

Міністерство освіти та науки України  
Тернопільський національний економічний університет  
Юридичний факультет

*Кафедра документознавства,  
інформаційної діяльності та українознавства*

Інформаційні ресурси в оптимізації управління персоналом

Виконала:

студентка групи ДІД-22

Посторонко Ірина Валеріївна

Перевірила к.істор.наук :

Недошитко Ірина Романівна

## Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Поняття інформації в управлінській діяльності.....	6
1.1. Роль, значення та класифікація інформації.....	6
1.2. Інформаційна база менеджменту персоналу.....	10
Розділ 2. Роль інформаційного-аналітичного процесу в активізації управління персоналом .....	12
2.1. Суть та основні принципи організації інформаційно-аналітичного процесу.....	12
2.2. Етапи і порядок підготовки інформаційно-аналітичних документів.....	17
Розділ 3. Документаційне забезпечення менеджменту персоналу як важлива ланка оптимізації управління.....	22
Висновок.....	27
Список використаної літератури.....	30

## Вступ

**Актуальність теми дослідження.** На сучасному етапі розвитку суспільства стрімко збільшуються обсяги відправлених повідомлень. Зі збільшенням інформації підвищуються витрати часу на її обробку, що, у свою чергу, нерідко призводить до своєрідної «інформаційного перевантаження» різних сфер управління.

Інформація виконує в суспільстві важливі функції, будучи в першу чергу засобом спілкування. Вона також необхідна для отримання знань і передачі їх з метою збагачення досвідом. Вона також грає не останню роль в управлінні, оскільки прийняття ефективних рішень залежить в першу чергу від правильного і глибокого розуміння змісту повідомлень, своєчасного виявлення та знешкодження впливу факторів, які можуть призводити до викривлення інформації. Організація роботи з персоналом являє собою створення системи внутрішньоорганізаційної взаємодії з метою підвищення продуктивності ресурсів і зростання продуктивності праці [5].

Інформаційні ресурси є одним з найважливіших елементів ресурсного потенціалу підприємства, а інформація виступає ключовим елементом управління підприємством, конкретизує потреби управління ефективністю бізнесу. Управління підприємством – це управління чотирма протилежностями: клієнти, персонал, фінанси і бізнес-процеси, які є рушійною силою будь-якого розвитку, в тому числі й розвитку бізнесу.

Інформаційна система управління персоналом як складова системи управління підприємством у цілому забезпечує автоматизацію управління персоналом підприємства на трьох рівнях: автоматизація розрахунку зарплати, автоматизація кадрового обліку та автоматизація управління трудовими ресурсами. Ці рівні відповідають етапам інформатизації управління персоналом і відображають її хронологічний порядок [2].

Глобалізація світової економіки призвела до того, що вислів "Хто володіє інформацією, той управляє світом" стрімко втрачає своє переносне значення і все більше стає критерієм перевірки рівня кваліфікації державних діячів, політиків, чиновників і бізнесменів. Інформаційні потоки не просто супроводжують відповідні товарно-грошові операції, суспільно-політичні події, а нерідко є провісниками малоочікуваних, а часом і дуже потужних соціально-економічних процесів.

Світова фінансова криза 1997-1998 рр. наочно продемонструвала зростаючу роль інформації та її аналізу в передбаченні майбутнього як в інтересах суспільства в цілому, так і окремих економічних, політичних груп та індивідуумів.

Радикальні зрушення у світовій економіці та їх неоднозначні соціально-політичні наслідки привели до якісно нового значення інформаційно-аналітичної роботи розвідки — стратегічної, науково-технічної, комерційної тощо. У свою чергу, стрімке поширення новітніх засобів зв'язку визначило ще й новий етап у розвитку різноманітних інформаційно-психологічних операцій. Актуальнішими для суспільства стають проблеми інформаційної безпеки. Адже прийняття ефективних рішень залежить насамперед від правильного і глибокого розуміння змісту повідомлень, своєчасного виявлення та знешкодження впливу факторів, що можуть призводити до викривлення інформації. Усе наведене обумовлює якісно нове значення кваліфікованої інформаційно-аналітичної роботи для підвищення ефективності в усіх ланках процесу управління різними сферами людської діяльності.

Для нормального функціонування організації будь-якого масштабу недостатньо мати матеріальні, фінансові та людські ресурси — необхідно знати, що з цим усім треба робити, знати про технології їх використання. Тому інформація, інформаційні ресурси нині розглядаються як окрема економічна категорія.

Сьогодні в Україні на рівні юридичних осіб функції організації всіх внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків формально зараховують до посадових обов'язків перших осіб, їхніх помічників і референтів.

На практиці ж ці функції часто децентралізовані й до того ж виконуються далеко не кращим чином. Але оскільки досконале володіння інформацією все більше стає засобом цілеспрямованого впливу на інших суб'єктів або ж, навпаки, засобом ефективної протидії такому впливу, то можна припустити, що вже в недалекому майбутньому в переважній більшості організацій покладатимуть ці функції на інформаційних аналітиків та операторів або й на спеціальні підрозділи. Це вимагатиме підвищення кваліфікації відповідних працівників у сфері організації інформаційної діяльності [9].

Сказане безпосередньо відноситься до інформаційної діяльності в управлінні персоналом. Таким чином, практична важливість і значимість наведених проблем зумовлюють актуальність дослідження курсової роботи.

**Об'єктом дослідження** є інформаційна діяльність як елемент системи управління.

**Предметом дослідження** є інформаційні ресурси в активізації управління персоналом.

**Мета** : дослідити проблеми інформаційних ресурсів в оптимізації управління персоналом.

Для розкриття даної мети ми ставимо наступні **завдання**:

1. Визначити значення інформаційної в управлінській діяльності.
2. Проаналізувати роль інформаційно-аналітичного процесу в активізації управління персоналом.
3. Охарактеризувати документації не забезпечення менеджменту персоналу.

**Стан дослідження проблеми** : проблемам управління інформаційними ресурсами присвячений ряд статей. Зокрема Пархоменко В.Д. розглядав проблеми управління інформаційними ресурсами і робиться акцент на важливості досягнення стратегічної мети у сфері управління інформацією, оскільки інформація стає організаційним важелем, а також вихід через прогностно-аналітичну функцію на управління іншими ресурсами а саме трудовими, фінансовими і матеріальними. Войчишина К.С. пропонує підходи до створення і забезпечення функціонування системи інформаційних ресурсів, Петров В.В. наведе аналіз сучасного стану інформаційних ресурсів в Україні та проблеми їх створення і використання. Важливість формування електронної системи інформаційних ресурсів, відмічає Нестеренко О.В. Продовжила вивчення цього питання Давидова І.О., яка розглядає методологічні та організаційні питання управління електронними інформаційними ресурсами. Наголошено на необхідності застосування інноваційних технологій у процесі управління, зокрема засобів інформаційної логістики та маркетингових інструментів [13].

## Розділ 1. Поняття інформації в управлінській діяльності

### *1.1. Роль, значення та класифікація інформації*

Історично склалось так, що поняття "інформація" асоціювалось зі змістом якогось сигналу, повідомлення, що, в свою чергу, слугував стимулом для певних дій тих чи інших суб'єктів. Інформація — атрибут матеріального світу, без якого неможлива життєдіяльність будь-якої живої істоти.

Інформація – це сукупність різних повідомлень про зміни, які проходять в системі й навколишньому середовищі, управління як інформаційний процес складається з обміну інформацією між органом управління, керованим об'єктом і зовнішнім середовищем.

Стрижнем науково обґрунтованого управління є своєчасна і повна інформація про ситуацію, в якій приймається рішення, про шляхи його реалізації, про цілі управління та можливі наслідки.

В умовах сучасного складного комплексно виробництва, високих темпів науково-технічного розвитку та інтенсивних потоків інформації керувати по-старому просто неможливо. Ось чому управління стало наукою, а переробка інформації – галуззю індустрії, що базується на сучасній обчислювальній техніці і є однією із найважливіших складових ефективного управління [12].

Роль інформації неоднакова для різних стадій процесу управління. На одних стадіях управління важливий обсяг інформації, на других – її рух, на третіх – можливість її обробки. Так, при визначенні мети управління важливий обсяг інформації, її новизна, цінність, повнота тощо. Чим більше відомостей про сучасні наукові дослідження використано при розробці мети управління, тим об'єктивніше формується ціль, тим значніша вона для процесу управління. При оцінці ситуації найбільше значення мають види інформації, що визначають можливість комплексного та системного підходу до цієї оцінки, а в подальшому до розробки управлінських рішень. На стадії розробки управлінських рішень і аналітичної діяльності велику роль відіграють можливості обробки відібраної для одержаного рішення інформації, що залежить від форми її представлення.

Інформацію всфері управління часто образно порівнюють з нервовою системою, що забезпечує функціонування живого організму. Завдяки обміну інформації між цими системами, якою управляють, інформацію про стан заданих параметрів виробляє команда управління і знову передає їх до системи, якою управляють для виконання (прямий зв'язок). Надходження інформації про результати управління прийнято називати зворотнім зв'язком [10].

Інформація є пов'язуючою основою процесу управління, оскільки містить необхідні для оцінки ситуацій та прийняття управлінських рішень відомості, завдяки яким керівник отримує змогу діяти свідомо та аргументовано.

Процес управління потребує постійного засвоєння та оброблення інформації, необхідного для підтримання стабільності та розвитку виробничо-господарської організації. Достовірна інформація про стан соціотехноеконімічної системи та її взаємозв'язки із зовнішнім середовищем забезпечує її раціональне функціонування, збереження цілісності, якісної специфіки. Непоінформованість породжує суб'єктивізм, необґрунтовані рішення та дії, несумісні з ефективним управлінням.

Отримання великих обсягів інформації виливається для спеціалістів з інформатики та менеджерів у серйозну проблему. Для того, щоб ідентифікувати тільки необхідну для вирішення якоїсь проблеми інформацію, необхідно "перебирати" велику кількість даних. Дані - це "сирі" факти та цифри, в яких немає нічого особливого і які самі по собі не можуть бути корисні для менеджерів. Для того, щоб витягти "крупинки потрібного", "сировину" необхідно обробити, отримати законний інформаційний продукт, що має безпосереднє відношення до управлінської задачі. Проблема ефективної ідентифікації корисної інформації та забезпечення доступу до неї менеджерів і співробітників набуває все більшої гостроти. Інформація - це перетворені в певному контексті дані, що є змістовними та корисними для конкретних користувачів.

Про значення даної проблеми говорить той факт, що в багатьох організаціях впроваджується посада головного спеціаліста з інформації, який несе відповідальність за управління організаційними базами даних і впровадження нових інформаційних технологій. Як правило, спеціалісти з інформації стають перед проблемою вибору одного з безмежної кількості варіантів придбання апаратного та програмного забезпечення, мережного та телекомунікаційного обладнання. Обсяг даних, які здатні давати комбінації цих технологічних засобів, дуже великий. Прийняття рішень, які пов'язані із застосуванням нових технологічних засобів та управління їх ресурсами, часто покладається, передусім, на плечі головного спеціаліста з інформації. Йому потрібно інтегрувати поточні та нові технології підтримки прийняття організаційних рішень, забезпечення операційних процесів і комунікацій так, щоб співробітники організації отримували необхідну інформацію в потрібному місті та в потрібний час [3].

Класифікація інформації. За характером, сферами виникнення, призначення та формами фіксації інформацію, що використовується в управлінні виробничо-господарськими організаціями, класифікуються.

Серед інших класифікаційних ознак інформації виокремлюють змістову та рівневу. Відповідно до змістової ознаки інформацію класифікують за об'єктами відображення (трудові, матеріальні ресурси, засоби виробництва, фінанси), галузями діяльності та за типами відносин (економічні, соціальні, технічні). За рівневою ознакою визначають спрямованість інформації: командна (надходить від суб'єкта до об'єкта управління), повідомна (надходить від об'єкта та суб'єкта), а також горизонтальна (забезпечує інформаційний обмін між партнерами одного рівня).

Класифікація інформації важлива як для аналізу існуючого в системі інформаційного обміну, так і для організації його в системі, що створюється. За допомогою класифікації можна виявити дільниці, де надмір або недостатньо інформації. Наприклад в організації управлінського циклу необхідно зафіксувати раціональне співвідношення між плановою, координаційною (постанови, накази, вказівки), контрольною (норми й нормативи, відхилення від планів) та обліковою (дані бухгалтерського та статистичного обліку) інформацією [15].

Інформацію, що використовується в управлінні, класифікують за різними ознаками:

- 1) за формою відображення - візуальна (графіки, таблиці, табло та ін.), аудіо інформація (сприймається на слух завдяки звукозапису), аудіовізуальна (поєднує інформацію у формі зображення і звуку);
- 2) за формою подання - цифрова, буквена і кодована;
- 3) за порядком виникнення - первинна і похідна;
- 4) за характером носіїв інформації - документована і недокументована;
- 5) за призначенням - директивна (розпорядча), звітна і довідково-нормативна;
- 6) за напрямом руху - вхідна і вихідна;
- 7) за стабільністю - умовно-перемінна, умовно-постійна;
- 8) за способом відображення - текстова (алфавітна, алфавітно-цифрова) і графічна (креслення, діаграми, схеми, графіки);



9) за способом обробки - що піддається і що не піддається механізованій обробці [25].

Залежно від функції, яку виконує інформація в управлінському циклі, вона буває розпорядчою, зворотного зв'язку, запам'ятовуючою та ін.

У процесі управлінської діяльності використовують науково-технічну, адміністративно-правову, метеорологічну, агробіологічну та інші види інформації. Наукову інформацію, у свою чергу, поділяють на економічну, соціально-політичну, ідеологічну та ін. Найбільшу питому вагу у загальній кількості інформації мають економічні дані [13].

## *1.2. Інформаційна база менеджменту персоналу*

Інформація повинна відповідати наступним вимогам: повноти і точності; своєчасності й оперативності; корисності; об'єктивності; доступності; стислості; економічності; однозначності сприймання; зручності передавання, оброблення і зберігання. Ефективне функціонування системи менеджменту персоналу можливе лише за умови дотримання вказаних вимог до інформації.

Необхідність збирання, зберігання, оброблення, аналізу, перетворення і передавання різноманітної кадрової інформації вимагає створення на підприємстві відповідної інформаційної системи.

Ефективність функціонування системи менеджменту персоналу значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення [21].

Інформаційне забезпечення менеджменту персоналу — це сукупність відомостей про стан керованої підсистеми (персонал і його оточення), тенденції її розвитку, що надходять до суб'єкта управління (лінійних, функціональних керівників і працівників кадрової служби). При цьому під інформацією слід розуміти не будь-які відомості про персонал, умови праці, ринок праці тощо, а лише сприйняті й визначені як корисні для вирішення завдань менеджменту персоналу.

Виходячи з цього, дані, які містяться в документах з особово-го складу (особистих листках з обліку кадрів, особистих картках, наказах та звітах), матеріалах і результатах соціологічних і психо-фізіологічних досліджень (анкетування, інтерв'ю, тестування) тощо, вважаються інформацією лише тоді, коли вони втягнуті в процеси менеджменту персоналу і застосовуються для досягнення його цілей. До того часу вони розглядаються як дані, які чекають своєї реалізації.

Так, дані про результати оцінювання персоналу визначаються інформацією лише з того моменту, коли вони належним чином оформлені, доведені до працівника та його безпосереднього керівника і використані для вирішення таких завдань, як підбір і розстановка нових працівників, висунення в кадровий резерв, планування кар'єри, вдосконалення організації праці, побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності вдосконалення планів і програм підвищення кваліфікації працівників та ін [1].

Інформаційна система включає:

- засоби збирання, зберігання, оброблення, передачі, пошуку та використання кадрової інформації;
- організований належним чином облік персоналу для інформаційного забезпечення вирішення кадрових завдань;
- сукупність прийомів і методів використання цієї системи;
- фахівців у галузі обчислювальної техніки;
- споживачів інформації [16].

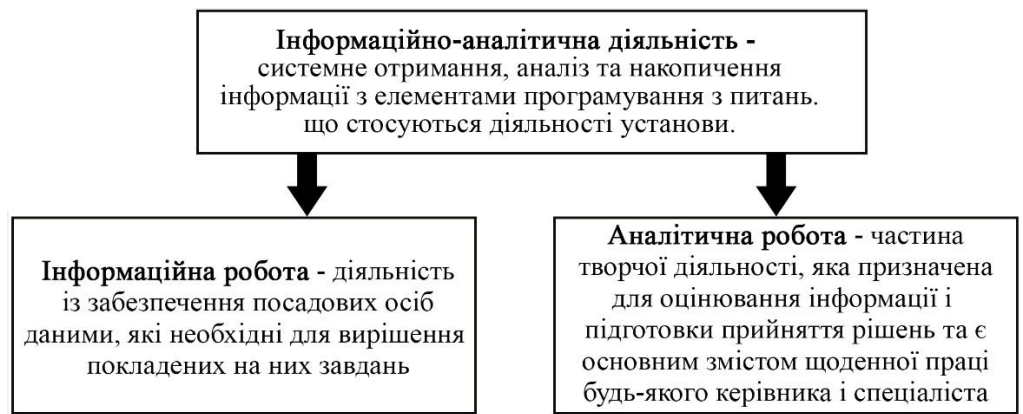
## Розділ 2. Роль інформаційного-аналітичного процесу в активізації управління персоналом

### 2.1. Суть та основні принципи організації інформаційно-аналітичного процесу

Для розуміння суті та механізмів організації інформаційної діяльності у сфері управління різними соціальними системами (підприємствами, установами, громадськими організаціями та ін.) розглянемо ключову ланку цієї форми діяльності — інформаційно-аналітичний процес у сфері підготовки та прийняття управлінських рішень.

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

Засобами аналітичної роботи І.М. Кузнецов вважає закони і методи розумової діяльності, а також інші технічні засоби, на основі і за допомогою яких здійснюється обробка фактичних даних з більш високою якістю.



Поняття "інформаційно-аналітична робота" розглядається як складова інформаційно-аналітичної діяльності. Під час проведення ІАД виділяють два рівні (або напрями) інформаційно-аналітичної роботи (ІАР):

- 1) інформаційний рівень, що полягає в пошуку, збиранні, зберіганні, поширенні інформації;
- 2) аналітичний рівень, що полягає в узагальненні, класифікації інформації, її аналізі і перетворенні, розробці висновків, пропозицій, рекомендацій і прогнозів [30].

Основні принципи та методологічні аспекти інформаційно-аналітичної роботи: 1) формування мети досліджень; 2) створення понятійного апарату; 3) забезпечення достатньої інформованості; 4) розкриття значення фактів;

5) встановлення причин та наслідків; 6) врахування історичного розвитку та національного характеру; 7) визначення тенденцій розвитку; 8) забезпечення високого рівня достовірності; 9) формування висновків та рекомендацій; 10) наявність зворотного зв'язку.

Основні принципи аналітичної роботи:

1) цілеспрямованість - орієнтація аналітичної діяльності на досягнення конкретних цілей для вирішення певних завдань, як результатів практичної діяльності;

2) актуальність - аналітична діяльність повинна відповідати потребам практики, мати високій ступінь важливості на даний момент, в даній ситуації, для вирішення конкретної проблеми;

3) активність - проведення ІАД і видача її результатів незалежно від конкретних запитів користувачів з елементами прогнозування;

4) достовірність - врахування достовірності вихідних даних аналізу, точності кількісних даних, що використовуються, ступеня об'єктивності та обґрунтованості висновків, оцінок, пропозицій;

5) повнота - використання всієї наявної інформації, що має відношення до вирішення поставлених завдань;

6) альтернативність - наявність у кожного працівника аналітичного підрозділу можливості вільно висказати свою незалежну думку щодо результатів проведеного дослідження та довести її до вищого керівництва;

7) обґрунтованість - отримання аргументованих результатів аналітичної роботи на підставі сучасних досягнень науки, ефективних інформаційно-аналітичних технологій тощо;

8) системність - комплексний аналіз проблем з урахуванням їх місця, ролі та взаємозв'язків в загальній структурі забезпечення діяльності установи;

9) своєчасність - отримання та видача результатів ІАД в потрібні терміни, у зручній формі та вигляді, що придатна для користування;

10) ініціативність - визначення та опис проблем, формування завдань і способів їх рішення (в т.ч., що виходять за межі традиційних уявлень);

11) об'єктивність - відсутність тенденційності, неупереджене відношення аналітика до дослідження та його результатів;

12) неперервність - організація постійно діючого інформаційно-аналітичного моніторингу обставин, своєчасне відображення основних змін в ситуації, що досліджується [23].

Треба зазначити, що управлінські рішення, на відміну від рішень, які приймаються, наприклад, у сфері теоретичних, фундаментальних наук, спрямовані на розв'язання конкретних питань, як правило, мають чіткі термінові межі й у встановлений період повинні втілюватись у життя. Особливо наочно це проявляється в бізнесі, де термін виконання ділових угод завжди визначений.

Та й у політиці, попри, здавалося б, досить часту невизначеність та швидку зміну впливу багатьох факторів, рішення, спрямовані на управління тим чи іншим політичним процесом, мають більш-менш чітко визначений термін реалізації. Звичайно, йдеться про політичні рішення — чи то прийняття якогось законодавчого акта, чи то проведення PR-кампанії — а не про так звані декларації про наміри.

Тому продукт, створений у результаті інформаційно-аналітичного процесу повинен бути придатним для використання замовником, корисним для нього вже в момент свого створення [11].

Сам же результат інформаційно-аналітичної діяльності, як правило, матеріалізується у формі будь-якого документа. Із всього наведеного випливають основні принципи організації інформаційно-аналітичного процесу, сформульовані ще кілька десятиріч тому фахівцем зі стратегічної розвідки американським генералом Вашингтоном Плетом: повідомляти достовірно, своєчасно та ясно.

Достовірність повідомлення є ключовою ознакою при оцінці будь-якого інформаційного документа, створеного в результаті аналітичної діяльності. Вона забезпечується завдяки правильному поєднанню ряду моментів, що визначають результативність роботи аналітика. Головними серед них є:

- глибоке розуміння дійсності тим, хто аналізує повідомлення;
- правильний відбір фактів, які стосуються об'єкта аналізу;
- виділення на підставі аналізу фактів, основних моментів явищ і процесів, причинно-наслідкових зв'язків.

Як бачимо, вирішальну роль при підготовці достовірних аналітичних матеріалів має рівень кваліфікації виконавців робіт — професійні знання, ерудиція, вміння орієнтуватись і робити висновки в нестандартній ситуації тощо.

Другим основним принципом організації інформаційно-аналітичного процесу є своєчасна підготовка документів. Своєчасність отримання інформації багато в чому визначає її цінність для користувача.

Значення своєчасного подання інформації особам, які приймають рішення, може бути настільки великим, що заради нього варто навіть дещо поступитися достовірністю повідомлень. Звичайно, йдеться не про суттєву зміну змісту повідомлення, а лише про певне зниження ступеня його точності.

По суті, ситуації, коли доводиться йти на певне зниження ступеня достовірності інформації заради своєчасного її подання, трапляються не настільки рідко, як здається на перший погляд.

У цьому контексті варто згадати відомого американського менеджера Лі Якокку, який, підкреслюючи роль фактора часу в бізнесі, стверджував, що заради досягнення конкурентних переваг завжди треба пам'ятати про своєчасність подання інформації для прийняття необхідних рішень і не можна при цьому абсолютизувати значення достовірності інформації. "Після того як переважна частина необхідної інформації вже зібрана, настає момент, коли ви опиняєтесь під владою дії закону падаючої доходності," — писав він .

Третім основним принципом організації інформаційно-аналітичного процесу є ясність викладення матеріалу. Суть реалізації цього принципу полягає в тому, щоб зробити доступними для інших результати роботи аналітика. Адже саме коректне сприйняття інформації робить її переконливою для споживача, а отже, забезпечує успіх справи [8].

Загальновідомо, що лаконічність — сестра таланту. Коротке повідомлення легше сприймається і краще запам'ятовується, ніж довге. До того ж коротке повідомлення має переваги перед довгим (великим) і з огляду на те, що час на підготовку й прийняття управлінських рішень завжди обмежений.

Інформаційно-аналітичний документ можна зробити зрозумілим, доступнішим для споживача, якщо дотримуватись ряду правил. Перш за все він повинен мати чітку структуру.

Кожну думку краще висловлювати кількома короткими простими реченнями. Викладати думку бажано простою (але не побутовою) мовою, намагаючись, уникати надмірного вживання спеціальних термінів.

Не можна забувати, що єдине призначення спеціальних термінів у інформаційно-аналітичній роботі — точна та коректна передача споживачеві змісту повідомлення. Якщо ж постає дилема: дотримуватися літературного стилю, дещо знизивши точність і коректність висловлюваної думки, або ж заради досягнення максимальної точності та коректності викладення матеріалу пожертвувати якістю його літературного стилю, то треба віддати перевагу другому варіанту. Тільки так можна зберегти ясність і переконливість інформаційно-аналітичного документа, не поступаючись його достовірністю.

І нарешті, щоб викладене у документі повідомлення було достатньо переконливим, воно має відображати суттєві причинно-наслідкові зв'язки у доступній, зрозумілій для споживача формі. Обов'язковою умовою виконання цього правила є високий рівень кваліфікації аналітика, його вміння знаходити необхідні аргументи для доведення своєї точки зору на проблему, що розглядається [19].



## *2.2. Етапи і порядок підготовки інформаційно-аналітичних документів*

Прямий порядок підготовки інформаційно-аналітичних документів - логіка реалізації цього порядку роботи в цілому описується формулою "від загального - до часткового". Вона дозволяє виконавцю поступово поглиблювати свої знання по проблемі, що досліджується. Такі етапи:

1. Загальне знайомство виконавця з проблемою, по якій готується документ, та із суміжними питаннями.
2. Визначення термінів і понять, що використовуються в роботі і вживатимуться у підготовлених документах.
3. Збір необхідних фактів, що передбачає використання різних джерел інформації.
4. Полягає в тлумаченні фактів з метою отримання від їх "переробки" максимуму корисної інформації.
5. Далі підставі тлумачення фактів будується робоча гіпотеза, що представляє собою, по суті, ключовий етап всього інформаційно-аналітичного процесу.
6. Здійснюється перевірка висунутих однієї чи кількох гіпотез. Робляться висновки, що виступають засобом перевірки (підтвердження або спростування) гіпотез.
7. Викладення напрацьованого матеріалу.

Зазначений прямий порядок відображає формально—логічну послідовність підготовки інформаційно-аналітичних документів.

Однак, за певних обставин логічна послідовність прямого порядку може порушуватись і замінятись, так би мовити, зворотною послідовністю підготовки інформаційно-аналітичних документів. Суть зворотного порядку полягає в тому, що на перше місце в інформаційно-аналітичному процесі виходить побудова гіпотези.

Далі починається збір фактів, здійснюється їх тлумачення та робляться попередні висновки.

Наведена зворотна послідовність проходження етапів інформаційно-аналітичного процесу за рахунок кваліфікації виконавців дозволяє більш ефективно використовувати наявні ресурси і особливо час в процесі організації інформаційної діяльності. За рахунок цього забезпечується своєчасна підготовка потрібних інформаційних матеріалів [24].

Інформаційно-аналітичний процес у сфері управління являє собою процес пошуку, збору, переробки та подання інформації у формі, придатній для її використання при прийнятті управлінських рішень. Інформаційна діяльність має свої особливості, які треба враховувати для її ефективної організації. Вони полягають у наступному:

- В структурі ресурсів інформаційної діяльності високу частку посідають нематеріальні активи, інформація.
- Ключову роль в організації інформаційної діяльності відіграють вимоги/потреби споживачів інформації.
- Визначення якісних характеристик інформації в значній мірі має суб'єктивний характер.
- Для ефективної організації інформаційної діяльності особливе значення має кваліфікація кадрів.
- „Виробничі потужності” (ресурси) інформаційної діяльності для її ефективної організації треба розраховувати за рівнем попиту на них в період „пік”.
- Можливості формування запасів „готової продукції” у формі „придатної до використання” інформації обмежені, як правило, жорсткими рамками часу через схильність інформації до швидкого старіння.

Для того щоб на основі наведених принципів підготувати відповідний інформаційно-аналітичний матеріал, треба дотримуватися певного порядку дій, що має поетапний характер. З цією метою може бути запозичений досвід фахівців у сфері стратегічної розвідки. Спочатку розглянемо прямий порядок підготовки інформаційно-аналітичних документів. Логіка реалізації цього порядку роботи в цілому описується формулою "від загального — до часткового". Вона дає змогу виконавцю поступово поглиблювати свої знання з проблеми, що досліджується. А це є запорукою якісної підготовки відповідних інформаційно-аналітичних матеріалів [17].

Перший етап виконання завдання полягає в загальному знайомстві виконавця з проблемою, поякій готується документ, та із суміжними питаннями. Складається план роботи із зазначенням строків її виконання, визначаються необхідні джерела інформації. Цей етап, по суті, має організаційний характер і окреслює поле та порядок діяльності для підготовки відповідного документа. Від того, наскільки правильно були розв'язані завдання цього етапу, багато в чому залежить ефективність всієї подальшої роботи.

На другому етапі відбувається визначення термінів і понять, які використовуються в роботі і вживатимуться у підготовлених документах. Виконання цих вимог забезпечує коректність сприйняття підготовленої інформації всіма її споживачами. При цьому необхідно відразу визначити терміни й поняття, що мають неоднозначне тлумачення. Треба зазначити, що синонімія притаманна не лише побутовій мові та художнім текстам.

Після завершення підготовчої стадії починається третій етап практичної діяльності — збір необхідних фактів, що передбачає використання різних джерел інформації. Результативність цього етапу залежить від уміння виконавця поєднати своє розуміння проблеми, яка стоїть перед ним, із знанням змістовних характеристик, переваг і недоліків конкретних джерел інформації та власними організаційними здібностями. Останні вкрай важливі й тоді, коли виконавець працює в індивідуальному режимі, й тоді, коли він очолює певну групу, яка готує будь-який матеріал.

В останньому випадку відповідальний виконавець виступає водночас менеджером відповідної функціональної групи і повинен вміти організувати роботу своїх підлеглих — спланувати навантаження, розподілити роботу між працівниками, поставити їм завдання тощо. При цьому сам процес збору фактів залежно від ступеня своєї інтенсивності може здійснюватись у двох різних режимах, які отримали у фахівців умовні назви "метод мжички" і "метод грози".

Суть першого з них полягає в тому, що інформація постійно накопичується у відповідних розділах баз даних і використовується відповідно до потреб підготовки будь-яких документів. Такий порядок збору фактів застосовується при виконанні стандартних завдань, коли механізм підготовки необхідних документів, як правило, вже добре відпрацьований і запитань, що шукати у виконавців не виникає.

Навпаки, "метод грози" застосовується у нових, нестандартних для виконавців ситуаціях, коли відчувається дефіцит відповідної інформації або ж коли завдання має терміновий характер. Суть цього методу полягає у мобілізації більших, ніж завжди, ресурсів для збору необхідних фактів. При цьому інформація, яку шукають й збирають, може бути для зацікавленого суб'єкта принципово новою за своїм змістовним спрямуванням, що й обумовлює потребу в залученні додаткових ресурсів для її збору та пошуку.

Четвертий етап підготовки інформаційно-аналітичних документів полягає у тлумаченні фактів з метою отримання від їх "переробки" максимуму корисної інформації. Успішність виконання робіт на цьому етапі залежить від професійного рівня, аналітичних здібностей виконавців.

Адже завдання цього етапу полягає в тому, щоб на підставі глибокого розуміння дійсності та аналізу фактів, виділити ключові моменти досліджуваних явищ і процесів, основні причинно-наслідкові зв'язки між ними.

На п'ятому етапі на підставі тлумачення фактів будується робоча гіпотеза, що являє собою, по суті, ключовий етап усього інформаційно-аналітичного процесу. Побудова гіпотези на підставі тлумачення фактів дає змогу:

зрозуміти суть проблеми, що аналізується;

глибше проаналізувати причинно-наслідкові зв'язки відповідних явищ і процесів, а також підготувати необхідну основу для прогнозу розвитку досліджуваного об'єкта.

На шостому етапі роботи здійснюється перевірка однієї чи кількох висунутих гіпотез. Робляться висновки, які виступають засобом перевірки (підтвердження або спростування) гіпотез. Для цього здійснюються відповідні дослідження. У разі необхідності висунуті гіпотези можуть бути синтезовані в узагальненій формі. Таким чином, кінцеві висновки у змістовному плані підбивають підсумки всього інформаційно-аналітичного процесу.

Суть сьомого етапу полягає у викладі напрацьованого матеріалу. Адже фахівець, який готує відповідні інформаційні та інформаційно-аналітичні документи, повинен не тільки чітко уявляти те, про що він пише, а й уміти викласти свої думки в ясній, зрозумілій для користувачів формі. При цьому обов'язково треба вказати ступінь достовірності кожного твердження. Бо головне завдання цього етапу — на стільки коректний виклад матеріалу, щоб його зміст однозначно сприймався всіма виконавцями та користувачами.

Зазначений прямий порядок відображає формально-логічну послідовність підготовки інформаційно-аналітичних документів. Його застосування найдоцільніше тоді, коли проблема є новою для виконавців, а їхньої кваліфікації та накопиченого досвіду недостатньо для оперативного формування робочої гіпотези [5].

Будь-яка інформація, необхідна для ухвалення управлінських рішень, повинна бути підготовлена протягом певного часу.

З цим пов'язана проблема так званої пастки часу. Її сутність полягає у невмінні працівників правильно розрахувати час для підготовки достовірного інформаційно-аналітичного матеріалу. Як засіб подолання означеної "пастки", фахівці рекомендують застосовувати наступні прийоми.

Перш за все у загальну схему підготовки відповідної інформації вводиться додатковий — восьмий етап. Цей етап не має ніякого змістовного наповнення, а виконує функцію страхування з метою своєчасного виконання завдання. Тому він являє собою певний відрізок часу — запас, за рахунок якого у разі потреби може бути збільшено термін виконання інших етапів [28].

### Розділ 3. Документаційне забезпечення менеджменту персоналу як важлива ланка оптимізації управління

Вирішення актуального завдання сьогодення щодо переведення економіки держави на шлях стабільного і динамічного розвитку зумовлює внесення певних змін у механізм формування та реалізації програми комплексного документаційного забезпечення менеджменту. В сучасній економічній науці розрізняють різні види менеджменту: інноваційний, стратегічний, інвестиційний, фінансовий, виробничий тощо.

Аналізуючи зміст кожного з них, слід звернути увагу на те, що загальною рисою для них є необхідність постійного забезпечення інформацією.

Менеджмент, як відомо, є безперервним соціально-економічним та організаційно-технологічним процесом, що здійснюється за допомогою різноманітних методів, підходів і засобів для досягнення визначених економічних, наукових, соціальних або інших результатів. Реалізація цього процесу може мати позитивний результат лише за наявності певних відомостей про стан та поведінку системи управління.

Однак, у своєму розвитку, сучасний менеджмент наштовхується на жорсткі інформаційні бар'єри. Виникає парадоксальна ситуація, коли поряд з "надмірністю" знань відчувається дефіцит необхідної і доступної інформації.

Інформація в менеджменті є важливим ресурсом - вона дозволяє правильно орієнтуватись у конкурентному середовищі, яке постійно змінюється, прогнозувати і аналізувати його, планувати найбільш доцільні управлінські дії, організовувати і контролювати їх виконання обліковувати, розраховувати тощо. Менеджмент стає ефективним тоді, коли за наявності мінімальних за обсягом, але важливих за змістом первинних джерел інформації, можуть бути прийняті рішення відповідно до визначених цілей.

Ось чому одним з головних чинників організації високоефективного менеджменту стає інформація, що надана своєчасно, у достатньому обсязі та в доступній формі [4].

Найпоширенішою формою представлення інформації у сфері менеджменту є документ. Першочергові заходи, що забезпечують інформаційні потреби менеджменту, полягають у відборі й аналізі різних джерел інформації, їх систематизації, надання їм загальноприйнятих форм сприйняття, доведення до користувачів, підготовка для подальшого зберігання.

Завдання щодо проведення таких видів робіт у більшості установ державного сектору економіки традиційно вирішують у межах організації діловодства.

Водночас, існує проблема інформаційного забезпечення процесів управління якісною документацією, тобто йдеться про створення змістовно-концептуальної моделі сучасного управлінського документа. Ключового значення при цьому набуває необхідність уточнення сутності понять "діловодство" та "документаційне забезпечення менеджменту" [7].

Поняття "діловодство" розуміють як певну організацію роботи з документами в традиційних управлінських структурах. Тобто, діловодство - це суто визначений процес організації роботи з вже створеними документами, основною метою якого є регулювання їх руху, з точки зору доцільності і раціональності, а також здійснення контролю за ними у межах конкретної управлінської системи. Окремою ланкою при цьому є процес створення самого документа, тому що в менеджменті головною метою створення документа є не укладання певної уніфікованої форми, а професійне (творче) укладання тексту, як основного елемента, що має важливе значення для процесу прийняття управлінських рішень. Внесення укладених фахівцями текстів у відповідні уніфіковані форми - прерогатива технічного персоналу діловодних служб і нічого спільного зі створенням документа (в проблемно-логічному розумінні цього поняття) не має.

На жаль, жорсткі регламенти, притаманні діловодним процесам, не можуть задовольнити сучасне різноманіття інформаційних потреб менеджменту. Виходячи з інформаційного навантаження на управлінський документ, на нашу думку, документаційне забезпечення менеджменту є більш ширшим поняттям, і включає, поряд з діловодством, процес документування управлінських дій з метою прийняття найбільш ефективних рішень.

Використання цього системного поняття в сучасному менеджменті потребує розроблення принципової концепції з визначенням якісно-кількісних характеристик документа, як носія інформації на всіх рівнях управління.

Кінцевим результатом будь-якого менеджменту є досягнення конкретної мети, яка можебути представлена певними якісно-кількісними характеристиками. Цей процес потребує використання різноманітних видів ресурсів, в тому числі й інформації, яка міститься в документах. Така сутність документа, і впершу чергу, управлінського документа, наділяє його якостями, що притаманні матеріальним об'єктам, що за певних умов можуть створювати додаткову вартість або сприяти появі нових товарів і послуг.

Повертаючись до характерної ознаки управлінського документа, як ресурсу, слід звернутись до загального тлумачення самого поняття "ресурс", а саме, ресурс - засіб, можливість, джерело або запаси будь-чого.

Тобто, документ, як матеріальний об'єкт і носій інформації, безумовно, охоплюється загальним визначенням ресурсу. Крім того, документ, як ресурс, має конкретні якісні та кількісні характеристики. Так, під час створення управлінського документа, якість якого б відповідала сучасній системі управління, враховують вимоги щодо повноти та достовірності інформації, можливості її своєчасного отримання у необхідній формі та узгодженості з чинним законодавством. Визначення кількісних характеристик сучасного управлінського документа пов'язані, по-перше, з використанням загальноприйнятої методики обчислювання обсягів інформації, по-друге, з розрахунками витрат на створення та опрацювання інформації в певних управлінських процесах [23].

Управлінський документ, безумовно, в конкретних обставинах має потенційну можливість використовуватись як товар, тобто бути продуктом праці, створеним для продажу. Вартість такого товару покупцем і продавцем можуть сприйматися по-різному. Так, для одного виду управлінської діяльності використання документної інформації, як ресурсу, проявляється у підвищенні якості товарів та послуг, а для інших - в удосконаленні структури виробництва, методів організації управління і стимулювання праці.

Таке поєднання кількісно-якісних властивостей стає суттєвою перешкодою на шляху визначення конкретних вартісних показників управлінської документації. В основу ж ціноутворюючого чинника управлінської документації, на наш погляд, має бути покладено метод визначення споживчої вартості цього виду товару.

Сучасний документ, що функціонує в управлінському середовищі, потребує вироблення відповідної стратегії керування цим ресурсом. З точки зору визначення інформаційного ресурсу, як потенціалу, слід зазначити, що він має такі складові:

- змістовну;
- організаційну;
- матеріально-технологічну;
- кадрово-персоніфікаційну.



Змістовна складова характеризується наявністю інформаційної ємності і відсутністю ентропії управлінського документа, як джерела інформації. Вона повинна, відповідати таким ознакам, як достовірність і повнота інформації.

Цю складову можна вважати складовою нагромадженого масиву інформації з метою формування документаційних баз даних для подальшої реалізації, утому числі як товару чи послуги.

Організаційна складова містить певні правила та вимоги щодо структурної побудови і організації документаційного забезпечення менеджменту різноманітних систем і рівнів управління. На наш погляд, організаційна складова сьогодні повинна бути спрямована на створення конкретної міжвідомчої організаційно-економічної структури інноваційної спрямованості з визначеним складом повноважень і спроможністю для надання послуг підприємствам, установам, організаціям різних форм власності з питань документаційного забезпечення їх діяльності. Першочерговими видами послуг цієї інноваційної структури можуть стати: розроблення повного або часткового програмного забезпечення документування менеджменту; підготовка та перепідготовка фахівців для роботи з цим програмним забезпеченням; надання консультацій користувачам; здійснення моніторингу використання програмного забезпечення у практичній діяльності користувачів.

Матеріально-технологічна складова передбачає перетворення інформації на матеріальні об'єкти з метою подальшого використання їх як товарів чи послуг. Сутність цієї складової може розглядатись як певний поштовх в напрямку формування нового виду товару [26].

Просування інформації в певному середовищі з подальшим доведенням її до користувачів, потребує проведення комплексних маркетингових досліджень відповідності якісно-вартісних характеристик товару, що пропонується, потребам швидкої динаміки сучасного менеджменту. Під час створення управлінського документа, як конкурентноспроможного товару, необхідно застосовувати стратегію забезпечення позитивного іміджу цієї діяльності, що, на нашу думку, потребує державної підтримки шляхом формування і реалізації міжвідомчої цільової програми.

Кадрово-персоніфікаційна складова повинна забезпечувати вирішення подвійного завдання. Кожна людина може виступати як об'єкт і суб'єкт діяльності у створенні та використанні інформації.

Ось чому кадрова складова, по-перше, спрямована на реалізацію здібностей певного соціуму щодо створення конкретного продукту і доведення його до користувачів, по-друге, характеризується можливостями певного соціуму сприймати, ефективно переробляти інформацію, що міститься в документах, для підготовки, прийняття і виконання управлінських рішень.

Ця складова підпорядкована цільовим завданням щодо формування професійних кадрів, які мають здійснити інноваційний розвиток документаційного забезпечення менеджменту.

Адекватність формування та реалізації складових науково-технічного потенціалу відносно документаційного забезпечення менеджменту, значним чином підкреслює міру важливості визначення цієї діяльності як спеціальної управлінської категорії з подальшим розробленням механізму організації і керування. Для формування організаційно-методичної бази реалізації ефективного менеджменту і документування основних процесів його функціонування, на наш погляд, необхідно створити і забезпечити:

- організацію адекватного документування управління, яке базується на традиціях, правилах і нормах, що склались;
- нормативно-правову регламентацію процесів реалізації основних функцій сучасного менеджменту разом з формуванням відповідних вимог у законодавстві;
- уніфікацію і стандартизацію нових систем документації;
- розроблення програмних засобів щодо оптимізації документопотоків, відповідно до рівнів і завдань документаційного забезпечення менеджменту;
- створення багаторівневих документаційних баз даних та інформаційно-пошукових систем;
- створення умов для комерціалізації процесів документаційного забезпечення менеджменту;
- створення системи підготовки фахівців в сфері документаційного забезпечення менеджменту.

Цілеспрямована діяльність в напрямку реалізації цих заходів, на нашу думку, дозволить у стислі строки здійснити інституалізацію документаційного забезпечення менеджменту як нової управлінської категорії і створити механізм його ефективного застосування в сучасних економічних умовах [25].

Висновок

Одним з найбільш перспективних напрямків розвитку підприємства є використання сучасних технологій в усіх сферах його діяльності. Оптимізація способів отримання, збереження й обробки інформації з використанням засобів обчислювальної техніки і телекомунікацій істотно підвищує ефективність управлінської діяльності на підприємствах України.

Ефективне використання інформаційних ресурсів є індикатором адаптаційної здібності і дозволяє розробляти та реалізовувати гнучку стратегію розвитку підприємства. На сьогодні сучасні інформаційні системи здатні не тільки цілком задовольнити вимоги виробничих систем, але й виступають важливою передумовою їхнього розвитку.

Світовий досвід розвитку сфери комп'ютерних технологій та інформаційних ресурсів за останні роки свідчить про істотне підвищення темпів їх розвитку порівняно з темпами розвитку виробничої сфери. Високі темпи впровадження інформаційних технологій сприяють росту кількості обчислювальної техніки.

Сучасний стан розвитку теорії інформаційних ресурсів не задовольняє практичних потреб управління ними і потребує розробки методів оцінки наявності та стану інформаційних ресурсів, визначення факторів, які впливають на їх ефективне використання, та механізмів забезпечення конкурентних переваг підприємств щодо застосування інформаційних ресурсів та систем. Досвід свідчить, що дотепер у практичній діяльності відсутній моніторинг формування та використання інформаційних ресурсів.

Удосконалення системи інформаційного забезпечення виробничо-господарської діяльності, ускладнення її структури, що супроводжується зростанням витрат на розвиток інформаційних систем підприємств, зростаюча кількість чинників, які зумовлюють її ефективність, потребує подальшого розвитку теорії інформаційних ресурсів.

Визначено, що система управління функціональними інформаційними ресурсами управління складається з підсистеми управління інформаційними системами та підсистеми управління інформаційними ресурсами, для кожної з яких використовується індивідуальний підхід щодо прийняття управлінських рішень.

Визначено склад показників кожного рівня управління та головні засади забезпечення ефективного управління інформаційними ресурсами в умовах обмеження ресурсів, які використовуються для розвитку систем інформаційного забезпечення.

Розробка механізму дозволяє визначити основні напрямки впливу на систему інформаційного забезпечення управління і на склад інформації, представленої в інформаційних ресурсах, що забезпечує підвищення ефективності діяльності за рахунок створення оптимальних умов прийняття рішень при мінімізації витрат на систему забезпечення інформацією.

Визначено фактори, які впливають на ефективність формування, зберігання та використання інформаційних ресурсів, враховано їх поділ на внутрішні, які належать до сфери управління, та зовнішні, які передбачають регулювання на макрорівні. Основними факторами зовнішнього середовища є організаційні, правові, економічні та технологічні. До факторів, управління якими належить до компетенції підприємства, належать економічні, організаційні, кадрові та психологічні.

Управління за компетенціями дозволяє формалізувати процеси прийняття рішень у галузі управління інформаційними ресурсами, що сприяє розвитку теорії управління та передбачає створення автоматизованих систем підтримки прийняття рішень у цій галузі.

За результатами дослідження підходів до оцінки ефективності застосування інформаційних систем і вартості інформаційних ресурсів підприємств запропонована система показників використання інформаційних систем і інформаційних ресурсів.

Доведено, що ефективність формування та використання інформаційних ресурсів в управлінні забезпечує дотримання таких принципів управління: безперервне поповнення і відновлення інформаційних ресурсів, оптимізація їх джерел, забезпечення економічної безпеки, формування раціональної структури, інтегроване і раціональне використання інформаційних ресурсів, визначення ризиків їх використання, зацікавленість першого керівника, участь усіх співробітників, активна роль інформаційних служб у процесі формування і використання інформаційних ресурсів, безперервний і комплексний розвиток системи забезпечення інформацією.

Доведено, що комп'ютеризація підвищує рівень задоволення інформаційних потреб користувачів, сприяє становленню інформації як ресурсу виробництва, змінює структуру і форми надання інформації фахівцям.

Зростання рівня зрілості інформаційної системи приводить до позитивних психологічних змін у сприйнятті інформатизації, що веде до удосконалення процесів створення та прийняття рішень в усіх галузях управління персоналом.

З розвитком системи інформаційного забезпечення усвідомлюється потреба в інформації, переоцінюється сприйняття процесу прийняття рішень, зростає потреба в подальшому удосконаленні системи формування та використання інформаційних ресурсів.

Список використаної літератури.

1. Буряк В.В. Деякі питання оцінки у системі керування інформаційними ресурсами підприємств // Університетські наукові записки (Часопис Хмельницького університету управління та права). – 2005. – № 1-2 (13-14). – С. 367-373.
2. Васильєв В. В. Інформаційні технології у бібліотечній справі: навчально-методичний посібник / В. В. Васильєв, Н. В. Сороколетова, Л. В. Хлівненко. - М.: Ліберія-Бібінформ, 2007. - 368 с.
3. Войчишин К.С. Створення систем інформаційних ресурсів: стандартизація і сертифікація – основа інформаційної інфраструктури [Текст] / К.С.Войчишин // Інформаційні технології і системи.– 2008.– Т.5, №1-2.– С.69-83
4. Гулин В. Н. Інформаційний менеджмент. Інформаційні технології, що забезпечують управління інформаційними ресурсами. - М.: Сучасна школа, 2008.
5. Давидова І.О. Управління електронними інформаційними ресурсами: питання методології та організації [Текст] / І.О.Давидова // Вісн. Харк. держ. акад. культури.– 2008.– Вип.10.– С.55-61.
6. Дерев'яненко А.Г. Інформаційні центри: структура і методи діяльності: навч.посіб. / А.Г. Дерев'яненко. – К., 1998. – 80 с.
7. Єгорова Т.І. Основи менеджменту. - К.: НДЦ «Регулярна і хаотична динаміка», 2002. - 136 с.
8. Климчук В. Інформаційні технології та тенденції розвитку міжнародної інформації [Текст] / В.Климчук // Вісн. Кн. Палати.– 2006.–№6.– С.15-18.
9. Кулицький С. П. Досвід організації економічного аналізу бібліотечної інформації // Наукові праці Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського . – 200. – Вип. 5. – С. 415-420.
10. Маслянюк П. П. Інформаційні ресурси та засоби їх створення [Текст] / П. П. Маслянюк // Вісн. Східноукр. нац. ун-ту ім. В.Даля.– 2008.– Т.1, №7.– С.132-140.
11. Маращук А.І. Інформаційні ресурси держави: зміст та проблеми захисту [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.ndcpi.org.ua>.

12. Момот А. Аналіз основних напрямків забезпечення інформаційної безпеки [Текст] / А.Момот // Актуальні проблеми міжнародних відносин.— 2008.— Вип.659 (Ч.1) №1.— С.265-278
13. Оптимізація організації управління персоналом [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ukrbukva.net/109011-Optimizaciya-organizacii-upravleniya-personalom.html>
14. Оптимізація системи управління персоналом: роль управлінської команди [Електронний ресурс]. — Режим доступу:  
[http://ru.osvita.ua/vnz/reports/gov\\_reg/18418/](http://ru.osvita.ua/vnz/reports/gov_reg/18418/)
15. Осауленко О. Г. Інформаційне забезпечення державного управління сталим розвитком. — К., 2001. — 72 с.
16. Основні етапи інформаційно-аналітичної діяльності [Електронний ресурс].— Режим доступу:  
[http://allref.com.ua/uk/skachaty/OSNOVNI\\_ETAPI\\_iNFORMACiIyNO-ANALiTiCHNOyi\\_ROBOTI](http://allref.com.ua/uk/skachaty/OSNOVNI_ETAPI_iNFORMACiIyNO-ANALiTiCHNOyi_ROBOTI)
17. Павленко Л. А. Корпоративні інформаційні системи : навч. посіб./ Л. А. Павленко. — Х. : Вид-во «Інжек», 2003. — 260с.
18. Пархоменко В. Д. Наукові і організаційні проблеми управління інформаційними ресурсами [Текст] / В.Д.Пархоменко // Науково-технічна інформація.— 2007.— №3.— С.31-36.
19. Перетятко А. Розробка ефективної системи управління персоналом // Персонал.- 2008.- № 1.- с. 43
20. Петров В. В. Національні інформаційні ресурси. Проблеми формування, використання, розвитку і управління [Текст] / В.В.Петров // Реєстрація, зберігання і обробка даних.— 2008.— Т.3, №2.— С.39-50
21. Почепцов Г. Г. Інформаційне суспільство, інформаційний простір, інформаційна політика: чи існують вони в Україні? // День. — 2001. — 13 квіт. — С. 6-7.
22. Почепцов Г.Г. Теорія і практика комунікації. — М., 2005; Сучасні концепції менеджменту / За ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. — К., 2007.

23. Семенченко А. І. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного стратегічного планування у сфері національної безпеки: проблеми та шляхи їх вирішення / А. І. Семенченкова // Наука і борона . – 2007.- №2.- С. 9-12.
24. Сілкова Г. В. Інформаційно-аналітична діяльність у структурі інформаційної діяльності // Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія . - 2007. - №4. - 37-44.
25. Соляник А. А. Документні потоки та масиви : навч. посіб. / А.А.Соляник ; Харк. держ. акад. культури. –Х. : ХДАК, 2000. – 112с.
26. Твердохліб М. Інформаційне забезпечення менеджменту. – К.,2004.
27. Туленков Н. В. Введення в теорію та практику менеджменту. – К.,1998
28. Турчин А. Оптимізація управління персоналом: системний похід // Менеджмент и менеджер.- 2007.- №9.- с.34
29. Хромченко, Л. Г. Організація інформаційної діяльності (теоретичні основи): навч. Посіб. Для студентів спеціальності «Міжнародна інформація», «Міжнародні економічні відносини»/ Л. Г. Хромченко, О. С. Раковська-Башмакова, А. С. Шраєр; за ред..Х. В. Чаковського. - Х. : «МСУ Харків», 2008. – 352с.
30. Яворський В. Національний реєстр інформаційних ресурсів: черговий абсудж від влади [Електронний ресурс].- Режим доступу <http://www.helsinki.org.ua>.19.03.2010
31. Яковенко В.Я. Інформаційні ресурси [Текст]: навч. посіб. / В.Я.Яковенко.– Донецьк: Дон Ну, 2005.– 202с.