К примеру, в США на государственном уровне *закрытая информация классифицируется* исходя из таких подходов:

– конфиденциально – информация, которая может повлиять на межгосударственные отношения;
– секретно – информация, которая может повлечь за собой разрыв дипломатических отношений;
– совершенно секретно – информация, которая может спровоцировать войну.

7.2. ИСТОЧНИКИ И КАНАЛЫ ИНФОРМАЦИИ

Половина беспокойства в мире вызвана людьми, пытающимися принять решения до того, как они получат достаточную информацию, обуславливающую эти решения.
П.Хокс

7.2.1. ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

Любая система, вырабатывающая сообщение или содержащая информацию, предназначенную для ее передачи, может быть определена как ***источник информации***.

Источником научно-технической информации являются научно-техническая литература, патенты, проектно-конструкторская и технологическая документация.

Источником учетно-статистической информации служит деятельность административно-хозяйственных структур. Содержится (фиксируется) такая информация в документах специальной формы и имеет периодичный характер.

Управленческая информация возникает непосредственно в процессе управления. Содержится она, как правило, в первоисточниках и во вторичных источниках информации.

Первоисточники – это договора, заявки, заказы, инструкции, приказы, распоряжения, решения, интервью. Получить управленческую информацию можно также путем наблюдения за действиями работников.

Вторичные источники информации – это переработанная, интерпретированная, обобщенная или сопровождаемая комментариями первичная информация.

К *плановым источникам управленческой информации* относят все типы планов, которые разрабатываются на предприятии: стратегические (перспективные), среднесрочные (тактические) и текущие (оперативные), а также нормативные материалы, сметы, ценники, проектные задания.

Источники управленческой информации учетного характера – это все данные, которые содержат документы бухгалтерского, статистического и оперативного учета, все виды отчетности и первичная учетная документация. Главенствующая роль здесь принадлежит бухгалтерскому учету и отчетности, где наиболее полно отражена хозяйственная деятельность, ее ход и результаты. Особенностью бухгалтерской информации является ее высокая точность, поскольку она отражает происшедшие события.

Оперативно-техническая информация составляет систему показателей, отображающих состояние объекта на определенную дату.

Внеучетные источники управленческой информации – это документы, которые регулируют хозяйственную деятельность. К таким источникам относят:

– официальные документы, которыми обязано руководствоваться предприятие в процессе своей деятельности (законы, указы, постановления правительства и местных органов власти, приказы вышестоящих организаций, акты проверок и ревизий, приказы и распоряжения руководителей предприятия);
– хозяйственно-правовые документы (договоры, соглашения, решения судебных и арбитражных органов, рекламации);
– решения общих собраний коллектива, совета трудового коллектива;
– техническую и технологическую документацию;
– материалы, относящиеся к сфере деятельности предприятия, которые получены по радио, телевидению, из Интернета, их печатных изданий;
– материалы специальных обследований состояния производства (хронометраж, замеры, фотографии);
– устную информацию, полученную в ходе общения с персоналом предприятия.

Плановые и внеучетные источники управленческой информации составляют *систему внутренней информации предприятия.*

Система внешней информации – это данные статистики, периодических и специальных изданий, конференций, деловых встреч, агентурные данные, а также официальные и хозяйственно-правовые документы (внеучетные источники).

Источниками первичной информации являются результаты собственных наблюдений и исследований, полученные путем опросов (личный, телефонный, почтовый, прессовый) или изучением материалов и документов.

Источники вторичной информации – это периодические издания, книги и монографии, различные исследовательские структуры.

7.2.2. ИСТОЧНИКИ ВНЕШНЕЙ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Информация приобретает дополнительную ценность,
когда она влияет на принятие решения.

Как отмечалось выше, в зависимости от характера целей деятельности выделяют стратегические, тактические и текущие решения**.** Стратегические (перспективные) решения устанавливают основные пути развития объекта управления на длительный период, влияют на судьбу организации, ее развитие и жизнеспособность. Разрабатывая тактические (ближайшие) решения, выбирают наилучшие средства для достижения целей. Текущие (оперативные) решения направлены на достижение ближайших целей: обеспечение продвижения вперед в оптимальных условиях, избегая препятствий и максимально сокращая путь.

Для обоснованного принятия решения каждого уровня необходима соответствующая *информация о состоянии и тенденциях изменения внешней среды организации*. Сбор внешней информации начинается с определения областей наблюдения (сфер интересов).

Окружающий мир меняется все с большей скоростью, что вызывает увеличение числа стратегических решений и их сложность. Кроме того, по этой же причине прогнозировать последствия таких решений все труднее, а цена ошибки постоянно возрастает. Поэтому для надежного информационного обеспечения ***стратегических решений*** определяют три области наблюдения:

- *непосредственная*, которая включает в себя все, что прямо связано с деятельностью организации (посредники, поставщики, потребители, конкуренты, технологии);
- *сфера влияния*, которая включает в себя все, что может оказать влияние на действия организации;
- *сфера интересов*, включающая направления деятельности, которыми организация пока не занимается, но может заняться в будущем, а также те области деятельности, которые могут вторгнуться в основную сферу деятельности организации.

Целесообразность такого деления областей наблюдения (сбора информации) состоит в том, что в поле зрения находятся области, где можно обнаружить наиболее крупные благоприятные возможности и откуда можно ждать самых больших опасностей. Соблюдается очевидное правило: *чем более цели удалены по времени, тем шире должно быть поле зрения* (сфера интересов).

Тактические решения направлены на выбор наилучших средств достижения целей, что связано с наблюдением за состоянием окружающей среды и своевременным выявлением ее изменений, в первую очередь *факторов, изменение которых может оказать среднесрочное воздействие на деятельность организации*.

Для принятия ***оперативных решений*** требуется свежая, точная, надежная и целенаправленная информация о состоянии окружающей среды, поскольку речь идет о максимально быстром, без малейшего промедления реагировании.

Благоприятные возможности не повторяются дважды, а угрозы,
если их вовремя не предотвратить, могут оказаться гибельными.
Б.Хант

Области наблюдения для получения внешней информации в этом случае – *ближайшее окружение организации, за которым наблюдают постоянно и с повышенным вниманием.*

Области наблюдения определяются в соответствии с принимаемыми решениями, причем некоторые из них могут использоваться независимо от того, для какого вида решения (стратегического, тактического или оперативного) собирается информация. Более того, собранная информация может быть использована для выработки решения такого типа, для которого она первоначально не предназначалась. Поэтому все источники внешней информации целесообразно сгруппировать таким образом:

- *"законодательство"* – вся информация по законодательству, затрагивающему деятельность организации, а также информация о деятельности органов, разрабатывающих и принимающих новые законодательные положения;
- *"конкуренты"* – вся информация по реальным и потенциальным конкурентам организации;
- *"рынок"* – вся рыночная информация, запросы, вкусы и предпочтения потребителей, каналы сбыта, уровни цен, курсы валют, биржевые котировки, спрос, предложение;

– *“ресурсы”* – вся информация по материально-техническим ресурсам, необходимым для нормальной деятельности организации (финансы, сырье, оборудование, рабочая сила);
– *“технологии”* – вся информация по производству и потреблению товаров или услуг (или их заменителей), производимых организацией;
– *“общие тенденции”* – политическая, экономическая, социальная, демографическая, экологическая и другая информация, которая так или иначе может повлиять на условия деятельности организации.

Каждая группа источников может дать информацию для принятия решения любого уровня. Все зависит от того, каково содержание информации, какие изменения во внешней среде она вызывает, как повлияет на достижение целей организации.

7.2.3. КАНАЛЫ РАСПРОСТРАНЕНИЯ И НОСИТЕЛИ ИНФОРМАЦИИ

Слухи – специфический неформальный канал
и одновременно носитель управленческой информации.

Каналом информации называют целенаправленное движение информации от источников до потребителей (пользователей). Основные требования к организации каналов внутренней информации:
– исключение дублирования информации;
– минимизация маршрутов ее прохождения;
– адресность потоков информации.

Наиболее употребительными *каналами распространения информации* являются почта, телефон, компьютерные сети, радиосвязь, телевидение, телетайп, телекс и телефакс.

Почта охватывает около 60-80% объема мировой информации благодаря таким ее достоинствам, как надежность и возможность одновременной пересылки больших объемов. Недостатки: однонаправленность, медленность, возможные невосполнимые потери.

Телефон обладает такими достоинствами, как высокая защищенность, оперативность, комфортабельность, мобильность. Недостаток: низкая скорость передачи информации (подробнее см. гл. 9.4.1.)

Интернет, электронная почта, компьютерные сети получили широкое распространение благодаря высокой скорости и надежности передачи больших объемов информации различного вида, а также в связи с массовой компьютеризацией фирм и организаций. Недостатки: высокая стоимость, занимает телефонную линию.

Радиосвязь позволяет охватить большие аудитории на больших расстояниях, эффективное средство рекламы. Недостатки: высокая стоимость, отсутствие обратной связи, невысокая скорость передачи.

Телевидение позволяет охватить аудиовизуальной информацией большие аудитории на больших расстояниях, эффективное средство рекламы. Недостатки: высокая стоимость (примерно в 10 раз выше, нежели радиосвязь), отсутствие обратной связи, а также то, что подготовка информационных материалов требует высокого профессионализма.

Телетайп – телеграф, принимающий и передающий информацию в буквенно-цифровом режиме. Надежен, не занимает телефонную линию, стоимость в 2-3 раза ниже, чем при передаче информации по телефаксу, возможность передачи финансовых и юридических документов. Скорость передачи информации невысокая.

Телекс – международная сеть абонентского телеграфирования, оборудованная автоматическими телеграфными станциями (телетайп с латинским шрифтом). Характеристики аналогичны характеристикам телетайпа.

Телефакс воспроизводит форму передаваемого документа. Скорость передачи невысокая. Недостатки: занимает телефонную линию, использование обходится в 2-3 раза дороже телекса.

Носители информации. Чаще всего к категории носителей информации относят людей, документы, технические средства и образцы продукции.

Люди – наиболее ценный источник информации. Это все категории работников любой организации и просто покупатели, потребители, посетители и местные жители. Особенно ценными источниками являются торговые представители, работающие в разных регионах или странах. Они постоянно контактируют с клиентами, агентами других организаций. Как правило, хорошо информированы агенты по снабжению, также посещающие различные организации. Работники бухгалтерии располагают достоверной информацией о финансовом положении поставщиков и клиентов, а поскольку они имеют связи в деловых кругах, то могут получить информацию и о конкурентах. Специалисты отдела исследований и разработок отслеживают открытия и технические новинки в своей сфере деятельности и располагают точной и свежей информацией.

Документы – это наиболее распространенная форма носителей информации. К этому виду носителей относятся законодательные и иные нормативные акты, отчеты фирм по итогам деятельности за определенный период, балансовые отчеты, систематизированная информация статистических органов, торговых палат,

кредитно-справочных, аудиторских и других специализированных фирм, каталоги товаров и услуг, рекламные проспекты, деловая переписка, справки, приказы, описания, аннотации, периодическая печать. Важно подчеркнуть, что *передача информации в письменном виде* сокращает время на ее восприятие, снижает вероятность ее неправильного понимания, позволяет сосредоточиться на определенных вопросах, понять формулировки, термины и определения. Обычно устанавливаются стандартные формы (бланки, анкеты) для передачи информации, что позволяет экономить время при ее обработке как отправителю информации, так и получателю. Однако любая стандартная форма страдает отсутствием гибкости, поскольку в ней точно определено, какую информацию и каким образом передавать.

Технические средства – устройства, с помощью которых снимается, копируется, прослушивается, записывается и передается информация. Это кино- и фотокамеры, сканеры, магнитофоны, диктофоны, оконечные устройства компьютеров, телевизионной и радиоаппаратуры.

Промышленные образцы – продукты производства предприятия. Они концентрируют в себе одновременно конструктивную, технологическую, потребительскую и другую информацию.

Слухи – специфический неформальный канал и одновременно носитель управленческой информации. Это форма *межличностной коммуникации,* которая имеет ряд существенных особенностей и достоинств (подробнее в гл. 11.1.3). Слухи представляют собой продукт творчества персонала предприятия, пытающегося объяснить сложную, эмоционально значимую для него ситуацию в случае отсутствия или недостатка официальных сведений. Переходя от одного сотрудника к другому, исходная версия дополняется и корректируется до тех пор, пока не обретет вид, смысл и содержание которого в целом устраивают большинство. *Достоверность* окончательного варианта зависит как от истинности исходного, так и от потребностей и ожиданий коллектива и может колебаться от 0 до 80-90%.

В основном люди склонны считать, что слухи исходят из источников, заслуживающих доверия, и опытные руководители нередко используют это обстоятельство для распространения сведений, которые в силу различных причин не могут быть оглашены официально. Однако при этом следует иметь в виду, что доверие людей к слухам используют и участники производственных конфликтов, пытаясь такими методами пополнить ряды своих сторонников.

7.3. ТРЕБОВАНИЯ К ИНФОРМАЦИОННОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ

Одна из главных целей экономической (деловой) информации – помочь менеджеру в получении максимальной прибыли за счет снижения коммерческих рисков.

7.3.1. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ И КАЧЕСТВЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ

“Шеф, все пропало, все пропало!”
Кинофильм ”Бриллиантовая рука”

Профессионально и своевременно собранная и обработанная управленческая информация в идеале должна:

– подсказывать менеджеру, когда следует принять то или иное решение;
– указывать, как это лучше сделать;
– обеспечивать сигналы о необходимости действовать.

Информация является *ценной* только тогда, когда она может использоваться, если же она не служит для принятия решения, то она является беспредметной. Иными словами, суть информации составляют только те данные, которые уменьшают неопределенность в интересующих менеджера событиях.

На практике нередко *проблемой становится* не недостаток, а *избыток информации.* Менеджер обычно обращает внимание на гораздо больший объем информации, чем действительно необходимый ему для принятия обоснованного решения. Вся информация, которая относится к конкретному рассматриваемому вопросу, называется *релевантной*. Информация, которую менеджер принял во внимание, но которая не имеет отношения к решаемой задаче, называется *путающейся*, поскольку она способствует запутыванию вопроса. В организации или подразделении, как правило, циркулирует гораздо больше информации, чем это необходимо для выполнения возложенных на нее задач. Такую излишнюю информацию называют *бюрократической,* или