развитие компьютерных систем и телекоммуникаций.

Результатом процесса информатизации является создание информационного общества, где манипулируют не материальными объектами, а символами, идеями, образами, интеллектом, знаниями.

Для свободной ориентации в информационном потоке человек должен обладать информационной культурой как одной из составляющих общей культуры. Информационная культура связана с социальной природой человека.

**Информационная культура** – умение целенаправленно работать с информацией и использовать для её получения, обработки и передачи компьютерную информационную технологию, современные технические средства и методы. [9, c. 19]

Как и при использовании традиционных видов ресурсов и продуктов, люди должен знать: где находятся информационные ресурсы, сколько они стоят, кто ими владеет, кто в них нуждается, насколько они доступны.

Ответы на эти вопросы можно получить, если существует рынок информационных продуктов и услуг.

**Рынок информационных продуктов и услуг** – система экономических, правовых и организационных отношений по торговле продуктами интеллектуального труда на коммерческой основе.

Поставщиками информационных продуктов и услуг могут быть:

* Центры, где создаются и хранятся базы данных, а также производится постоянное накопление и редактирование в них информации;
* Центры, распределяющие информацию на основе разных баз данных;
* Службы телекоммуникации и передачи данных;
* Специальные службы, куда стекается информация по конкретной сфере деятельности для её анализа, обобщения, прогнозирования, например консалтинговые фирмы, банки, биржи;
* Коммерческие фирмы;
* Информационные брокеры.

Развитие рыночных отношений привело к разрушению традиционных и появлению новых видов предпринимательской деятельности, от состояния и перспектив развития которых зависит формирование научного и производственно-технического потенциала любого предприятия. Прежде всего это относится к деятельности фирм, занятых в области информационных технологий и информационного бизнеса, предпринимательской деятельности (частной, кооперативной, государственной), связанной с разработкой и распространением информационных технологий. [1]

Одним из немаловажных факторов, повлиявших на внедрение информационных технологий, тало появление информации, которая вскоре приобрела статус бизнес-информации.

В большинстве случаев пользователи заинтересованы в получении реальных данных о производителях, ценах, спросе на отдельные товары и т.д. Информация такого рода необходима данный конкретный момент и в большинстве случаев быстро устаревает. В связи с этим появляется необходимость в актуализированных средствах, позволяющих обеспечить решение проблем в сжатые сроки.

**Потребителями** информационных продуктов и услуг могут быть различные юридические и физические лица, решающие задачи.

Различают следующие *группы потребителей* деловой информации:

* Потребители малого и среднего бизнеса, которым необходимо следить за развитием конкуренции на рынке товаров и услуг;
* Индивидуальные предприниматели;
* Специалисты отдельных областей знаний, например, для специалистов в области финансового рынка появились удобные инструменты для осуществления операций и анализа конъюнктуры на рынке ценных бумаг. Примером может служить информационная база данных «AK&M-LIST» («Российский фондовый рынок»), отражающая котировки ценных бумаг, цены спроса и предложения, данные об эмитентах, характеристики выпусков ценных бумаг, сведения об инвестиционных институтах, фондовые индексы AK&M и другие полезные сведения.
* Читатели библиотек;
* Представители предприятий;
* Представители научных организаций;
* Представители фирм;
* Представители коммерческих и банковских структур;
* Представители иностранных компаний;
* Отдельно можно выделить и юристов, для них специально выпускаются компьютерные базы данных, которые практически в неограниченном количестве содержат сведения об имеющихся нормативно-правовых актах. Программное обеспечение позволяет своевременно вносить сведения о действующих, вновь принятых нормативно-правовых актах и актах, утративших юридическую силу. Имеется возможность анализировать накопленную информацию, выбирать нужное по различным признакам.

В настоящее время у российских фирм имеются реальные возможности вывести на мировой рынок информационные ресурсы, интересующие зарубежных партнёров. Например, информация о проспектах эмиссий ценных бумаг банков через сервер Института коммерческой информации стала доступна в режиме онлайн для любого зарубежного инвестора.

Учитывая важность развития сферы деловой информации для социально-экономических преобразования в России, многие специалисты считают, что среди поддерживаемых государством по развитию инфраструктуры информационного рынка должны быть: мониторинг общедоступных информационных и телекоммуникационных продуктов и услуг, широкомасштабные маркетинговые исследования рынка деловой информации, целенаправленное формирование покупательских потребностей и, ответственно, покупательского спроса, развитие системы информирования и рекламы.

Наступило время переходить от вопросов использования отдельных компонентов системы бизнес-информации в отдельных информационных учреждениях к созданию реальных структур информационного обеспечения отечественных и западных потребителей. В этой связи уместно рассматривать вопросы информационного сервиса через призму информационного менеджмента. [20, c. 35]

# Глава II. Информационный менеджмент

## 2.1. Информационный менеджмент: определение, назначение, цели и задачи

Стремительное развитие практики менеджмента, работы по созданию общей теории менеджмента позволяют дать его уже, можно сказать, устоявшееся определение.

**Менеджмент** – это управление в социально-экономических системах: совокупность современных принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности и увеличения прибыли. [18]

В управленческой науке до сих пор не сложилось однозначного понимания того, то есть информационный менеджмент.

1. Различные виды менеджмента тесно взаимосвязаны друг с другом (например, документный, информационный).

2. Менеджмент зачастую понимается как синоним «управления» и во внимание не принимаются его специфические особенности.

3. Большое значение в обществе играет мода на иностранные термины, что мешает более правильному пониманию информационного менеджмента.

Принято трактовать информационный менеджмент в узком и широком смысле.

В узком смысле менеджмент понимают как синоним «делопроизводства» (ДОУ). Согласно ГОСТ Р51141-98 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения».

**ДОУ** – отрасль деятельности, обеспечивающая документирование и организацию работы с официальными документами.

Документирование, то есть создание документа, процесс подготовки официального документа.

**Информационный менеджмент –** технология, компонентами которой являются документная информация, персонал, технические и программные средства обеспечения информационных процессов, а также нормативно установленные процедуры формирования и использования информационных ресурсов.[16, c. 15]

Для определения понимания сущности информационного менеджмента необходимо принимать во внимание ряд положений:

1. информация – комплексная категория, то есть
	1. информация – условие и средство делового общения;
	2. информация – средство доведения до общества сведений об организации;
	3. информация – источник сведений о внешней среде;
	4. информация – товар.
2. информационный менеджмент осуществляется в пределах конкретной организации;
3. информация представляет собой самостоятельный фактор производства, который лежит в основе процесса принятия управленческого решения.
4. информационный менеджмент имеет отношение не просто к информации, а к информационной деятельности организации.

**Информационный менеджмент** – управление деятельностью по созданию и использованию информации в интересах организации.

Цель информационного менеджмента: обеспечение эффективного развития организации посредством регулирования различных видов её информационной деятельности.

*Задачи информационного менеджмента*:

1. качественно информационное обеспечение процессов управления в организации;
2. осуществление управления информационными ресурсами;
3. обеспечение управления обработки информации на всех уровнях;
4. обеспечение управления коммуникациями (общение – передача информации от человека к человеку). Информация имеется в виду в различном представлении:

 - в виде массива документов;

 - в виде документной информации;

 - в виде средства общения.

Под управлением подразумевается не только принятие решения, а весь комплекс управленческих действий.

Информационный менеджмент касается всех функций управления современной организации.

Функция планирования – это деятельность субъекта по определению темпов, пропорций, развития объектов управления. Планирование осуществляется в различных вариантах. Наиболее распространены сегодня *оперативное* и *стратегическое*.

Оперативное планирование отражает текущую деятельность организации.

Стратегическое связано с перспективами.

Функция стратегического планирования приобретает в настоящее время особое значение. Её специфика: особенность самого стратегического управления. [19]

***Стратегическое управление*** – это управление, которое ориентировано на обеспечение выживания организации и её эффективного развития в условиях динамично меняющейся внешней среды.

В отличие от оперативного управления, стратегическое имеет иные критерии эффективности:

 - своевременность и точность реагирования организации на изменения внешней среды.

Стратегическое планирование – процесс, который включает ряд стадий. Составить стратегический план, то есть определить те действия, которые организация должна совершить для выполнения стратегии.

1 Стадия: определение миссии организации.

**Миссия** – это чётко выраженная причина существования организации, которая подчёркивает её отличия от аналогов.

Определении мисси имеет огромное значение:

1. значение миссии в отношении внешней среды;
	1. миссия формирует представление об организации и её назначение;
	2. миссия способствует формированию и закреплению имджа организации;
2. миссия имеет значение и в отношении коллектива организации.
	1. миссия делает ясными для сотрудника цель и предназначение организации;
	2. миссия содействует формированию определённого климата в организации;
	3. миссия способствует единению коллектива и укреплению его культуры.
3. миссия имеет значение в отношении управления организацией.
	1. миссия помогает более точно определить стратегию;
	2. миссия оказывает содействие в осуществлении более правильного распределения ресурсов.

2 Стадия: определение целей организации.

**Цель** – это ожидаемый, конечный результат.

Именно через цели, миссия получает реализацию. Набор целей может быть разным. Основные требования к нему:

 - он должен всесторонне раскрывать миссию;

 - он должен касаться по крайней мере 4-х сфер деятельности организации:

 -- сфера доходов (не получение прибыли, а какой авторитет организация получает у пользователей – если организация некоммерческая);

 -- сфера работы с пользователями;

 -- сфера работы с сотрудниками;

 -- сфера социальной ответственности (какова роль организации в жизни региона).

В организации все цели должны быть взаимосвязаны и построены в определённой иерархии. Цели должны отвечать следующим требованиям:

* цели должны быть конкретными;
* цели должны быть ориентированы во времени;
* цели должны быть достижимы;
* цели должны быть приемлемыми для организации;
* цели должны быть совместимыми;
* цели должны быть гибкими.

Цель может быть правильно обозначена в том случае, если в организации осуществлён адекватный анализ среды.

3 Стадия.

**Анализ среды** включает в себя 2 основных компонента:

 - анализ внешней среды;

 - анализ внутренней среды.

**Анализ внешней среды** ориентирован на все компоненты, которые окружают организацию. Этот анализ делят на две части: изучают макро и микро среды.

*Макросреда* – общие условия, в которых организация находится.

Она включает в себя:

* экономический компонент;
* политический компонент;
* правовой компонент;
* социальный компонент;
* состояние технологии.

Нужно учитывать, что все элементы макросреды во взаимосвязи и степени влияния различных факторов на конкретную организацию различна.

*Микросреда* – непосредственное окружение организации.

* Потребители;
* Поставщики;
* Конкуренты;
* Рынок рабочей силы.

**Анализ внутренней среды** изучается по определённым блокам вопросов.

 - Кадровые вопросы;

 - Организационные вопросы;

 - Производственные вопросы;

 - Маркетинговые вопросы;

 - Финансовые вопросы;

 - Организационная культура – совокупность правил и ценностей, которых придерживаются сотрудники и руководители.

Изучение внутренней среды направлено на то, чтобы выяснить:

* Реальное состояние организации;
* Определить преимущества и проблемы;
* Перспективы развития.

Для изучения внешней и внутренней среды используются различные методы:

1) SWOT (СВОТ) – позволяет найти возможности, наиболее рациональные варианты действия. Работа по данному методу состоит из нескольких этапов.

* Составление перечня сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз внешней среды (сила, слабость – внутренняя среда; возможности, угроза – внешняя среда);
* Составление матрицы (таблицы), в которой все эти позиции указываются
* Выбор тех вариантов, которые наиболее рациональны в данных условиях для данной организации.

2) Метод позиционирования – позволяет дать оценку внешней среде.

Суть: составление двух матриц – матрицы возможностей и матрицы угроз.

3) Метод составления профиля среды – даёт возможность составить полную картину внешней среды и дать оценку каждому фактору.

4 Стадия. **Анализ стратегических альтернатив**.

Необходимо оценить имеющиеся стратегии или разработать собственный стратегический вариант. Любая стратегия связана с изменением одного или нескольких элементов:

* Продукт;
* Рынок;
* Отрасль;
* Положение организации внутри отрасли;
* Технология.

Среди традиционных стратегий можно выделить:

1. **Группу стратегий концентрированного роста**.
	1. стратегия усиления позиций на рынке. Организация работает на прежнем рынке с прежними условиями, но пытается укрепить своё влияние. Это заставляет развивать маркетинговую деятельность.
	2. стратегия развития рынка. Организация производит прежние услуги, но пытается найти новые рынки для их реализации.
	3. стратегия развития продукта. Организация работает на прежних рынках, но все свои усилия направляет на производство новых услуг.
2. **Стратегии сокращения**.
	1. стратегия ликвидации;
	2. стратегия сбора урожая (снятия сливок). Фирма постепенно сокращает до нуля одно из направления деятельности, при этом основную ставку делает на максимальное получение прибыли.
	3. стратегия сокращения. Одно из направлений или одно из подразделений закрывается.
	4. стратегия сокращения расхода.

Организация может ориентироваться и на отдельные стратегии, не входящие в группы. Сегодня популярна *инновационная стратегия*. Достаточно продуктивной считается *кооперационная стратегия*. Она ориентирована на взаимодействие с другими организациями, структурами. Организация может разработать собственный вариант стратегии.

5 Стадия. **Выбор стратегии**.

Осуществляется выявление наиболее оптимального для организации стратегического варианта. В процессе выбора должны быть учтены факторы:

1. знание прошлых и текущих стратегий организации;
2. риск, степень риска;
3. отношение к выбору учредителей;
4. фактор времени;
5. цели организации;
6. возможности организации (ресурсы организации);
7. степень зависимости организации от внешней среды;
8. обязательства организации по предыдущим стратегиям.

6 Стадия. **Реализация стратегии**.

Данный этап обязательно должен иметь начальную стадию, которая предполагает следующие действия:

1. углублённый анализ среды и преимуществ выбранной стратегии, который осуществляет руководство организации;
2. принятие решений по эффективному использованию имеющихся ресурсов;
3. принятие управленческих решений по поводу организационной структуры;
4. осуществление необходимых изменений по организации и ресурсам.

7 Стадия. **Стратегический контроль**.

Включает в себя ряд элементов:

* устанавливаются показатели, по которым будет производиться оценка выполнения стратегии;
* сравнение реального состояния параметров контроля с желаемым;
* осуществление необходимых корректировок.

Стратегический контроль осуществляется в течение всего периода реализации стратегии. Он делает возможным достижение целей стратегии.

Стратегический план входит в систему планов организации. В этой системе выделяют три основных элемента:

I. Основные направления деятельности (стратегический план) (от 5 до 10-15 лет);

II. План развития организации (от 1-5 лет);

III. Тактические планы (например, план маркетинга, финансовый план, план развития производства, план закупок, бизнес-план)

Значение планирования в целом состоит в том, что планы повышают степень результативности деятельности организации.

Эффективность деятельности управленческого аппарата организации зависит от целого ряда факторов:

* Оснащение организационной и вычислительной техникой;
* Использование современных технологий;
* Распределение должностных обязанностей в рамках управленческого звена;
* Информационное обеспечение управленческой деятельности;

Информация представляет собой важнейший организационный ресурс. Она входит в общий комплекс ресурсов фирмы, наряду с кадровыми, финансовыми и т.д. Информация имеет много общих черт с другими ресурсами:

* Информацию необходимо планировать с очки зрения выявления потребностей фирмы в ней;
* Расходы на получение и использование информации можно оценить с экономической точки зрения и они должны заключаться в общий баланс фирмы.
* Информационные потребности могут и должны быть соотнесены с возможностями их удовлетворения, как из внутренних, так и внешних источников.

При потреблении информация не исчезает, а изменяет свою ценность.

Отличия:

1. Для управления ИР необходимо соответствующее обеспечение (кадровое, техническое), то есть фирме нужна специальная служба, которая будет планировать, оценивать и контролировать приобретение и использование ИР.
2. Информация выступает в качестве средства решения управленческих проблем. Информационные массивы должны создаваться и использоваться для решения конкретных задач. Современные технические средства позволяют собирать неограниченные информационные массивы. В результате возникает угроза перенасыщения информационных каналов изменений и ненужной информацией. Необходим контроль за приобретением и использованием информации. Контроль должен быть основан на том, что для принятия управленческого решения необходимо определить количество информации. Когда расходы на приобретение информации повышают её полезность, создаётся положение **информационного насыщения**. Необходимо обязательное планирование ИП организации. Важно учитывать, что планирование ИП имеет смысл только тогда, когда охватывает все необходимые информационные каналы.
3. Информация имеет свой жизненный цикл. Будучи товаром, проходит этапы от момента создания до передачи на хранение или уничтожение. Вся информация, независимо от её формы, должна периодически анализироваться с точки зрения насколько сведения сохранили свою ценность.

Главная цель системы управления внутрифирменной информацией (СЛУВИ): создание эффективной системы информационного обеспечения процессов управления. Основное внимание должно уделяться не вопросам техники и организации, а вопросам создания информации, которая будет проходить через систему информационного обеспечения (ИО). Необходимо обеспечить службу реализацией определённых функций:

* + Создание условий, при которых руководство организации получит возможность принимать более качественные решения. На основе информации меньшего количества, но лучшего качества.
	+ Внедрение в процессы производства и использование информации «методов анализа» на стоимость – результативность.
	+ Формирование у руководства организации отношения к информации как к ценному организационному ресурсу. Рекомендуют использовать рекламные методы, мероприятия по повышению квалификации и т.д.
	+ СЛУВИ должна внедрить в каждом подразделении практику составления планов развития ИР.
	+ Выявление достижений в области информатики и обеспечение их внедрения в информационную деятельность фирмы.
	+ Организация демонстрации преимуществ централизованного управления ИР.

Структура службы:

В целях определения рациональной структуры службы и её места в системе управления американские специалисты провели ряд исследований:

* Организационный статус службы в целом достаточно высок. Чаще всего эти службы подчиняются высшему руководству в лице президента или вице-президента фирмы.
* Структура службы определяется набором тех информационных функций, выполнение которых необходимо для решения задач фирмы.
* Структура зависит также от структуры управления организации в целом.

На начальном плане СЛУВИ включали в себя отделы по обработке текста и вычислительный центр. В дальнейшем в структуру СЛУВИ стали вводиться: отдел передачи информации, электронной почты, отдел телефонной и телеграфной связи, отдел анализа использования информации и т.д. В настоящее время большое внимание уделяется поиску новых организационных решений, которые могли бы повысить эффективность службы. Некоторые крупные американские фирмы вводят специальные группы экспертов-ревизоров. Они должны заниматься оценкой системы информации, существующей в фирме, оценкой технических средств, используемых в фирме для обработки и продвижения информации, анализ кадрового обеспечения системы информационной деятельности фирмы.

Перед СЛУВИ выдвигаются определённые задачи:

1. Служба должна внедрять содержание информации, которая требуется для удовлетворения потребностей управления всех уровней.
2. Служба должна разработать положения, которые определяют объём, скорость, качество информации.
3. Служба должна устанавливать последовательности выполнения процедур, которые связаны с составлением, передачей, обработкой и использованием информации.
4. Выявление наиболее целесообразных организационных форм управления внутрифирменной информацией с учётом особенностей организации.
5. СЛУВИ должны осуществлять централизованное планирование всей деятельности по приобретению и использованию, обработке, хранению и выдаче информации.
6. Установление системы приоритетов в информационном обслуживании руководителей различного уровня.
7. разработка различных мер, которые способствовали бы повышению её эффективности.
8. Осуществление мероприятий по обучению и повышению квалификаций специалистов.

Обработка информации должна рассматриваться как сфера деятельности, которая способствует улучшению и ускорению решения управленческих задач.

Высоко эффективная система информации может быть создана как при участии руководителей, так и при участии сотрудников фирмы.

При создании СЛУВИ требуется внедрение новейших технических достижений в обработке информации.

Огромное значение в повышении эффективности информационного обеспечения играет руководитель СЛУВИ.

Руководитель должен чётко представлять себе, по каким направлениям развиваются технические средства обработки информации, знать преимущества новейших разработок, определить, в какой мере эти достижения целесообразны и рациональны в условиях данного предприятия.

В организациях должны постоянно совершенствоваться организационные формы работы самих сотрудников и управленческого аппарата. [16]

Руководитель СЛУВИ должен обеспечить для своего коллектива выполнение ряда условий:

* Огромное внимание должно быть уделено формированию социально-психологического климата;
* Руководитель должен обеспечить установку оборудования, которое поможет более полно обеспечить информационные потребности фирмы;
* Обеспечение подбора квалификационного штата.

Эффективность СЛУВИ о многом зависит от гибкости персонала, от его готовности к постоянному обновлению, совершенствованию. Особенно актуальна проблема перевода сотрудников к новым технологиям, к приёмам труда, перевод сотрудников к использованию более современных средств. Продуктивность решения проблемы зависит от определённых условий:

* Необходима качественная диагностика персонала с точки зрения того, насколько целесообразно работать с ним по данному вопросу.

Диагностика предполагает:

* Отсев сотрудников, на обучение которых не стоит тратить ни время, ни деньги. В основном, это те категории людей, неизменным девизом которых является: «Не хочу и не буду!», «Всё хочу, но ничего не могу!»
* Должны быть определены оптимальные способы работы.
* Определение критериев эффективности обучения каждого сотрудника
* Необходимо подготовить сотрудников к восприятию новой информации.

Обучение новым информационным технологиям должно быть разведено на два направления:

1. Развитие новых знаний и навыков;
2. Развитие личностного потенциала.

Второе направление – необходимый процесс перед профильным обучением, так как оно мотивирует, заинтересовывает сотрудника и позволяет решить ряд задач профессионального развития.

## 2.2. Информационная система и информационные технологии как средства информационного менеджмента

В управленческой практике информационная система или система информационного обеспечения – это система сбора, хранения, накопления, поиска и передачи данных, применяемых в системе управления.

В настоящее время известно два подхода к разработке системы ИО:

**1. Функциональный подход.**

Каждое подразделение фирмы самостоятельно организует и осуществляет операции по приобретению и обработке информации. Этот подход строится на том убеждении, что процесс подготовки и обработки информации неотделим от процессов производства и управления. Системы ИО, построенные на основе этого подхода, называются **организационно-функциональными** или **линейно-функциональными**.

Система имеет свои «минусы»:

* Организационно-функциональные системы приводят к значительному дублированию информации;
* В проблемных ситуациях, которые требуют оперативного решения, ИС не проявляет значительной гибкости;
* На управленческие структуры и каналы связи ложится значительная нагрузка.
* Между функциональными подразделениями отсутствуют горизонтальные связи и это затрудняет и увеличивает по времени процесс передачи и анализа информации.

**2. Системный подход.**

Процессы сбора, обработки и передачи информации обособлены от процессов производства и управления. Процесс управления делится на работы творческие и работы технические. Отсюда происходит выделение в особую группу технических работников аппарата управления.

Выявлены свои «плюсы»:

* Позволяет централизовать работы по сбору, обработке, хранению и передаче информации пользователям. В качестве пользователей выступают руководители.
* Возможность многократного использования информации.

Системы ИО, построенные на основе этого подхода, называются **интегрированными**. Любая интегрированная система включает три основных компонента:

1. *Банк данных*;
2. *Подсистема планирования* – обеспечивает все управленческие звенья информацией, которая необходима для корректировки и использования долгосрочных планов.
3. *Подсистема слежения* – направлена на то, чтобы обеспечить управленческие звенья информацией о том, в какой мере фактическое состояние объекта соответствует запланированному.

Информационная система состоит из определённых компонентов:

* Компонент высококвалифицированных работников. Этот компонент включает инженерно-технический персонал, обслуживающий персонал, руководителей всех управленческих звеньев и уровней;
* Информационные ресурсы, используемые в управленческой деятельности;
* Материальные ресурсы – носители информации, технические средства сбора, обработки, хранения, передачи информации.
* Каналы циркулирования информации.

Информационная система – человеко-машинная система. Основные её показатели:

* Данная система характеризуется техническими показателями, по которым можно судить о её качестве (объём основных массивов информации, пропускная способность информационных каналов, способность хранения информации, быстродействие, надёжность);
* Важное значение для обеспечения работы системы имеет человеческий фактор. Именно человек обеспечивает окончательный выбор. Человек – это и самый надёжный и самый ненадёжный элемент системы ИО.

Информационные системы могут быть квалифицированы по различным признакам:

Централизованные (например, интегрированная ИС);

Децентрализованные (организационно-функциональные).

Комплексные (обеспечивают весь спектр информационных действий);

Локальные (обеспечивают отдельные направления информационных потребностей фирмы).

ИС должны соответствовать ряду требований:

1. достоверность и точность информации;
2. своевременность получения информации;
3. полнота информации;
4. полезность информации.

Эффективная СЛУВИ, в которой используется регламентированная информация, должны дополняться свободным обменом информации, то есть в данном случае имеется в виду свободное и относительно неупорядоченное распространение информации. Формальные информационные каналы должны быть дополнены каналом неформальных сообщений (канал распространения слухов). В деятельности организации информация, передаваемая по каналам неформальным, не всегда является искажённой. Наиболее высокий уровень точности у слухов в отношении непротиворечивой информации о самой фирме. В то же время данный уровень резко снижается, если речь идёт о личной или сильно эмоционально окрашенной информации. Слухи в управленческой деятельности используются и целенаправленно.

* С помощью слухов информация передаётся гораздо быстрее, чем по каналам формальных сообщений;
* Доведение сообщения до заинтересованных лиц гарантировано;
* Распространение информации в виде слухов построено по принципу обратной связи. Поэтому руководители имеют возможность получить сведения о реакции коллектива на осуществляемые ими действия. Следовательно, руководители могут внести коррективы. Благодаря этому, руководители зачастую намеренно вводят в коллектив интересующие их сведения.

Опыт зарубежных специалистов показывает, что при создании СЛУВИ возможны определённые проблемы. Эти проблемы носят типичный характер.

* Различные службы, составляющие СЛУВИ, находятся на разном уровне: организационном и техническом.
* Каждая из систем СЛУВИ успешно развивается и функционирует в том случае, если она постоянно взаимодействует с внешней инфраструктурой. Уровень развития элементов инфраструктуры не всегда соответствует предъявляемым организации требованиям.
* Отсутствие строго разработанной теории управления ИР приводит к тому, что
* Руководители организации не всегда адекватно понимают значение информационной деятельности в целом и обеспечивающих её служб.
* Препятствие тому, чтобы можно было сопоставить результаты работы системы ИО фирмы в целом и отдельных подразделений этой системы.
* Ключевым моментом всей СЛУВИ является обеспечение свободы доступа к информации. То есть это возможность использования информации, находящейся в распоряжении одного подразделения сотрудниками другого подразделения.
* Сотрудники каждого подразделения, выявляя информацию, затрачивают определённые силы и средства.
* Нужно учитывать, что руководителя не очень охотно раскрывают источники получения информации, а свобода доступа предполагает и знание источников. Руководители подразделений в этом случае лишаются заинтересованности в том, чтобы поддерживать свои источники в рабочем состоянии.
* Нарушение сложившейся практики получения информации через дополнительные источники может привести к тому, что руководство фирмы лишится возможности получать объективную информацию.

По мнению современных специалистов, избегать перечисленных проблем или уменьшить их влияние можно в том случае, если СЛУВИ будет создаваться при участии всех руководителей организации и при их взаимном согласии. [16]

Переходя к рассмотрению технологий информационной деятельности, определим, что же такое технология.

**Технология** – это совокупность производственных процессов и операций, обеспечивающих нормальное функционирование объектов управления.

При организации сбора и регистрации данных по принципу последовательных решений могут использоваться различные виды информационных технологий:

1. Сбор и регистрация данных непосредственно в процессе производства в форме единоличного документа и использование центрального ЭВМ для агрегирования данных;
2. получение сводного документа, использование машиносчитывающего носителя информации, обработку данных на ПК.

Технология информационной деятельности предполагает использование и создание различных видов записей, пакетов прикладных программ и т.д.

1. **Создание системы записей цифровой и текстовой информации**. Ведётся на основе специальных программ. Они направлены на то, чтобы облегчить доступ и использование информации. К важнейшим видам записей относится технологическая документация, научная документация, данные учёта и финансовой отчётности, тексты контрактов и различных договоров, тексты годовых фирменных отчётов, данные для разработки планов и показатели самих планов. Записи фиксируют первичные данные. Обычно записи первичных данных делят на две группы:
* Стратегические отчётные показатели, а также текстовая информация, которая характеризует текущее состояние фирмы и перспективы её развития;
* Предложения и рекомендации по вопросам совершенствования управления фирмой в целом и по отдельным направлениям. Эти данные составляются на основе информации первой группы.
1. **Использование форм в качестве носителей информации**. Необходимая индексация заносится на определённые формы, которые выступают в качестве носителей этой информации. Формы могут содержать информацию о фирме в целом и по отдельным направлениям, подразделениям. Каждая форма имеет свой перечень статистической информации и перечень фактологической информации. В форме обозначаются те показатели, которые нужно будет выявить. Представляемый в формах материал позволяет произвести анализ состояния фирмы. Существуют разные виды бланков: формы для хранения информации, формы для регистрации данных, формы статистической и финансовой отчётности, формы обследований.

Заполненные формы хранятся в памяти ЭВМ. В крупных фирмах, которые используют различные виды бланков, форм, создаются специальные программы. Некоторые организации имеют собственные центры автоматизированной обработки текстовой информации. Здесь как создание, так и распечатка новых форм. Потребности управленческого персонала постоянно меняются, поэтому время от времени формы нужно совершенствовать.

1. **Формирование БД**. Информационные БД включают весь комплекс статистических показателей, которые характеризуют деятельность фирмы и её подразделений. Но они включают и фактологический материал. При создании БД должен быть решён ряд вопросов:
* Система хранения и обновления данных;
* Вопрос об основной увязке данных;
* Вопрос о возможности проведения сравнения хранения в БД.

Это имеет важное значение при объединении первичных данных в файлы. БД должны обновляться, так как руководители являются основными потребителями. Создание БД – резкое ускорение процесса получения информации из круга достоверных данных. Поэтому руководители имеют возможность повысить степень объективности.

1. **Создание пакетов прикладных программ**. Квалифицированное принятие управленческого решения базируется на оперативной, полной и достоверной информации. Использование автоматизированной ИС – необходимое условие. Создание автоматизированной ИС – изменение методов и принципов работы:
2. **Принцип** **новых задач**. Перекладывает на компьютерную технику приёмы управления. Их нужно перестраивать в соответствии с возможностями и приёмами техники.
3. **Принцип системного подхода**. Цели и критерии деятельности фирмы, а также системы её ИО должны рассматриваться совместно и составлять единую структуру. Создание АИС должно осуществляться параллельно с изменениями структуры органов управления, принятых должностных инструкций.
4. **Принцип непрерывного подхода**.
5. **Принцип автоматизации документооборота**. При создании АИС предполагается, что обмен информацией будет между управлениями, ЭВМ и сотрудниками.
6. **Принцип единой информационной базы**. В АИС информация накапливается и обновляется не отдельными частями, а в виде единого целого. Это даёт возможность решать задачи в комплексе и устранить неоправданные дублирования информации и возможность разночтения.

Вышеперечисленные факторы активизируют процесс дальнейшего внедрения, развития и использования современных автоматизированных технологий, а также способствует повышению эффективности удовлетворения информационных запросов. [11]

## 2.3. Менеджер как субъект управленческой деятельности

**Менеджер** – это член организации, который осуществляет управленческие функции и решает управленческие задачи. [6]

Менеджеры – ключевые фигуры организации, хотя они выполняют различные управленческие функции, решают различные управленческие задачи. Независимо от своего места в организации, объёма работы, менеджер обязательно выступает в трёх ключевых ролях:

* **роль по принятию решения.** На менеджера возлагается роль не просто по принятию решения, но он должен взять на себя ответственность за принятое решение;
* **информационная роль.** Менеджер активно задействован в процессе информационного обмена. Менеджер куммулирует ту внешнюю и внутреннюю информацию для принятия решения, с другой стороны он организует распространение новой информации в рамках коллектива и за его пределами.
* **роль руководителя.** Менеджер формирует отношения как внутри организации, так и за её пределами. Также он осуществляет мотивационную деятельность.

Менеджер предполагает наличие особого мировоззрения. Основу этого мировоззрения составляет совокупность терминальных ценностей.

*Терминальные ценности* – это ключевые позиции, которые формируют сущность управленческой деятельности.

К ним относятся, например, способность и настрой руководителя к раскрепощению потенциала сотрудников. Способность руководителя совершенствовать способы и условия производительной деятельности. Способность к совершенствованию отношений в количестве. Способность повышать производительную культуру подчинённых. [22]

Терминальные ценности реализуются через определённые способы, возможности, которые называются **инструментальными ценностями**.

**Инструментальные ценности** – 1) ценности, которые характеризуют отношение руководителя к подчинённому:

* способность влиять на людей;
* навыки эффективного руководства;
* способность обучать;
* умение делегировать полномочия.

2) это ценности, которые характеризуют состояние самой личности руководителя:

* способность к творчеству;
* умение прояснять личные ценности;
* способность определять цели.

**Терминальные ценности** и **инструментальные ценности** определяют поведенческую стратегию руководителя.

Основные характеристики современного руководителя:

* *Современный руководитель должен иметь определённые личные ценности*.

Личные ценности – собственная позиция руководителя по вопросам, имеющие принципиальное значение для производства. К ним относятся возраст, пол, образование, риск, работа, отношение к закону и ряд других. Личные ценности предопределяют содержание и направленность решений руководителя.

Ценности формируются в течение всей жизни человека, хотя особое значение имеют также такие этапы, как детство, юность. Личные ценности имеют способность изменяться. Для того, чтобы решения были аргументированы, руководитель время от времени должен прояснять свои ценности. Позиция руководителя может не совпадать с социально значимой.

* *Руководитель должен уметь определять цели*. Цели придают деятельности определённую направленность и предусматривают условия для их реализации. Процесс постановки цели включает в себя ряд стадий:

 - определение потребностей;

 - определение возможностей;

 - выбор целей;

 - формулировка (определение) целей;

Для достижения цели важно знать временной рубеж:

 - установление временных границ;

 - определение критериев достижения целей;

 - контроль выполнения цели.

* *Способность квалифицированно решать управленческие задачи*. Она достигается с помощью определённых методов.

1. Систематизированный подход к решению проблемы. Проблема решается постепенно, поэтапно, шаг за шагом. Технология процесса решения включает:

* + Настройку (руководитель изучает, осмысливает);
	+ Определение целей;
	+ Определение критериев успеха;
	+ Информационное обеспечение проблемы;
	+ Планирование действий;
	+ Действия и анализ его результатов.

2. Подбор методов, соответствующих проблеме определённого уровня. Все управленческие проблемы можно распределить на 4-х уровнях:

1) **Рутинный** – объединяет проблемы известные, типичные, которые уже имеют определённое решение. Задача руководителя в том, чтобы, поняв суть проблемы, дать исполнителям команду и взять на себя ответственность за данное решение.

2) **Селективный** – объединяет проблемы известные, типичные, но в отношении этих проблем существует не одно, а несколько возможных вариантов действий. Задача руководителя: выбор наиболее адекватного варианта.

3) **Адаптационный** – объединяет известные проблемы, но требующие от руководителя нового решения.

4) **Инновационный** – проблемы нестандартные, нетипичные, практически не свойственные данной организации, поэтому руководитель должен оперативно найти лучший вариант решения. Это требует от него самостоятельности, компетентности.

* *Способность оказывать влияние на людей* состоит из определённых компонентов:
* Зависит от личной оценки самого себя;
* От того, как руководитель выглядит, подаёт себя;
* Осанка;
* Поведение;
* Улучшение личных отношений, то есть руководитель должен знать своих сотрудников и демонстрировать свои знания.

**1. Метод Сократа**

Строится на умении таким образом построить беседу, чтобы оппонент согласился с каждым доводом на любом этапе диалога. Ориентирован на то, чтобы успокоить оппонента и, ослабив его волю, получить желаемый результат.

2. **Метод трёх раундов**.

 - Излагается суть проблемы с доводами и аргументами, при том используется метод Сократа.

 - Руководитель обозначает ряд возможных вариантов решения данной проблемы, причём желаемый вариант должен быть представлен в выгодном свете.

 - При согласии собеседника с вариантом руководителя, необходимо согласиться с ним.

3. **Метод Штирлица**.

Человек приводит свою идею вышестоящему руководителю или коллективу, при этом он добровольно отказывается от авторства, закрепляя его за вышестоящим начальством.

4. **Имя собственное**.

Руководитель хорошо знает своих подчинённых и пользуется этим знанием.

5. **Метод лягушки в сметане**.

Руководитель должен помнить, что не существует безвыходных ситуаций, он обязан бороться за идею до конца.

6. **Проявление интереса к людям**.

Руководитель должен иметь представление о наиболее значимых событиях в жизни подчинённых.

7. **Умение слушать**.

8. **Метод возложения** руководителем на себя ответственности за результаты деятельности фирмы.

Управленческая деятельность предполагает, что руководитель приводит сотрудника к необходимости выполнения, то есть *метод приказывания*, но он может быть использован по-разному:

* Туманные приказы;
* Основанные на страхе (угрозы);
* Просьба (если между руководителем и подчинённым хорошие отношения);
* Подкуп (предложение подчинённому какой-либо выгоды);
* Требование (предложение руководителя строится по правилам обычной субординации);
* Чёткие указания (категоричность формулировок, почти приказ).

Важно правильно реализовать мотивационную функцию в управленческой деятельности. [7]

В основу любой деятельности должен быть положен мотив, чтобы она стала эффективной.

**Мотив** – побудительная причина, повод к какому-либо действию.

Задача руководителя – через мотивы индивидуальные вывести на потребности производственные.

Различают мотивы: *внутренние* и *внешние*.

Знание мотивов подчинённых обязательно, так как мотив определяет поведение человека в организации, поэтому мотив оказывает воздействие на результаты работы организации в целом.

Совокупность мотивов личности называется **мотивационной структурой**. Она имеет определённые характеристики:

1. индивидуальный характер;
2. относительная стабильность;
3. полифакторная детерминированность.

На мотивационную структуру оказывает влияние множество факторов.

Мотив включается под действие определённых раздражителей – *стимулов*. Они могут быть внешними, внутренними.

Процесс использования стимулов для мотивирования сотрудников в организации называется *стимулированием*. В основе стимулирования должен лежать принцип.

1 Принцип – доступности;

2 Принцип – ощутимости;

3 Принцип – постепенности (не рекомендуется в отношении сотрудника сразу назначать высокие стимулы);

4 Принцип – минимизации разрыва между результатом труда и его оплаты;

5 Принцип – сочетание моральных и материальных стимулов и антистимулов. В качестве антистимулов могут выступать штрафы, страх (например, потерять работу).

Чтобы мотивационная деятельность была более эффективной, целесообразно использовать наработки, предлагаемые научными исследователями:

* руководитель должен учитывать, что поощрение гораздо конструктивнее критики;
* поощрение должно быть направлено не только на достижение основной цели, но и промежуточных, если процесс выполнения задания длителен;
* людям нравятся победы, поэтому надо чаще давать возможность чувствовать себя победителями;
* руководитель должен помнить, что одним из важнейших мотиваторов выступает постоянное внимание к сотруднику и членам его семьи;
* руководитель должен давать возможность и самостоятельно сотрудникам контролировать ситуацию;
* в коллективе должна формироваться ситуация разумной внутренней конкуренции.

Мотивация представляет собой процесс, следовательно, она включает определённый этапы:

1. Определение потребностей (Потребность – Желание – Интерес - Мотив);
2. Определение путей и способов реализации потребности;
3. Определение целей действия и порядка её достижения;
4. Выполнение действия;
5. Получение вознаграждения за осуществлённые действия;
6. Устранение потребностей.

Значение мотивов сотрудников имеет огромное значение для организации, так как от умелого их использования зависит конечный результат. [17]

Для обеспечения успешного существования в условиях прогрессивного усложнения внешней среды, возрастания темпов её изменения и ужесточения конкуренции требуется не только привлечение всех имеющихся, но и выявление скрытых ресурсов. Из всех организационных ресурсов именно *человеческий ресурс* открыл наибольшие возможности для повышения эффективности функционирования организации. В связи с этим произошли и происходят значительные изменения во взглядах на персонал, на методы работы с ним, на управление персоналом вообще.

Особое внимание следует уделять новым поколениям работников и их потенциалу. Выявление структуры затрат, или *издержек*, связанных с формированием рабочей силы предприятия и поддержанием её квалификации на необходимом уровне, позволило целенаправленно создавать этот вид ресурса и управлять им.

На всех этапах работы с персоналом имеют место определённые издержки. Отбор персонала для приёма на работу, адаптация его на рабочем месте, расстановка и использование кадров, удержание работников в организации, управление уровнем текучести кадров, система оценки и вознаграждения – всё это связано с расходами, которые прямо или косвенно влияют на стоимость работника для организации. Варьируя кадровую политику, можно получать более высокую эффективность и от использования кадров в организации как одного из видов её ресурсов.

При анализе человеческих ресурсов обычно используют понятия первоначальных и восстановительных издержек.

*Первоначальные издержки* включают затраты на поиск, приобретение и первоначальное обучение работников. Нужно иметь в виду, то издержки набора и отбора должны включать все затраты, произведённые на эту деятельность.

*Восстановительные издержки* – это затраты, которые нужно произвести в настоящее время, чтобы заменить одного работника на другого, способного выполнить те же функции на данном рабочем месте. Они включают издержки приобретения нового специалиста и в любом случае – издержки, связанные с обучением работника на новом для него рабочем месте.

При уходе работника организация теряет его свойства и возможности во всей их совокупности, то есть и то, что именно этот работник мог бы сделать в организации на других местах.

Следует отметить, что представления о ценности кадрового ресурса организации всё более расширяются и укрепляются. По тому, сколько средств затрачивается на работу с персоналом и на что они конкретно расходуются, можно хотя и косвенно, но весьма уверенно оценивать состояние дел в организации в настоящий момент.

Мероприятия по обучению и повышению квалификации персонала обязательно должно охватывать на предприятии высший и средний уровень менеджеров, а также потребителей услуг ИС. Обучение топ-менеджеров прежде всего преследует цель создания основы для принятия руководством фирмы оптимальных управленческих решений с учётом всех доступных организационных и информационно-технологических альтернатив. Можно рекомендовать следующие разновидности программ обучения для топ-менеджеров. [16]

*Информационные программы*. При необходимости менеджеры обеспечивают себя информацией сами. По их поручению ассистенты или референты регулярно отслеживают информацию из различных источников (специальные журналы по соответствующим проблемам, посещения дискуссий, выставок и т.п.) и информируют своё руководство.

*Полуформальные программы*. По требованию специалистов, вовлечённых в процесс информатизации, проводятся определённые курсы, посещение которых, однако, является добровольным. При этом идёт речь, например, о выставках, видеопредставлениях, докладах или кратких семинарах с последующими дискуссиями участников и тому подобных мероприятиях.

*Формальные программы*. Как правило, эти программы реализуются форме непродолжительных семинаров, которые проводятся обычно за пределами фирмы. Эффект, предположительно, позволяет возместить затраты.

Программу обучения можно считать успешной, если при её проведении как эксперты извне, так и специалисты фирмы получают возможность выступить. Никакие технические детали при этом не обсуждаются, в фокусе находятся возникающие при информатизации воздействия и их последствия, то есть прежде всего практические приложения, особенности применения технологий и польза (или потери) от них.

Менеджеры среднего уровня должны учиться руководить в условиях изменяющегося окружения, то есть также должны учиться оценивать риск и использовать шансы. Особенно это касается мотивации сотрудников в деле внедрения новых достижений: их нужно тактично и ненавязчиво подготовить к необходимости применения ими новых ИС, которые им надлежит изучить и освоить.

Менеджеры среднего уровня несут ответственность за успешное внедрение новых ИТ, особенно с тех пор, как распределённые системы стали проникать всё более и боле глубоко в структуру ИС и предприятия в целом.

Использование компьютера в роли тренажёра даёт значительный эффект. При этом достигаются следующие преимущества в процессе обучения: каждый обучающийся работает в индивидуальном темпе и в любое время; он может обучаться на своём рабочем месте, повышать квалификацию непосредственно в вопросах применения именно его ИТ. Самое главное, что в этом процессе не всегда требуются дорогостоящие услуги учителя-наставника. При этом методе в ПК объединяются как представление и выбор учебного материала, так и управление процессом обучения с тестовыми задачами.

Этот метод не ограничивается компьютером как единственной средой для реализации технологии обучения. Наиболее эффективные современные интегрированные (так называемые мультимедиа-средства) обучающие системы включают, кроме компьютеров, также аудио- и видеоустройства, проекторы и т.д., которые позволяют в соответствующем месте дать дополнительную информацию и сделать её видимой или слышимой. [16]

Подводя итоги, можно подчеркнуть, что обучение и тренинг персонала – две важные составляющие успеха новой технологии на предприятии. Вероятно, они существенно дополняют чистые технологические возможности. Даже технически (и технологически) вполне удачная система обречена на провал, если люди не пользуются ею. Кроме того, поскольку ИС по замыслу должна становиться ядром предприятия или организации, её успех или провал среди персонала становятся успехом или провалом всего дела.

Таким образом, менеджмент имеет целью не просто обеспечить работу производства, а повысить его эффективность, прибыль. Специалисты полагают, что менеджмент как способ управления является наиболее адекватным рыночной экономике.

# Заключение

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что бизнес-ресурсы в нашей стране ещё достаточно разрозненны и хаотичны, не всегда отвечают мировым требованиям, попытки одиночных прорывов на мировой рынок зачастую обречены на провал. Нерентабельность многих информационных продуктов ставит под сомнение целесообразность затрат на их создание.

В связи с этим необходим постоянный контроль над состоянием и использованием всех элементов информационных ресурсов: на всех стадиях необходимо обеспечить и достижение целей, поставленных перед ресурсами, и планомерное и целенаправленное их развитие в структуре основной деятельности предприятия или учреждения. Всё это в совокупности и представляет собой суть проблемы менеджмента применительно к информационным ресурсам.

Также можно сделать вывод о том, что тема изучена не достаточно глубоко. Проанализировав достаточное количество материалов по данной проблематике, мы отметили, что есть ещё аспекты, требующие детального изучения. К ним можно отнести особенности управления сетевыми ресурсами, а также формирование и обеспечение комплексной защищённости информационных ресурсов.

Данные проблемы, а также каждый отдельный аспект, могут представлять интерес для дальнейшего изучения информационного менеджмента применительно к бизнес-информации.

Возможно, данная тема будет являться проектом для будущей дипломной работы.

Надеемся, что представленный в курсовой работе материал полезен, важен и интересен для тех, кто занимается исследованием проблем информационного менеджмента в государственных и коммерческих структурах.

# Литература

1. Андреева, И.А. Состояние рынка деловой информации в России // НТБ. – 1997. - № 2.
2. Бакут, П.А. Информационные ресурсы – вопросы теории и практики // ИРР. – 1999. - № 3.
3. Введение в информационный бизнес/Под ред. В.П. Тихомирова и А.В. Хорошилова. – М.: Финансы и статистика, 1996.
4. Веселова, Е.Н. Экономическая реальность и бизнес-информация // НТБ. – 1998. - № 3.
5. Голованова, М.В. Эффективность обслуживания пользователей бизнес-информацией на электронных носителях в Кабинете деловой информации ГПНТБ России // НТБ. – 1998. - № 3.
6. Егоршин, А.П. Управление персоналом. – 1999.
7. Зверинцев, А.Б. Коммуникационный менеджмент. – СПб.: Союз, 1997.
8. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов/Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
9. Информатика: Учебник. – 3-е перераб. изд. / Под ред. проф. Н.В. Макаровой. – М.: Финансы и статистика, 2000.
10. Информационные системы в экономике/Под ред. В.В. Дика. – М.: Финансы и статистика, 1996.
11. Концепция управления деятельностью по формированию, использованию, ведению и защите государственных информационных ресурсов // ИРР. – 1999. - № 1.
12. Концепция формирования и развития единого информационного пространства России и соответствующих государственных информационных ресурсов. – М.: Информрегистр, 1996.
13. Короп, Е. Разговор о понятиях // Известия. – 2001. – 19 января.
14. Костров, А.В. Введение в информационный менеджмент. – 1996.
15. Костров, А.В. Динамика мирового рынка средств информатизации. – 1998.
16. Костров, А.В. Основы информационного менеджмента: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001.
17. Костров, А.В. Системный анализ и принятие решений. – 1995.
18. Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. – М.: Юнити, 1998.
19. Мильнер, Б.З. Теория организаций. – М.: Инфра-М, 1998.
20. Путилина, О.Н. Ресурсы бизнес-информации Кабинета деловой информации ГПНТБ России // НТБ. – 1998. - № 3.
21. Рубанов, В.А. О роли государства в хозяйственном обороте интеллектуальной собственности // Проблемы информатизации.- 2000. - № 3.
22. Рубцов, С.Р. К вопросу о построении общей теории менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. - № 6.
23. Сергеева, Е.И. Библиотечно-информационный менеджмент: применение в бизнес-информации //НТБ. – 1997. - № 2.
24. Шумилов, Ю.П. Менеджмент информационных ресурсов // ИРР. – 2001. - № 3-4.