

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”

**П**рофессионально 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 *путающей*, 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

*избыточной.*

Если отправной точкой при поиске информации считать преследуемую цель, то становится возможным создание эффективного метода сбора и обработки информации без ненужных потерь времени и путаницы. Содержание нужной информации определяется в соответствии с конкретными задачами управления, значит, нужен метод, который обеспечит получение всех необходимых, и только необходимых, сведений.

Собирать следует лишь ту информацию, которая окажется полезной для принятия будущих решений, поэтому для получения надлежащей внешней информации необходимо тщательно выбирать области наблюдения, определяемые насущными потребностями, то есть поставленными целями. Таким образом, *менеджера должна интересовать в первую очередь релевантная информация.*

***Преимущество всегда на стороне того, кто владеет полной и достоверной информацией.***

Б.Хант

Информационное обеспечение призвано удовлетворять все потребности управленческих процессов, которые происходят в любой социально-экономической системе. Поэтому *при проектировании и разработке информационной системы следует учитывать* такие факторы:

- способности, привычки, уровень образования, эмоциональность работников аппарата управления;
- интерпретация информационного сообщения отправителем и интерпретация его получателем, которые могут существенно отличаться;
- межличностные отношения, которые нередко бывают сложными, пристрастными или неясными;
- состояние системы коммуникаций между подсистемами (недостаточность информации, трудность ее восприятия и толкования, противоречивость сообщений);
- состояние контактов с внешней средой организации (неясные, искаженные или ложные сообщения);
- политика высшего руководства (она может быть малопонятной, а потому неверно истолкованной).

В любой многоуровневой системе управления *обязательными характеристиками управленческой информации* для каждого уровня управления являются:

- общая номенклатура данных, которые качественно и количественно характеризуют объект управления;
- периодичность поступления данных, которая отображает динамику социально-экономических процессов;
- оперативность обработки данных с целью формирования новой информации и управляющих воздействий;
- сроки доведения принятых решений до объекта управления.

Общую *номенклатуру данных*, используемых в управлении, удобнее рассматривать в виде отдельных групп, например:

- численность, профессиональная и квалификационная характеристики персонала;
- состояние сооружений, оборудования и механизмов, обеспечивающих технологический процесс;
- необходимые для производственной деятельности материальные ресурсы;
- нормы использования ресурсов при производственной или хозяйственной деятельности;
- наличие запасов продукции и ход ее реализации.

***Обращайте внимание на подробности, из них состоит все.***

Х. Маккей

Для того, чтобы информация эффективно выполняла свою роль в управлении, она *должна отвечать таким требованиям*, как точность, периодичность поступления, своевременность (оперативность), полнота (достаточность), важность (полезность), понятность, свежесть, сопоставимость, конфиденциальность и готовность к использованию.

***Точность*** информации означает, что она должна адекватно отображать процесс функционирования системы. Слова и термины, используемые для характеристики показателей, должны быть однозначными и не допускать разного толкования.

***Периодичность поступления*** информации состоит в том, что она своевременно поступает к потребителю. Информация должна поступить раньше, нежели изменилась ситуация, которую она описывает, иначе она потеряет свое значение. Относительно постоянно циркулирующей информации должны быть предусмотрены такие сроки продвижения ее, которые дают пользователю время, необходимое для ее обработки, осмысления и принятия решения. Сроки поступления информации в управляющую систему должны быть согласованы по времени с циклом управления и обеспечивать, в случае необходимости, возможность оперативного вмешательства в работу системы.

***Своевременность (оперативность)*** поступления управленческой информации состоит в ее способности удовлетворить потребности пользователя в нужный момент и к определенному сроку, чтобы обеспечить принятие оптимального решения.

***Полнота (достаточность)*** информации означает, что количество информации должно быть минимальным, но достаточным для оценки ситуации, выбора линии поведения и принятия решения на определенном уровне управления.

**Важность (полезность)** информации состоит в том, что она создает выгодные условия для принятия управленческого решения и получения эффективного результата. Это значит, что в потоке информационных сообщений не должно быть данных, которые не нужны для решения задач или вообще для данного уровня управления (избыточная или бюрократическая информация). Полезность информации проявляется лишь при ее потреблении и зависит не только от ценности заложенных в ней данных и идей, но и от умения получателя ею пользоваться.

**Понятность** (доступность для понимания) информации обеспечивается представлением ее в ясной для понимания форме: она отражает существо вопроса, изложена четко, без лишних деталей, правильно переведена с иностранного языка.

**Свежесть** информации – минимальный срок между моментом возникновения информации и поступлением ее к пользователю.

**Сопоставимость** информации – возможность сравнения показателей информационного сообщения с данными из других источников (фирмы, регионы, государства). Обеспечивается путем установления определенных стандартов.

**Конфиденциальность** обеспечивается путем определения для каждого документа содержания и характера содержащейся в нем информации, контролем за ее распространением среди пользователей, строгим учетом и хранением.

**Готовность к использованию** состоит в том, что информация должна представляться в таком виде, который не потребует ее дополнительной обработки и не усложнит процесс принятия решения.

Информация, которая удовлетворяет всем перечисленным требованиям, обеспечит нормальное функционирование системы управления. Кроме того, для нормального функционирования системы управления должны быть разработаны, согласованы и утверждены *нормы и правила оформления, приема, передачи, обработки и использования управленческой информации*, циркулирующей в системе. Это значит, что должно быть определено:

- какая исходная информация необходима для принятия решения;
- какими документами оформляется управленческое решение;
- какая отчетная информация о ходе и результатах выполнения решения должна поступать субъекту управления от управляемых объектов;
- кто обязан давать отчетную информацию, в какое время и при каких условиях;
- каким образом оформляется отчетная информация, какими средствами и по каким каналам передается;
- каковы формы директивной или регулирующей информации, какова периодичность ее передачи и сроки доведения до исполнителей;
- кому предназначена информация, в каком объеме и ассортименте она передается различным звеньям субъекта управления;
- каковы пути и средства обеспечения своевременного получения и надежности информации, контроля ее прохождения, проверки достоверности;
- какие места, методы, технические средства и работники предназначены для работы с информацией, полученной от объекта управления;
- каковы способы хранения, переработки и использования информации;
- какие менеджеры и специалисты на основе полученной информации принимают новые или корректируют старые решения.

Все перечисленные нормы, меры и правила необходимы и должны в обязательном порядке соблюдаться и выполняться.

Многочисленные исследования показывают, что реально менеджер может рассчитывать на понимание своим заместителем лишь 60% информации, которую он пытается ему передать, в свою очередь подчиненный заместитель также поймет не более 60% полученной информации. Если руководство организации состоит из пяти уровней, то на самый низший дойдет лишь 13% смысла первоначального распоряжения. Специалисты считают также, что при передаче распоряжений в письменном виде результат может быть еще хуже!

Во всех случаях достигнуть лучшего понимания подчиненными указаний и распоряжений менеджера помогает хорошо отлаженная *обратная связь* – проверка правильности восприятия полученной информации (сигнал, направляемый получателем информации отправителю, в котором подтверждается факт получения сообщения и характеризуется степень понимания или непонимания содержащейся в нем информации). В идеале обратная связь должна быть заранее запланированной, оптимальной по форме и устанавливаться без промедления. Отправитель информации, как правило, всегда ожидает, что получатель каким-либо образом отреагирует на нее и сообщит ему о своей реакции.

При передаче устной информации *сигналами осознанной обратной связи* могут быть уточнения, перефразирование или выражение чувств. Устойчивая обратная связь позволяет существенно повысить надежность обмена информацией, избежать потерь и помех, искажающих ее смысл.

### 7.3.2. ОПЕРАЦИИ, ПРОВОДИМЫЕ С УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ

*Творческая работа по затратам времени и средств в сравнении с рутинной работой составляет значительно меньшую долю.*

**У**правленческая информация, циркулирующая в аппарате управления, как организационный ресурс обладает определенными особенностями.

К *общим особенностям*, присущим также и другим ресурсам, относят объективную необходимость информации, ее содержательность, ограниченность, стоимость, жизненный цикл, транспортабельность.

*Специфическими особенностями* управленческой информации являются ее уникальность, неконтролируемость объема, способность к тиражированию и увеличению, делимость, невозможность существования без материального носителя.

С учетом всех этих особенностей управленческой информации ее подвергают ряду операций, таких как передача, преобразование, обработка, оценка, использование, хранение и уничтожение.

**Передача информации** – это перемещение ее с помощью каких-либо каналов связи от источника (места хранения) до потребителя. Основные принципы передачи информации – доставка кратчайшим путем, с минимальными затратами времени и сил.

**Преобразование информации** предусматривает аналитическое изучение ее содержания и преобразование в другую форму с целью придания этой информации вида, удобного для дальнейшего использования.

**Обработка информации** – совокупность различных действий, проводимых с имеющейся информацией, которые приводят к изменению ее вида или характера подачи.

**Оценка информации** производится с определенной периодичностью на предмет определения ее научной и практической ценности (которая с течением времени может изменяться в ту или иную сторону) для выявления пригодности к использованию в будущем.

Суть **хранения информации** состоит в передаче ее во времени с обеспечением неизменности состояния носителя.

**Уничтожение информации** необходимо в случаях ее устаревания или избыточности. Решение об уничтожении информации принимается с учетом таких противоречивых факторов:

- хранение информации, которая утратила свое значение, связано с затратами лишних средств и усложняет поиск нужной информации;
- преждевременное уничтожение необходимых данных может негативно сказаться на работе организации.

Перечисленные выше операции осуществляются с информацией в процессе функционирования информационных систем. *Информационная система* представляет собой совокупность носителей, каналов перемещения, технических средств сбора, обработки, накопления и хранения информации.

Важным показателем эффективности работы организации является качество, количество и скорость обработки и передачи информации, циркулирующей на всех уровнях управления.

Анализ деятельности самых различных организаций и фирм показывает, что соотношение рутинной работы (операций, которые поддаются формализации) и творческой работы в аппарате управления складывается таким образом, что творческая работа по затратам времени и средств составляет значительно меньшую долю.

Задачи обработки информации удобно классифицировать по степени их интеллектуальности и сложности. Исходя из этого, различают задачи 1, 2 и 3 класса.

**Задачи 1 класса** – полностью формализованные процедуры, выполнение которых, кроме затрат времени, трудностей для исполнителя не представляет (учет, контроль, оформление документов, их тиражирование и рассылка). Такие задачи легко стандартизируются и программируются.

**Задачи 2 класса** содержат неизвестные и неизмеренные компоненты. Для них характерно отсутствие методов решения на основе непосредственного преобразования данных.

**Задачи 3 класса** содержат неформализуемые процедуры, базирующиеся на информации, которая характеризуется высокой степенью неопределенности (прогнозирование, перспективное планирование). Такого рода задачи решаются на основе использования творческого потенциала человека (информированность, квалификация, талант, интуиция).

Работников управленческого аппарата, как было показано в предыдущей главе, также делят на три группы, каждая из которых решает разные задачи обработки информации: менеджеры, специалисты и технические работники.

**Менеджеры** решают, как правило, задачи 3 класса и в меньшей степени – задачи 2 класса. Это категория работников, у которых творческий элемент деятельности максимальный, а объем рутинной работы минимальный. Они в наибольшей степени отвечают за принятые решения и являются основными потребителями агрегатированных (обобщенных) информационных ресурсов организации.

**Специалист подобен флюсу: полнота его односторонняя.**

Козьма Прутков. Мысли и афоризмы

**Специалисты** решают задачи 2 класса и формируют интеллектуальный базис организации. Эффективность деятельности организации в значительной мере определяется продуктивностью работы специалистов, особенно в вопросах создания новой информации. Они обеспечивают всю информационную подготовку для принятия решения менеджером, являются основными исполнителями документов и определяют их качество. Доля рутинной работы у них незначительна.

**Технические работники** (обслуживающий персонал) выполняют работу, относящуюся к задачам 1 класса. Они выполняют регламентированную работу, которая не требует понимания обрабатываемой информации.

### 7.3.3. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ ИНФОРМАЦИИ

*Причиной многих катастроф являлось не пренебрежение информацией, а ошибочное ее понимание.*

**П**олученная из внешних источников информация, прежде чем попасть к пользователю, должна пройти различные операции по ее обработке. Цель обработки внешней информации состоит в том, чтобы гарантировать пользователю безупречную продукцию: он должен получить всю информацию, которая ему необходима, и все, что он получит, должно быть немедленно использовано.

Ответственной операцией является *анализ информации*, который служит дополнительным фильтром, отбрасывающим ненужную информацию. Эта операция состоит в определении важности, достоверности и значимости информации, а также проверке информации на ложность.

**Важность (полезность) информации** зависит от того, насколько она связана с областью деятельности организации и создает выгодные условия для принятия оперативного решения. Полезность информации в значительной степени зависит от своевременности ее поступления и достоверности.

**Достоверность информации** – объективность и правдивость представленных сведений. Достоверность информации можно оценить по степени соответствия ее реальному, фактическому положению дел. Сделать это не всегда легко. Необходимо указание источника, методов сбора, учета и обработки, каналов передачи. Особенно трудно определить, является ли полученная информация ложной или достоверной, если она содержит сведения о событиях, которые еще не произошли. Достоверность информации прямо связана с полезностью (или вредностью, ущербностью ее). Обычно используют два критерия определения достоверности информации: оценка надежности источника информации и оценка надежности самой информации.

Специалисты рекомендуют очень тщательно подходить к *оценке надежности источника информации* и предлагают оценивать его по таким градациям: “совершенно надежный” – “довольно надежный” – “не всегда надежный” – “ненадежный” – “надежность невозможно определить”.

Оценка *надежности самой информации* также должна быть скрупулезной. Обычно надежность информации классифицируют так: “подтверждено другими источниками” – “вероятно, соответствует действительности” – “возможно, соответствует действительности” – “сомнительная” – “невероятная” – “достоверность не подлежит определению”.

*Причинами возникновения недостоверной информации* чаще всего являются: неправильное восприятие ее получателем (заблуждение, недостаток опыта или знаний) или умышленное, с определенной целью, искажение сведений источником (отправителем) информации.

Главным *критерием правдоподобия информации* является подтверждение ее по другим источникам информации, если возможно, независимым.

**Сравнение – ключ к правильному ответу.**

Информацию можно считать достоверной, если она поступила от стороннего (незаинтересованного) наблюдателя.

Когда речь идет об очень свежей информации, как правило, располагают только одним источником информации. Решение здесь в поиске связанных событий в разных сообщениях. Если связей не обнаружено, следует полагаться на опыт экспертов, собственный опыт и воспользоваться приведенными выше оценками. При этом следует задаться вопросами:

- позволяет ли служебное положение лица, передавшего информацию, иметь доступ к сообщаемым фактам?
- каковы мотивы, движущие представляющим информацию лицом?
- каковы условия передачи информации?

При отсутствии подтверждения надежности как источника, так и самой информации ее не следует отбрасывать, особенно если она производит впечатление важной. Следует ждать поступления новых данных, позволяющих оценить имеющуюся информацию.

**Значимость информации.** Информация может быть важной и точной и в то же время бесполезной, поскольку она неполная и недостаточна для ее понимания и адекватных действий. Ее не следует отбрасывать, а попытаться соотнести с другой информацией, чтобы определить ее значимость. О значимости информации позволяют судить два критерия: циркуляция и синтез.

Критерий “*циркуляция*” применим в ситуации, когда информация достаточно интенсивно циркулирует среди лиц (организаций), имеющих к ней отношение. Происходит этот взаимообмен в надежде установить связи данной информации с другой информацией и таким образом определить ее значимость и важность для себя (своей организации).

Критерий “*синтез*” – это весьма сложное занятие с непредсказуемыми результатами. Методология его применения состоит в соединении всех обрывков информации, полученных из разных источников, для создания полной картины.

**Ложная информация (дезинформация)** – это неточные, неполные, перекрученные знания, сведения, сообщения, которые формируют в сознании человека неправильные представления о действительности. Ложная информация *может возникнуть стихийно, а может создаваться намеренно*. Все искусство лжи состоит в создании информации, которая должна быть близка к реальному положению дел (правдоподобна) и в то же время должна содержать нечто отдаленное, не соответствующее действительности, чтобы ввести адресата в заблуждение.

По степени соответствия сообщений действительности ложная информация может существовать в виде:

- *неправды* – выражений, высказываний, в основе которых лежит ошибка или неполное знание того, что не соответствует действительности;
- *лжи* – сознательного искажения истины, которую на самом деле знают;
- *обмана* – полуправды, которая может провоцировать воспринимającego ее человека на ошибочные выводы, которые базируются на достоверных фактах.

Чаще всего ложная информация передается такими способами:

- сюжетом, который пользуется определенным интересом и вниманием;
- сюжетом ложным, который является ответом, близким к реальному.

Специалисты рекомендуют такие *способы предохранения от ложной информации*:

- сохранять хладнокровие по отношению к новой информации;
- внимательно обрабатывать и анализировать новую информацию;
- контролировать соблюдение собственных целей и интересов;
- запросить мнение совершенно разных (насколько это возможно) людей.

### 7.3.4. ТРЕБОВАНИЯ К РАСПРОСТРАНЕНИЮ И ЗАЩИТЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ

*Ничто нигде не должно валяться!*

Эффективное функционирование системы управления возможно только при своевременном поступлении в нее необходимой информации. Даже полученная своевременно частичная информация намного полезнее полной и правильно оформленной, но полученной с опозданием.

Прошедшая обработку информация с точки зрения ее важности, точности и надежности должна быть своевременно распространена среди потребителей (соответствующих лиц и отделов). К *потребителям управленческой информации* относят:

- всех менеджеров, принимающих решения;
- всех менеджеров, которые информируют и инструктируют подчиненных;
- всех работников аппарата управления;
- внешние органы, имеющие право на получение информации;
- учредителей и владельцев акций организации.

*Внутренняя информация представляется*, как правило, в форме регулярных отчетов.

В зависимости от отчетного периода это могут быть:

- ежедневные анализы убытков и доходов, статистика эффективности труда, анализ использования рабочего времени, полученные заказы;
- еженедельные отчеты (анализ выполненных работ, контроль и анализ планов и проектов);
- ежемесячные отчеты о деятельности подразделений, о запасах сырья, сбыте, инвестиционных проектах, счета доходов и расходов, балансовые отчеты;
- ежеквартальные, полугодовые и годовые отчеты (счет доходов и расходов, балансовый отчет,

источники и использование фондов, результаты работы структурных подразделений).

Степень детализации и форма представления информации зависят от адресата (потребителя). Требования к объему информации разрабатываются в соответствии с содержанием выполняемой работы и уровнем управления: чем выше должность, тем более обобщенной должна быть поступающая информация.

Следует придерживаться принципа *знать только необходимое*: независимо от положения сотрудника в организации он должен получать только ту информацию, которая ему необходима для выполнения своих обязанностей.

*Правила распространения информации должны обеспечивать*, с одной стороны, предоставление только необходимой для выполнения соответствующих функций информации, с другой – не отказывать в нужной информации тем, кто в ней нуждается.

Основными *препятствиями и помехами при обмене управленческой информацией* чаще всего бывают:

- различный статус, положение отправителя и получателя, их предвзятое отношение друг к другу или к содержанию сообщения;
- отсутствие у получателя интереса к информации, непонимание ее важности;
- различие в понимании символов и терминов, с помощью которых происходит информационный обмен;
- физические и психологические факторы (плохая память, утомление, импульсивность, рассеянность, излишняя эмоциональность, нетерпеливость, забегания вперед, недослушивание до конца, постоянное комментирование услышанного).

Процесс обмена информацией в значительной степени *облегчает* краткость, ясность, недвусмысленность сообщений, в какой бы форме они ни передавались.

*Надежности информационного обмена* способствует постоянный контроль за ее содержанием, способами передачи и приема, использование параллельных информационных каналов, а также дублирование устной информации письменной.

Созданная в любой организации система информации неизбежно приведет к накоплению *информации о конкурентах*. Важный момент: если организация работает в соответствии с этическими нормами бизнеса, это вовсе не значит, что и все конкуренты придерживаются таких же принципов. Конкуренты могут предпринять реальные и решительные действия с целью получения конфиденциальной информации. Значит, *информацию следует охранять*. Подход к разработке мер безопасности должен строиться на предположении самого худшего со стороны конкурентов.

***Хранить свой секрет мудро, но ждать, что его будут хранить другие, – глупо.***

С.Джонсон

При разработке информационных структур организации следует предусмотреть эффективный доступ к информации и одновременно ее надежную защиту. Прежде чем разрабатывать *систему мер по защите информации*, следует получить ответы на такие вопросы:

- какие сведения нельзя скрывать, защищать от доступа к ним (от кого?);
- какие сведения невыгодно скрывать (почему?);
- какие сведения подлежат охране (кем и от кого?).

***Сведения которые нельзя защищать от доступа к ним.*** Ответ на этот вопрос дает постановление Кабинета министров Украины о перечне сведений, которые не могут *составлять коммерческую тайну*. Претендовать на ознакомление с этими сведениями могут в пределах своей компетенции: прокурор, в случаях, предусмотренных законом, правоохранительные органы по возбужденному уголовному делу, налоговые службы, аудиторские организации (по просьбе владельцев фирм), профсоюзы, государственные учреждения, санэпидстанции, экологические организации, предприятия и частные лица, вступающие в сделку.

***Сведения, которые невыгодно скрывать самой организации.*** Прежде всего, это рекламная информация. Однако широкое ее распространение имеет не только положительную, но и отрицательную сторону, так как она помогает преступникам выйти на объект будущего посягательства, изучить его слабые стороны (недостатки в системе охраны продукции, новых технологий, разработок, уязвимые с точки зрения закона виды деятельности) и принять решение, каким путем получить свою выгоду. Реклама также существенно облегчает работу конкурентов по изучению противника.

***Уважайте конкурентов, возможно, только их одних волнует то, что вы делаете.***

А.Блох. Закон Мэрфи

***Охране подлежат сведения***, которые представляют хозяйственную, коммерческую ценность, разглашение которых может нанести вред интересам предприятия, и на них не распространяется законный доступ третьих лиц. Защите подлежит не вся информация, а только та, которая представляет ценность для предприятия. При определении ценности информации критерием служит такой показатель, как полезность данных и сведений.

Основными мерами, способствующими защите информации, являются *режимные меры*, то есть специальные меры, направленные на предотвращение утечки важных сведений.

### 7.3.5. КАК ОХРАНЯТЬ КОММЕРЧЕСКУЮ ТАЙНУ ОРГАНИЗАЦИИ

*Потеря 20% информации, составляющей коммерческую тайну, в 6 случаях из 10 приводит к коммерческому краху фирмы.*

Б.Хант

**П**роблему коммерческой безопасности организации целесообразно разложить на основные составляющие: какую информацию надо охранять, каким образом она может выйти за пределы организации, какие приемы и методы добычи информации применяют конкуренты и как наиболее эффективно предупредить утечку важной и ценной информации. Затем на их основе планировать такие этапы работы по предотвращению утечки важной управленческой информации:

- определение перечня сведений, составляющих коммерческую тайну;
- выявление каналов возможной утечки важной и ценной информации;
- изучение возможных путей и способов добычи важных сведений конкурентами;
- разработка организационных мероприятий по предотвращению утечки важной и ценной информации.

**Сведения, составляющие коммерческую тайну.** Согласно закону, к коммерческой тайне относят сведения, разглашение которых может нанести вред интересам предприятия. Выше упоминалось, что такого рода сведения составляют примерно 5% информации, циркулирующей в организации. Это наиболее важная и ценная информация. Поскольку разработка и постоянное соблюдение мер по защите информации требуют значительных затрат, то, прежде всего, необходимо определить перечень сведений, которые могут составлять коммерческую тайну.

Обычно к коммерческой тайне относят такого рода данные и сведения:

- количественные показатели выпуска товаров (услуг);
- формы и методы сбыта товаров и услуг;
- производительность труда и издержки производства;
- технологию производства и ее модификации;
- ценовую и сбытовую политику;
- сравнительные характеристики собственного ассортимента и товаров конкурентов;
- производственные, коммерческие и финансово-кредитные отношения с партнерами;
- планы организации по расширению, изменению, диверсификации или свертыванию производства;
- факты ведения коммерческих переговоров;
- результаты и планы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;
- перспективные методы управления;
- сведения, которые могут быть использованы для нанесения ущерба репутации организации;
- сведения о текучести кадров, о ведущих специалистах, о сотрудниках, которые работают по совместительству в других организациях;
- сведения о наличии сил, возможностей и условий для защиты коммерческой тайны.

**Основные каналы утечки информации.** Утечка важной и ценной информации чаще всего происходит по таким каналам:

- участие в переговорах, совместная деятельность с другими фирмами;
- официальные документы, рекламные материалы, публикации в прессе, выступления представителей организации на совещаниях, конференциях, по телевидению и радио;
- сторонние наблюдатели (консультанты, эксперты, визитеры, стажеры, экскурсии);
- места накопления информации (компьютеры, архивы, мусор);
- беседы на производственные темы за пределами организации;
- обиженные сотрудники организации;
- забытые пенсионеры организации;
- центры распределения информации (секретари, технический персонал, телефонные коммутаторы).

**Пути и способы добычи важных сведений конкурентами.** Многочисленные наблюдения и расследования случаев утечек коммерческой информации, потерь важных и ценных сведений позволили выделить пять основных путей получения информации о конкурентах:

- подкуп, шантаж, переманивание сотрудников интересующей организации, внедрение в нее своих агентов;
- выведывание данных у сотрудников интересующей организации в ходе различных бесед, дискуссий, опросов;
- проникновение в компьютерные сети и базы данных;
- кражи важных и ценных документов;
- подслушивание телефонных переговоров.





**Рис. 5.2. Эффективность основных путей и способов получения сведений о конкурентах**

Соотношение количества данных о конкурентах, получаемых тем или иным путем, показано на рис. 5.2.

Таким образом, перечень наиболее эффективных и распространенных методов и *способов сбора информации о конкурентах* выглядит так:

- сбор открытых информационных материалов;
- ознакомление с материалами, документами, образцами продукции;
- визуальное и техническое наблюдение;
- беседы с сотрудниками изучаемой организации при личных встречах;
- навязывание дискуссий по интересующим проблемам в ходе совещаний, конференций, переговоров;
- рассылка в адрес организаций и их ведущих сотрудников разного рода опросников и анкет;
- ложные предложения работы специалистам интересующей фирмы на привлекательных условиях;
- частная переписка ученых, научных и исследовательских центров с ведущими специалистами организации;
- прослушивание телефонных разговоров;
- хищение документов и других источников информации;
- изучение множества различных источников информации, содержащих фрагменты необходимых сведений.

**Мероприятия по предотвращению утечки важной и ценной информации.** Из приведенных выше данных видно, что важнейшим звеном в обеспечении сохранности коммерческой тайны являются сотрудники организации. Установлено, что сохранение коммерческой тайны организации на 80% зависит от правильного подбора, расстановки и воспитания кадров, а основным направлением деятельности по сохранению коммерческой тайны является *стабильность персонала организации*.

***Репутация человека, которому можно доверить тайну, значит гораздо больше, чем популярность, которая добывается передачей сплетен.***

М.Корд

Оберегать информацию от утечки должны все сотрудники организации, начиная с самого высшего руководства и заканчивая рядовыми сотрудниками.

Японские фирмы, например, разрабатывают правила служебного поведения, где содержатся статьи, которые *запрещают их сотрудникам*:

- передавать посторонним лицам сведения, содержащие коммерческую тайну;
- заключать сделки, могущие подорвать доверие к фирме со стороны клиентов;
- давать и получать взятки;
- умышленно наносить экономический ущерб;
- устраиваться без санкции руководства на работу по совместительству.

## РЕКОМЕНДАЦИИ

### **Как надежно защитить от утечки управленческую информацию:**

- создавать материальные и моральные стимулы, побуждающие персонал к добросовестной, честной и творческой работе;
- обеспечивать долговременную работу сотрудников в организации, бороться с текучестью кадров;

- привлекать сотрудников к выработке управленческих решений;
- создавать условия для служебного роста и продвигать на руководящие посты наиболее достойных работников;
- расставлять людей в соответствии с их способностями;
- наблюдать за вновь принятыми работниками;
- организовать надежную, эффективную и жесткую систему контроля за соблюдением норм и правил защиты информации;
- конструктивно разрешать конфликтные ситуации;
- создать гибкую, нетравмирующую систему увольнения кадров;
- ограничить места приема посетителей и постоянно их сопровождать;
- ограничить количество стажеров и временных сотрудников;
- уничтожать все документы, как только они стали ненужными;
- кодировать или защищать паролем данные в компьютерах;
- контролировать доступ к компьютерам;
- периодически копировать ценную информацию и хранить ее в надежном месте;
- ограничить объем выходной информации до необходимого минимума;
- рядом с истинной информацией размещать ложную;
- разреживать истинную информацию, давать ее частями или в общем виде;
- увеличивать объем информации за счет избыточных бесполезных или ложных данных;
- телефон, электронную почту использовать с применением соответствующих организационных и технических мер защиты;
- запирать на ключ все важные документы в конце рабочего дня.

Рекомендуемые меры, особенно если они применяются комплексно, достаточно эффективны, однако следует помнить, что *большая часть важной информации попадает к конкурентам из-за необученности или небрежности персонала*. Необходимо регулярно и настойчиво повторять всем работникам организации эти элементарные требования и меры информационной безопасности до тех пор, пока они не станут естественными действиями, которые работник выполняет автоматически, не задумываясь.

Добиться этого непросто, нужны значительные усилия, особенно на начальном этапе.

## 7.4. РАБОТА РУКОВОДИТЕЛЯ С ДОКУМЕНТАМИ

*Кто ничего не знает, тот вынужден всему верить.*

Установлено, что менеджер тратит на работу с документами от 15 до 40% своего рабочего времени, в том числе 5-10% – на составление и оформление документов различного назначения. Многим руководителям приходится рассматривать до 150-200 документов в день.

Рациональная работа с документами позволяет освободить менеджера от выполнения рутинных операций, сократить затраты времени и средств на обработку документов, повысить ответственность работников аппарата управления, улучшить информационное обеспечение, качество управленческих решений и их оперативность.

*Работа менеджера с документами ведется по таким направлениям:*

- составление и оформление организационно-распорядительных документов;
- рассмотрение входящих документов;
- рассмотрение внутренних и исходящих документов;
- работа с документами по кадрам;
- ведение личного архива.

### 7.4.1. ПОРЯДОК СОСТАВЛЕНИЯ И ОФОРМЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫХ ДОКУМЕНТОВ

*С приказом знакомят всех указанных в нем лиц, которые расписываются на одном экземпляре.*