

# ОСОБЛИВОСТІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

*Шульженко І.В., к.е.н., доцент  
Полтавська державна аграрна академія*

Annotation. This article is devoted to issues of information support management decisions. On the validity of management decisions depend on current and future competitiveness of the organization, the effectiveness of its activities in a market environment. This fact is of great interest for the development of quality assurance management decisions that ultimately determines the effectiveness of management in general.

Keywords: standard, management decision, information, information support, the phenomenon of "Cassandra", matrix relevant information, management.

**Постановка проблеми.** В рамках кардинальних та динамічних змін, які відбуваються сьогодні значно швидше ніж в минулому, внаслідок ускладнення системи взаємозв'язків всіх сторін суспільного життя, загострення конкурентної боротьби, розвиток підприємств і організацій в майбутньому багато в чому залежить від управлінських рішень, що приймаються нині. Існування будь-якої організації пов'язано з розробкою, прийняттям і реалізацією управлінських рішень.

Адаптація до змін зовнішнього і внутрішнього середовища вимагає прийняття і постійного корегування управлінських рішень. Однак тільки реагувати на проблеми, що виникають – означає постійно запізнюватися, внаслідок чого ситуація буде ускладнюватися. Відомо, чим складніше проблеми, тим більше часу потрібно на підготовку, обґрунтування і прийняття управлінських рішень. Тому в момент прийняття рішень ситуація може змінитися і ускладнитись, інформація, що використовувалась для їх розробки застаріває і стає не актуальною, що прийняті рішення будуть не відповідати потребі часу і стати неефективними.

Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення нормальної роботи організації не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння сучасних методів прийняття управлінських рішень та своєчасного та повного інформаційного забезпечення. Особливу значимість дане питання здобуває в умовах нестабільності виробництва. Ціна прийнятих управлінських рішень різко зростає. Від того, наскільки економічно грамотно та обґрунтовано приймаються рішення, залежить найчастіше саме існування організації.

Від того, які саме управлінські рішення розробляються і реалізуються, базуючись на своєчасному інформаційному забезпеченні, залежить поточна та перспективна конкурентоспроможність організації, ефективність її діяльності в ринковому середовищі. Саме ця обставина викликає великий інтерес до питань забезпечення якості розробки управлінських рішень, що зрештою визначає ефективність менеджменту в цілому. Особливо це є актуальним в сучасних умовах інформатизації суспільства.

Отже, проблема інформаційного забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень є досить актуальною в наш час і потребує всебічного розгляду.

**Постановка задачі.** Вищезазначене обумовлює необхідність виявлення проблем в інформаційному забезпеченні та розробці теоретичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення умов прийняття управлінських рішень в організації

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичну та методологічну основу дослідження становили праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем прийняття управлінських рішень, таких як Анісімов О.С., Богомазов С.В. Василенко В. А., Гевко І.Б., Демидова Е.О., Дерлоу Дес., Друкер П.Ф., Завадський Й.С., Панченко Є.Г. та інші. Але наявність дискусійних питань стосовно деяких проблем прийняття управлінських рішень потребує подальших досліджень.

**Виклад основного матеріалу.** Оскільки організації є складними системами, рішення приймаються людьми, то існує цілий низка певних проблем, що впливає на прийняття рішення. Це може бути пов'язано з різноманітними факторами.

Розглянемо деякі з них: особисті оцінки керівника, середовище прийняття рішень, інформаційні обмеження, психологічні обмеження [1, 86].

Зупинимось на них детальніше.

#### 1. Особисті оцінки керівника.

Кожна людина має свою систему цінностей, яка визначає її дії і впливає на рішення, які вона приймає. Це, в свою чергу, впливає на засоби, за допомогою яких приймаються управлінські рішення. Керівник, орієнтований, в першу чергу на отримання прибутку, не буде враховувати інших ринкових факторів, які впливають на розвиток організації.

#### 2. Середовище прийняття управлінських рішень.

Середовище прийняття управлінських рішень характеризується більшим чи меншим ступенем невизначеності. Під час прийняття рішення завжди треба враховувати ризик. Ризик відноситься до рівня невизначеності, з яким можна прогнозувати результат прийнятого рішення.

Про визначеність як чинник прийняття рішень можна говорити, якщо рішення приймається в умовах, коли керівник має достатню кількість необхідної інформації і точно знає результат кожного з альтернативних варіантів вибору.

До рішень, які приймаються в умовах ризику, відносяться такі, результати яких не є визначеними, але імовірність кожного результату відома.

Керівництво зобов'язане враховувати рівень ризику як найважливіший фактор. Існує кілька способів отримання організацією релевантної інформації, яка дозволяє об'єктивно розрахувати ризик (наукові публікації, статистика, опитування).

Імовірність буде визначена об'єктивно, якщо інформації буде достатньо для того, щоб прогноз був статистично достовірним.

Невизначеність характеризується новими, складними факторами, щодо яких не можна отримати досить релевантної інформації (наприклад: швидко змінюються обставини). В такому випадку керівник може:

- а) отримати додаткову релевантну інформацію і ще раз проаналізувати проблему, цим самим зменшуючи новизну та складність проблеми;
- б) діяти, спираючись на досвід, судження, інтуїцію та робити передбачення про імовірність подій. Так треба робити, коли не вистачає часу на збір додаткової інформації або витрати дуже високі.

Рішення треба приймати та втілювати в життя, поки інформація та припущення, на яких базується рішення, є релевантними і точними [7,с.46].

Врахування фактору часу та оточення іноді примушує керівників спиратися на судження чи навіть інтуїцію,що є виправданим в певних умовах.

Треба враховувати імовірність випередження рішенням свого часу. Тому є багато прикладів, зокрема щодо впровадження новітніх прогресивних технологій у виробництво,тощо.

### 3. Інформаційні обмеження.

Інформація потрібна для раціонального вирішення проблеми. Інколи вона є недоступною або дорого коштує. Тому керівник повинен вирішити, чи суттєва вигода від додаткової інформації, наскільки важливе саме рішення, чи пов'язане воно із значними ресурсами організації чи з незначними грошами (у вартість інформації треба врахувати час керівника, час підлеглих, витрачений на збір інформації, послуги зовнішніх консультантів і т. ін.)

4.Психологічні обмеження можуть бути пов'язані з тим,що прийняття управлінського рішення дуже часто є мистецтвом знаходження ефективного компромісу. Виграш в одному майже завжди відбувається за рахунок іншого (якість тягне зростання додаткових витрат, запровадження нової технології призводить, як правило, до звільнення працівників).[10, с. 343-345].

Далі розглянемо вимоги до управлінських рішень. Деякі автори висувують наступні: ефективність, економічність, своєчасність, обґрунтованість, реальність. [6, с. 169-170].

Зупинимося на них детальніше. Так, ефективне рішення повинно найбільш повно забезпечувати досягнення поставленої організацією мети.

Економічне рішення повинно забезпечувати досягнення поставленої мети з найменшими витратами.

Своєчасність рішення та досягнення цілей. Треба зазначити,що управлінські рішення, які прийняті із запізненням у часі, втрачають свою актуальність. Це пов'язано із динамічністю ринкового середовища, в якому існує організація і тому інформація про проблеми,що потрібно вирішити,яка була актуальною ще вчора,сьогодні вже втрачає сенс.

Обґрунтованість рішення. Виконавці повинні бути переконані, що рішення обґрунтоване, тому не можна плутати фактичну обґрунтованість та її сприймання виконавцями. Тому для оцінки ситуації і підготовки рішення орган управління або керівник повинен бути забезпечений повною і своєчасною інформацією. Зміст процесу управління полягає у перетворенні інформації зворотного зв'язку на інформацію управлінських рішень. Зворотний зв'язок дає

змогу корегувати помилки і відхилення, регулювати виробничі й управлінські процеси.

Для прийняття обґрунтованого управлінського рішення потрібна планова, нормативна, інструктивна, правова, статистична, облікова, наукова (ноу-хау) та інша інформація. Незалежно від виду вона має бути точною, повною, вірогідною, надійною, зручною для сприйняття та оцінки. Носіями інформації для прийняття рішення є документ, креслення, схеми, графіки, газети, журнали, книги, кінофільми, записи на магнітній стрічці та ін. Важливими джерелами інформації є особисті спостереження, бесіди зі спеціалістами і працівниками, опитування експертів. Крім того, створюють комісії або творчі групи для вивчення питання, проводять анкетні опитування, інтерв'ювання тощо [5, с. 140].

На практиці найчастіше потрібні дані не нагромаджуються, а переважає разове використання інформації. В результаті витрачається зайвий час на збирання інформації. Тому при створенні системи інформаційного забезпечення в кожному підприємстві доцільно точно визначити надходження інформації від структурних підрозділів і службових осіб, встановити перелік даних і строки їх надходження (щодня, один раз на 5, 10 днів, щомісяця, разово), уточнювати форми її подання, передбачити порядок заповнення окремих форм і нагромадження інформації з тим, щоб створювати первинні довідково-інформаційні фонди в організаціях.

Досить поширеною помилкою у розпорядницькій діяльності керівників організацій є зневажливе ставлення до аналізу інформації, що надходить, та переоцінка особистого досвіду. Сучасні масштаби виробництва не дають змоги керівнику «бачити все», тому без регулюючого впливу залишаються суттєві сторони діяльності. Все вищезазначене дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Далі зупинимося на наступній вимозі до управлінських рішень.

Це реальність виконання рішення. Вона повинна відповідати силам колективу та його ресурсам. Управлінське рішення повинно бути таким, яке можна реально здійснити, тобто не можна приймати рішень, які не реальні, абстрактні. Тут проблема полягає у виборі методів доведення прийнятих рішень до виконавців. Кожний співробітник отримує персонально конкретне завдання, яке відповідає його службовим обов'язкам та залежить від об'єктивних та суб'єктивних чинників.

Виділяють чотири основні причини невиконання управлінських рішень:

- якщо рішення було недостатньо чітко сформульоване керівником;
- якщо рішення було ясно та чітко сформульоване, але виконавець його недостатньо усвідомив;
- рішення чітко сформульоване, виконавець його добре усвідомив, але він не мав достатньо необхідних умов та можливостей для його виконання;
- рішення було грамотно сформульоване, виконавець його добре усвідомив, мав достатньо ресурсів для його виконання, але він сам не мав внутрішньої згоди з варіантом рішення, яке було запропоноване керівником. Виконавець в даному випадку може мати свій більш ефективний, на його

думку, варіант рішення цієї проблеми [9, с. 73-75].

Далі розглянемо певні особливості інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень. Деякі автори виділяють наступне:

По-перше, це використання складніших методів прийняття рішень, що базуються переважно на інтуїції.

По-друге, це більш ретельне інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень для забезпечення їх високої якості. Інформація потрібна для раціонального вирішення проблеми.

Однією з найбільших помилок у процесі прийняття рішень є не стільки невміння визначити обсяг необхідної інформації, а скільки невміння вирізнити необхідну інформацію. Найкращий спосіб вирішення даної проблеми полягає в ранжуванні інформації за пріоритетами. Це життєво необхідний елемент у розвитку процесу прийняття управлінських рішень. Особливість інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень полягає у тому, щоб використати всю релевантну інформацію, тобто ту, що стосується даної проблеми. Складність однак, полягає в тому, що не вся релевантна інформація помітна [7, с. 143-161]. У цьому зв'язку доцільно враховувати так званий феномен «Касандри», зображений на стику сегментів «Важлива», «Помітна», матриці, представленої на рис. 1.



Рис. 1. Матриця релевантної інформації [11, с. 115].

Інформація «Касандри» є важливою, але непоміченою керівниками. Вона містить ключові дані, на які не звертають увагу, так само як троянці зігнорували застереження Касандри про дерев'яного коня. Матриця орієнтує керівників не обмежуватись видимою частиною інформаційного айсберга, а шукати інформацію «Касандри». Вона пов'язана з інтуїцією керівника, з кроскультурним мисленням, тобто творчим використанням різних підходів.

Як вважають деякі науковці є кілька причин неуважного ставлення до «інформації Касандри»:

- керівники не мають достатнього доступу до інформації;

– інформація є надто загрозливою [11, с. 178-235].

Вважається, що «інформація Касандри» – це часто перше попередження про те, що справа стає невідкладною.

Враховуючи вищезазначене, треба зазначити, що для сучасних організацій гостро стоїть проблема забезпечення об'єктивною інформацією. Це спонукає до пошуку кращих, більш оптимальних методів організації інформаційно-аналітичної роботи. Передумовами для цього є звільнення працівників від рутинних операцій, які складають значну частину дій щодо підготовки управлінських рішень. Маються на увазі реєстраційні, статистичні, інформаційно-довідкові операції, робота щодо систематизації матеріалів.

По суті це операції, які забезпечують збір, опрацювання та зберігання інформації, що складають елементи технології прийняття управлінських рішень. У зв'язку з цим виникає потреба формування єдиної розподіленої інтегрованої системи інформаційно-аналітичного забезпечення.

Іншою передумовою забезпечення об'єктивності рішень є підготовка за допомогою більш високих ступенів розвитку комп'ютерних інформаційних технологій не тільки розрахункових елементів, проектів управлінських рішень, а й їхньої змістовної основи, варіантів при аналізі оперативної ситуації та моделювання майбутніх результатів. При цьому немає потреби вважати, що засоби обчислювальної техніки замінюють людину в процесі ухвалення управлінських рішень. Технічні можливості лише забезпечують соціальні й правові аспекти ухвалення рішень.

Водночас слід зазначити, що інформаційні технології не можуть істотно допомогти, якщо йдеться про ухвалу досить оригінальних творчих рішень, які базуються на природних інтелектуальних даних, базою яких є евристика. Тут їхня роль суто вузько забезпечувальна. Однією з проблем у створенні автоматизованих інформаційних технологій управлінського призначення є збільшення кількості учасників підготовки і ухвалення управлінського рішення.

**Висновки.** Таким чином, можна зробити висновок, що інформаційне забезпечення прийняття ефективного управлінського рішення – проблема дуже складна та багатостороння, оскільки не завжди можна скористатися попереднім досвідом (зокрема через невпевненість в аналогічності ситуацій). Не завжди вдається точно оцінити результати прийнятого рішення, часто має місце великий розрив між процесами прийняття рішення і можливістю проаналізувати їх результативність.

Важливо, щоб кожний керівник, враховуючи ситуацію та свій стиль управління, міг прийняти найбільш ефективне рішення.

#### **Література:**

1. Анісімов О.С. Прийняття управлінських рішень: методологія і технологія / О.С. Анісімов. – М.: ФГТУ Рос. АКО АПК, 2002. – 280 с.
2. Богомазов С.В. Формирование условий для принятия эффективных управленческих решений // Российское предпринимательство. – 2010. – № 2-2 (153). – с. 158-162. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bgscience.ru/lib/6021/>
3. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень :

[навч. посіб.] / Василенко В. А. – К. : ЦУЛ, 2003. – 420 с.

4.Васильков Ю.В., Филиппова А.Б. Особенности формирования управленческих решений // Российское предпринимательство. – 2011. – № 5-2 (184). – с. 68-73. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bgscience.ru/lib/6846/>

5.Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: [підручник] / І.Б.Гевко - К: Кондор, 2009. –187с.

6.Дафт Р. Менеджмент. 6-е вид. / Р.Дафт : [пер. з англ.] – СПб.: Пітер, 2004. – 864с.

7.Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Дес Дерлоу : [пер. з англ.] – К. : Наукова думка, 2001. – 242 с.

8.Днев В.С. Управлінські рішення: Невизначеність, моделі, інтуїція / В.С. Днев. - Новосибірськ, 2001. – 198 с.

9.Друкер П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 208 с.

10.Завадський Й.С. Менеджмент: Management підруч. [для студ. вищ. економ. навч. закл.] [у 3-х томах] / Й.С. Завадський. – [Т.2.] – К.: Видавництво Європейського університету, 2002. – 640 с.

11.Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент: [ навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. ] / Євген Панченко – К.: КНЕУ, 2004. — 468 с.

12. Харасова А.С., Блаженкова Н.М. Технология принятия управленческих решений в теории и практике менеджмента // Лидерство и менеджмент. – 2015. – Том 2. – № 2. –с. 99-110. – doi: 10.18334/lim.2.2.598