

О.М. КОСТЕНКО, к.е.н., асистент,
кафедра статистики та економічного аналізу,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

Обґрунтування управлінських рішень з врахуванням якості інформаційно-аналітичної системи менеджменту

& Питання, які розглядаються:

• Досліджено теоретико-методичні підходи до управлінських рішень, прийнятих на основі інформаційно-аналітичної системи управління діяльністю підприємств.

Ключові слова: управлінське рішення, інформаційно-аналітична система, управління.

& Вопросы, которые рассматриваются:

• Исследованы теоретико-методические подходы к управленческим решениям, принятым на основе информационно-аналитической системы управления деятельностью предприятий.

Ключевые слова: управленческое решение, информационно-аналитическая система, управление.

& Issues that are examined:

• The theoretical and methodical approaches to the management decisions, made based on information and analytical system of management of enterprises activity, were examined.

Keywords: management decisions, information-analytical system, management.

Прийняття рішень – невід’ємна частина діяльності людини в будь-якій її сфері. Вони визначаються необхідністю впливу на об’єкт управління з метою переведення останнього в бажаний суб’єктом стан. Основоположним базисом та рушійним імпульсом прийняття управлінських рішень є визначена потребами проблема, розробка плану дій по усуненню якої вимагає всебічних та релевантних даних, що збираються, обробляються, зберігаються та надаються за запитами менеджменту його інформаційно-аналітичною системою.

Дослідженню природи управлінських рішень присвячена велика кількість наукових праць, зокрема, роботи В.П. Галушка, О.Д. Гудзинського, Й.С. Завадського, Г.Г. Кірейцева, В.В. Ковальова, І.Д. Лазаришиної, Г.В. Савицької, В.К. Савчука, Р.А. Фатхутдінова, С.В. Філіппової, Г.М. Чорного, М.Г. Чумаченка, А.Д. Шеремета та інших вчених. Ці автори розглядали різні аспекти управлінських рішень. Однак на периферії уваги залишаються питання їх розробки та прийняття на основі реалізованої інформаційно-аналітичної системи управління діяльністю підприємств.

Мета дослідження - дослідити теоретико-методичні положення процесу розробки управлінських рішень, а також інформаційно-аналітичної системи їх прийняття.

Виклад основного матеріалу. Управлінське рішення – це соціальний акт, в якому зафіксовано

вплив управлінських ланок на керовані об’єкти, необхідний для виконання вимог управління; оформлений відповідним чином вольовий акт особи, що приймає рішення; процес, що складається з окремих актів та процедур.

Прийняття рішення – творчий свідомий вибір із наявних варіантів однієї альтернативи, що здійснюється особою в межах її повноважень (компетенції) та скорочує розрив між теперішнім і майбутнім бажаним станом підприємства в процесі досягнення його цілей; вибір із наявних варіантів вирішення задачі найоптимальнішого сценарію розвитку керованої системи [2; 5].

Управлінське рішення – складне явище, для усвідомлення сутності якого слід враховувати на всіх рівнях психологічний, інформаційний, юридичний, організаційний та інші його аспекти в комплексі.

Характеризуючи повний цикл управління, що складається з таких основних функцій як облік, аналіз, планування, керівництво, організація та відповідних їм стадій реалізації, слід відмітити, що в кінцевому результаті він представлений трьома елементами – розробкою, прийняттям та реалізацією управлінських рішень. Саме через таку інтегровану сутність рішення є вершиною «управлінської піраміди» – центральним її елементом. По-суті, управління – це цілеспрямована діяльність з підготовки та виконання рішень, якість яких є критерієм його ефективності.

Економіка та управління

До визначальних особливостей управлінського рішення відносять наступні з них:

– прийняття управлінського рішення пов'язане з переробкою інформації, що відноситься до поставленої задачі, а також вибором на основі її аналізу і синтезу найоптимальнішого варіанту дій;

– план заходів з реалізації рішення розробляється на основі критеріїв, обмежень та встановлених правил;

– система критеріїв та правила прийняття управлінського рішення базуються на знанні закономірностей управління, врахуванні особливостей об'єкта прийняття рішення та конкретної ситуації, в якій воно приймається;

процес прийняття управлінського рішення охоплює елементи наукового знання, творчості та мистецтва управлінської діяльності;

конкретні управлінські рішення за специфічним змістом відрізняються одне від одного, при цьому, вони часто можуть мати ряд спільних властивостей. Наприклад, певний клас управлінських (організаційних) рішень зазвичай включає відповіді на наступні запитання: яку встановлено ціль; які необхідні засоби та ресурси для її досягнення; які конкретні задачі встановлено кожному структурному підрозділу; які методи, способи та послідовність дій персоналу слід використати для досягнення визначеної цілі?

Це свідчить про те, що в рішеннях сфокусована вся змістовна характеристика господарювання – стратегія, цілі, завдання, відносини, зв'язки та проблеми діяльності підприємства.

Процес прийняття рішення включає багато різних елементів, але в ньому обов'язково присутні проблема, альтернативи її вирішення та вибір одного з варіантів таких альтернатив. Тобто, основними етапами технології прийняття раціонального рішення є діагностика проблеми, формулювання обмежень і критеріїв, визначення альтернатив, їх оцінка та вибір (рис. 1, 2).

Реалізація рішення передбачає розроблення плану його виконання; підбір самих виконавців і доведення до них рішення; організацію оперативної роботи з виконання, контролю і внесення коректив до рішення; встановлення зворотного зв'язку.

Отже, методологію менеджменту слід розглядати через її базовий імператив – управлінське рішення, що базується на трьох наступних циклах:

- 1) інформаційному (пошук, збір, обробка, збереження та надання згідно запитів користувачів інформації в межах інформаційно-аналітичної системи управління);
- 2) логіко-розумовому (розробка та прийняття рішення);
- 3) організаційному (виконання рішення).



Рис. 1. Структура матриці управлінського рішення

Примітка: С – вибрана альтернатива з множини можливих А, враховуючи умови В.
Джерело: розроблено автором за даними [6].

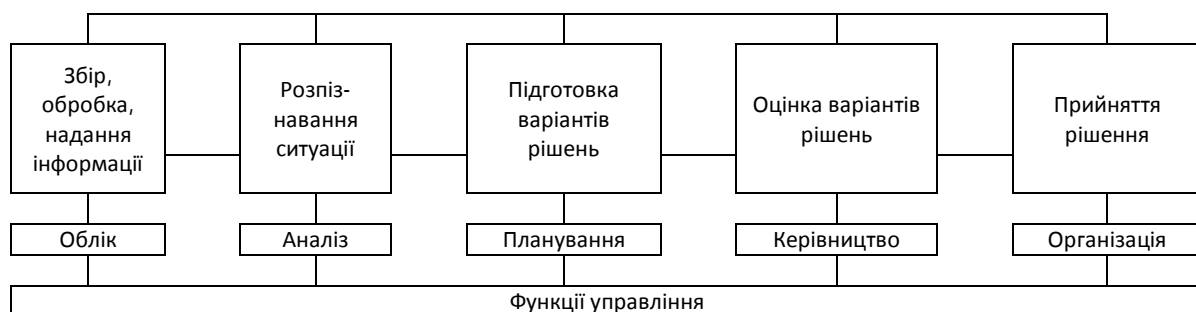


Рис. 2. Функції управління та процедури прийняття рішення

Джерело: розроблено автором.

3 метою підвищення об'єктивності й обґрунтованості оцінки сформульованих альтернатив при прийнятті рішень використовуються моделі та методи (кількісні і якісні) прийняття рішень.

До кількісних належать: теоретико-ігрові методи, теорія масового обслуговування, управління запасами, мережеве планування, лінійне програмування, платіжна матриця, дерево рішень, інші ймовірнісні та статистичні методи, а також математичне програмування.

Якісні методи прийняття рішень поділяються на неформальні (евристичні) та колективні (експертні). До неформальних (евристичних) методів прийняття рішень відносять: евристичні міркування, написання «сценарію», системний аналіз, метод структурних і програмних матриць, метод причин та результатів тощо. До колективних (групових) методів прийняття рішень належать експертні методи («мозковий штурм» або «мозкова атака», метод Дельфі, кільцева система прийняття рішень, метод номінальної групи та інші).

Кількісні та якісні методи прийняття управлінських рішень спрямовані на забезпечення підвищення їх ефективності, складність визначення якої обумовлена наступними чинниками:

суб'єктивізм цілей, поставлених управлінцем та наявними можливостями приховування справжніх мотивів своїх дій від оточуючих;

об'єктивною системою факторів, що діють на осіб, які розробляють, приймають та забезпечують реалізацію рішення;

відсутністю, з одного боку, обґрунтованих методик, нормативно встановлюючих зміст та порядок дій особи, що приймає рішення, а з іншого – механізму недопущення їх невиконання та безвідповідальності за це.

Фундаментом діагностики рішення є системний підхід, за яким виділяють наступні принципи оцінки його ефективності:

1) пріоритету кінцевої цілі (цілі всіх структурних елементів системи управління з реалізації прийнятого рішення, цілі всіх працівників підприємства повинні узгоджуватися з вектором його загальної цілі);

2) єдності (всі елементи системи прийняття і реалізації рішення повинні знаходитися у взаємозалежності, для досягнення загальної цілі вони зобов'язані сприяти один одному);

3) взаємозв'язку (всі елементи системи управління, що реалізує прийняте рішення, повинні корелювати не тільки між собою, а й з зовнішнім середовищем);

4) ієрархії (всі елементи згаданої системи повинні знаходитися у відповідній підлеглості та нести визначену відповідальність);

5) функціональності (сприйняття структури управління з її функціями – надання пріоритету функціям над структурою);

6) розвитку (врахування можливості змін системи управління, її здатності до розвитку);

7) централізації та децентралізації (врахування взаємозв'язків різних рівнів);

8) невизначеності (врахування факторів випадковості);

9) структурного моделювання (аналіз виділення блок-схем та модулів в структурі управління підприємством) [1; 4].

Оцінка ефективності рішення повинна виявити:

а) можливість виконання рішення з використанням існуючої системи управління в умовах, що склалися;

б) рівень готовності працівників підприємства до розробки рішення, його прийняття та реалізації;

в) необхідну кількість ресурсів для виконання рішення, а також прогнозування їх обсягу на майбутнє;

г) цілісність системи факторів підвищення ефективності при розробці, прийнятті та реалізації рішення, їх комплексне врахування в тактичному та стратегічному управлінні.

Ефективність управлінського рішення, перш за все, визначається ступенем його виваженості, яка свою чергу обумовлена якістю інформації, збір, обробку та своєчасне отримання менеджментом якої забезпечує належним чином сформована на підприємстві інформаційно-аналітична система управління.

Необґрунтованість в підходах до формування останньої створює ситуацію, коли управлінське рішення визначається лише синтезом особистих знань, досвіду та вмінь управлінця і є суб'єктивним вибором найоптимальнішого із загальної множини варіантів. Використання ж у процесі прийняття рішення науково-аргументованої інформаційно-аналітичної системи управління, по-перше, зменшує кількість альтернатив, а по-друге, дозволяє врахувати реально існуючі можливості, умови та закономірності, що підвищує загальний рівень його об'єктивності.

Доволі часто, розглядаючи вимоги до управлінських рішень, плутають, а тому некоректно вживають поняття «якість» та «ефективність».

Досліджуючи процес пошуку рішення як послідовність двох пов'язаних і, в той же час, окремих стадій – розробки рішення та його прийняття – виділяють два різновиди управлінського рішення: теоретично знайденого та практично реалізованого. По відношенню до першого слід вживати поняття «якість», а для другого – «ефективність».

Таким чином, якість управлінського рішення можливо та необхідно оцінювати на стадії його прийняття, не чекаючи отримання фактичного результату, а використовуючи для цього сукупність орієнтирів, що визначаються основними вимогами до рішення.

Звідси висновок: якість управлінських рішень – це ступінь відповідності параметрів вибраної альтернативи рішення певній системі характеристик, яка задовільняє його розробників та споживачів, при цьому забезпечуючи можливість ефективної реалізації.

Отже, якість розроблених управлінських рішень залежить від рівня відповідності вимогам, які до них ставляться, зокрема таким як:

- адаптивність;
- оптимальність;
- своєчасність;
- цілеспрямованість;
- правомірність;
- комплексність;
- наукова обґрунтованість;
- об'єктивність.

Дотримання наведених вимог гарантоване реалізацією обґрунтованої інформаційно-аналітичної системи управління.

Існують різні підходи до класифікації управлінських рішень, проте, найчастіше виділяють наступні ознаки та види рішень щодо них:

- 1) цілі підприємства – стратегічні, тактичні;
- 2) умови прийняття та ймовірність результатів – рішення прийняті в умовах визначеності, ризику, невизначеності;
- 3) ступінь ефективності – ефективні (результативні), неефективні (нерезультативні);
- 4) спосіб обґрунтування – рішення, що спираються на досвід, логіку, інтуїцію чи змішані;
- 5) альтернативність – безальтернативні, багатоваріантні;
- 6) спрямованість на об'єкт – виробничі, фінансові, кадрові;
- 7) часовий горизонт – прогностичні (перспективні), оперативні, ретроспективні;
- 8) зміст – економічні, соціальні, технологічні, наукові, адміністративні;
- 9) рівень прийняття – окремих працівників, функціональних служб, структурних підрозділів, підприємства в цілому;
- 10) кількість критеріїв відбору – однокритеріальні, багатокритеріальні;
- 11) інформаційно-аналітичне забезпечення – обґрунтовані, необґрунтовані.

Остання ознака розглянутої класифікації управлінських рішень підтверджує важливу роль інформаційно-аналітичної системи в процесі їх розробки та прийняття. При цьому варто зазначити, що наявність лише бази даних для обґрунтування управлінських рішень не обумовлює їх якісні параметри. Визначальний вплив здійснює належним чином сформована інформаційно-аналітична система управління. Тобто, її відповідність принципам системності, комплексності, науковості, конкретності, дієвості, демократичності, цілеспрямованості тощо. За таких умов зазначена система буде результативною і сприятиме

поліпшенню якості управлінських рішень, а відтак, і підвищенню ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

Висновки. Узагальнюючи наведений матеріал, слід відмітити, що рішення – це, перш за все, вибір альтернатив. Його розробка, прийняття та реалізація є концентрованим відображенням сутності управління.

На характер прийнятих рішень впливає ступінь повноти та достовірності даних інформаційно-аналітичної системи управління. Дослідження природи рішень, у контексті розробки і прийняття на основі такої системи, спрямоване на посилення їх обґрунтованості, раціональності, комплексності, оптимальності, оперативності та об'єктивності.

Реалії сьогодення свідчать, що низька якість рішень, підтверджена фактографічними даними про незадовільні результати діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання, зокрема, сільськогосподарських підприємств, вимагає удосконалення методології формування самої інформаційно-аналітичної системи управління.

З цією метою необхідно, здійснюючи збір, обробку та зберігання інформації, яка у вигляді показників буде доведена до суб'єктів управління, використовувати науково-обґрунтовані методики з поліпшення зазначеної системи. Це забезпечить підвищення рівня кореляції управлінських рішень з об'єктивними умовами їх прийняття.

4 Список використаних джерел

1. Абчук В.А. Азбука менеджмента / В.А. Абчук. – СПб.: СОЮЗ, 1998. – 272 с.
2. Беспалов В.А. Наука и искусство принятия управленческих решений / В.А. Беспалов. – К.: Высшая школа: Главное издательство, 1985. – 135 с.
3. Моделі і методи прийняття рішень: Навчальний посібник для студентів спец. 7.050106 «Облік і аудит» / за ред. д.е.н., проф. Ф.Ф. Бутинця, к.е.н., доц. М.М. Шигун. – Житомир: ЖДТУ, 2004. – 352 с.
4. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу. – К.: Наукова думка, 2001. – 242 с.
5. Лернер Ю.І. Проблеми прийняття економічних рішень у сучасних умовах / Ю.І. Лернер. – Харків: Торсінг, 2003. – 224 с.
6. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений / В.М. Колпаков. – К.: МАУП, 2004. – 504 с.