

**О.М. КОСТЕНКО***(Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
м. Київ, Україна)*

## Проектування інформаційно-аналітичної системи забезпечення управлінського впливу

Визначено сутність поняття "управлінський вплив". Розглянуто його етапи, способи та функціональний інструментарій. Досліджено теоретико-методичні засади проектування інформаційно-аналітичної системи забезпечення управлінського впливу для реалізації рішень менеджменту. Зокрема, розкрито зміст та функції, обґрунтовано принципи і вимоги формування, а також системоутворюючі чинники практичної реалізації інформаційно-аналітичної системи управління, яка зосереджено акумулює в собі плану, організаційну, керівну, облікову та аналітичну управлінські функції щодо інформаційного аспекту та спрямовується на будь-які об'єкти на різних рівнях менеджменту, з метою забезпечення підвищення ефективності діяльності господарюючих суб'єктів.

**Ключові слова:** інформаційно-аналітична система, інформаційно-аналітичне забезпечення, управлінський вплив, методичний та функціональний управлінський інструментарій, рішення, система менеджменту.

**А.Н. КОСТЕНКО***(Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины,  
г. Киев, Украина)*

## Проектирование информационно-аналитической системы обеспечения управленческого воздействия

Определена сущность понятия «управленческое воздействие». Рассмотрены его этапы, способы и функциональный инструментальный. Исследованы теоретико-методические основы проектирования информационно-аналитической системы обеспечения управленческого воздействия для реализации решений менеджмента. В частности, раскрыто содержание и функции, обоснованы принципы и требования формирования, а также системообразующие факторы практической реализации информационно-аналитической системы управления, которая сосредоточено аккумулирует в себе плановую, организационную, руководящую, учетную и аналитическую управленческие функции по информационному аспекту и направляется на любые объекты на различных уровнях менеджмента, с целью обеспечения повышения эффективности деятельности хозяйствующих субъектов.

**Ключевые слова:** информационно-аналитическая система, информационно-аналитическое обеспечение, управляющее воздействие, методический и функциональный управленческий инструментальный, решение, система менеджмента.

**О.М. КОСТЕНКО***(National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine,  
Kiev, Ukraine)*

## Designing Information and Analytical System for Managerial Influence

The concept of 'managerial influence' has been defined. The steps, methods and functional tools of the management influence have been considered. The theoretical and methodical basis for designing the information and analytical system of managerial influence to implement the management decisions have been researched. In particular, the author describes the content, function and he grounds the principles and requirements of developing the information and analytical management system. It has been determined that the information and analytical system of management accumulates the management functions of planning, organization, leadership, accounting and analytical management function. The action of the information and analytical management system is directed on any object at different levels of management in order to enhance the business efficiency.

**Keywords:** information and analytical system, information and analytical providing, managerial influence, methodical and functional management tools, decision, system of management.

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції | в дослідженнях з менеджменту приділяти розробці процесів господарювання вимагають найбільше уваги | варіантів рішень в умовах невизначеності ринкової

кон'юнктури, ризику та конкуренції. Проте не меншого значення має і стадія їх реалізації за рахунок здійснення управлінського впливу, оскільки саме від неї залежить дієвість, а відтак, і ефективність управління.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В обґрунтуванні організаційно-методологічних положень теорії управлінського впливу беруть активну участь математики, філософи, психологи, соціологи, юристи, менеджери та економісти. Щодо напрацювань останніх, особливої уваги заслуговують роботи Т.В. Алексєєвої [1], М. Альберта [7], Б.М. Андрушкіна [2], Р.Р. Блейка [3], Д. Бодді [4], А.М. Кармінського [5], О.Є. Кузьміна [2], Е.В. Курганової [1], Ю.І. Лернера [6], М.Г. Лужецького [1], М. Мескона [7], Д.С. Моутона [3], Р. Пейтона [4], Ф. Хедоурі [7], Б.В. Чернікова [5] та інших вчених. Однак аналіз проблеми фахівцями різного профілю, які вкладають в неї не ідентичний зміст, свідчить про неоднозначне трактування поняття управлінський вплив та необхідність вироблення наукового підґрунтя для формування інформаційно-аналітичної системи його забезпечення.

**Мета статті** - дослідити теоретико-методичні засади проєктування інформаційно-аналітичної системи забезпечення управлінського впливу для реалізації рішень менеджменту.

**Вклад основного матеріалу.** Однією з найважливіших проблем в менеджменті є розробка, прийняття і реалізація рішення, що представляє собою основний інструмент управлінського впливу. Причому проблема ця не виключно академічна. Вона має прикладне значення, яке зростає в міру ускладнення господарських ситуацій і управлінських завдань, що потребують вирішення. Про це свідчать масштаби втрат в результаті навіть невеликих помилок, допущених в рішеннях.

Вплив – це будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни до поведінки, стосунків, відчуттів тощо іншої людини. Конкретні засоби, за допомогою яких люди справляють вплив один на одного, можуть бути найрізноманітнішими: прохання, вказівка, погроза, порада тощо.

Керівник використовує вплив для спонукання підлеглих до ефективної та продуктивної праці. Для того, щоб вплив був результативним, він повинен спиратися на владу.

Отже, управлінський вплив – це свідомий вплив на діяльність людини чи колективу працівників, який несе в собі цільову установку, імпульс до трудової активності і узгодженості спільної роботи.

Проведений аналіз поглядів різних вчених на досліджувану дефініцію свідчить, що найзагальнішими є наступні визначення управлінського впливу: 1) розпорядча дія з регламентованою формою зворотного зв'язку, що викликає зміну стану (параметрів, властивостей) об'єкта (системи) управління; 2) суб'єктно-суб'єктний і суб'єктно-об'єктний процес, що реалізується в ході взаємодії двох або більше різнопорядкованих систем, результат якого полягає в зміні структури (просторово-часових характеристик) стану хоча б однієї з цих систем.

У сучасному інституціоналізмі управлінський вплив визначається як «транзакція управління». В ній ключовими є стосунки управління – підпорядкування, що допускають таку взаємодію між людьми, коли право приймати рішення належить тільки одній стороні. У транзакції управління поведінка явно асиметрична, що є наслідком асиметричності положення сторін і відповідно асиметричності правових відносин [8].

Будь-який управлінський вплив на персонал – це взаємодія, що викликає активність, тобто комплекс динамічних фізичних і психічних процесів як у суб'єкта впливу, так і в його об'єкта.

Отже, структура управлінського впливу включає такі компоненти: суб'єкт (окремі особистості, група осіб, рівні підприємства, що є провідною підсистемою в будь-якій системі управління); об'єкт (різні соціально-психологічні явища і феномени, а також особистості та спільноти); способи та методи впливу.

За своєю внутрішньою сутністю управлінський вплив складається з трьох взаємопов'язаних між собою етапів, кожен з яких послідовно переходить у наступний. По-перше, операційний етап, що полягає у впливі керівника на підлеглого; по-друге, процесуальний етап, що характеризується прийняттям або відкиданням підлеглим зробленого на нього впливу; по-третє, результативний етап, що представляє відповідні реакції підлеглого на вплив керівника.

В управлінській діяльності використовуються три основні системи впливу: імперативна, маніпулятивна і діалогічна. Найкращою є змішана форма із пріоритетом діалогічної моделі впливу [8].

Значна частина впливу на особистість у процесі управління пов'язана з мовним впливом. Виділяють різні за видами способи впливу: експліцитні та імпліцитні, безпосередні й опосередковані, навмисні і ненавмисні. Вони можуть реалізуватися через взаємодію письмово й в усному мовленні. Застосування різних способів впливу залежить від багатьох факторів, зокрема, таких як управлінська ситуація, психологічний клімат колективу тощо. Загалом в умовах управлінської діяльності цей вплив комплексний, що поєднує в собі різні елементи.

Як базові способи управлінського впливу виділяють проникнення, зараження, наслідування та переконання. Ці способи управлінського впливу вважаються основними і найчастіше використовуваними, проте, існує багато інших способів, зокрема, маніпуляція, примушення тощо.

Способи управлінського впливу є основою формування відповідного методичного інструментарію, повне розкриття змісту якого вимагає чіткої диференціації методів управлінського впливу від методів самого управління.

Методи управлінського впливу – це способи впливу на підлеглих працівників для виконання цілей і завдань підприємства.

Методи управління – це способи впливу керуючої системи на керовану систему для досягнення цілей управління. Тут об'єктом управління виступає виробнича діяльність організації, коли здійснюється вплив одних ланок системи управління на інші.

Коли ж мова йде про способи впливу самого керівника на підлеглих працівників для виконання конкретного завдання, то маються на увазі не методи управління, а методи управлінського впливу (рис. 1).

Методи управлінського впливу і методи управління взаємопов'язані, вони мають загальну основу, реалізують спільні цілі і завдання. Однак між ними є специфічні особливості.

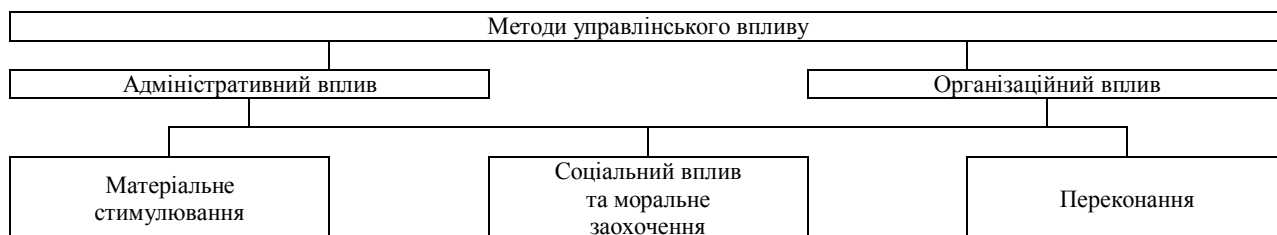


Рис. 1. Методи управлінського впливу

Джерело: розроблено автором за даними [6; 9; 10].

В системі методів управління підприємством провідна роль належить економічним методам, а серед методів управлінського впливу основними є адміністративні та організаційні методи. Звичайно, для успішного використання цих методів необхідно поєднувати їх з методами матеріального стимулювання, морального заохочення та методами переконання (включають в себе переконання як спосіб управлінського впливу).

Методи адміністративного та організаційного впливу спираються насамперед на владу, формальний авторитет, посаду і повноваження менеджера, а стимулювання, заохочення та переконання – на використанні матеріальних і духовних інтересів працівників.

Тому методи управління підприємством ґрунтовніші по відношенню до методів управлінського впливу. Але, з іншого боку, використання методів управління здебільшого здійснюється через діяльність керівника, і відповідно, через методи управлінського впливу. Тому мистецтво керівництва містить у собі три завдання: 1) володіти методами управління; 2) володіти методами управлінського впливу; 3) вміти ефективно реалізувати і ті, і інші.

Будь-який вплив може бути надмірним, оптимальним чи недостатнім. Залежно від сили застосованого впливу природно знаходити його ефективність (високу чи низьку) в діяльності менеджера. Ця кількісна нееквівалентність управлінського впливу ґрунтується на теоретичній концепції про тризональну мотиваційну структуру особистості. Доцільний рівень впливів менеджера не повинен бути занадто низьким чи високим. У зв'язку з цим керівник повинен здійснювати свій вплив в оптимальній зоні, досягаючи в такий спосіб стабільності управління.

Прямий управлінський вплив реалізується через ряд взаємозалежних функцій: мотиваційної, матеріального забезпечення, контрольно-оціночної та інформаційної.

Мотиваційна функція полягає у використанні системи методів для активізації особистих можливостей підлеглих до ефективних дій. Важливо поцікавитись, чим у цей момент планував займатись підлеглий, яке його завдання. Це дозволяє, по-перше, ефективніше використовувати можливості підлеглого, а по-друге, створює у виконавця враження ретельного врахування важливості та терміновості виконуваних робіт.

Функція матеріального забезпечення дає виконавцям необхідні засоби й умови.

Контрольно-оціночна функція передбачає співвідношення результатів дій підлеглих із вихідним задумом керівника. На основі даної інформації начальник вносить відповідні корективи у свою діяльність.

Інформаційна функція є вихідною та стратегічно-визначальною щодо інших. Вона здійснюється шляхом надання в розпорядження підлеглих достатнього обсягу відомостей і даних для успішного виконання прийнятого рішення. При здійсненні цієї функції важливо домогтися, щоби підлегли не тільки розуміли мету розпоряджень, але й щоб у їх свідомості склався образ майбутньої діяльності.

Інформаційна функція підкреслює інформаційну природу рішень. Прийняття рішення в цій ситуації розглядається як процес перетворення вихідної інформації в інформацію управлінського рішення, а саме рішення трактується як інформація, спеціально зібрана, проаналізована та оброблена суб'єктом управління. Основна роль в такому випадку відводиться його інформаційно-аналітичній системі та технологіям її проектування.

Інформаційно-аналітична система управління включає різноманітні взаємопов'язані або взаємозалежні всебічні відомості про стан суб'єкта та об'єкта управління. Ці дані виражені в показниках та інших інформаційних сукупностях, зібраних і оброблених за допомогою технічних засобів за визначеною методикою та заданими алгоритмами, і які відповідають вимогам керівної системи при її впливі на керувану.

Отже, інформаційно-аналітична система управління – це взаємопов'язана сукупність засобів, методів та персоналу, що забезпечують процес накопичення, зберігання, обробки і видачі інформації користувачам для застосування в інтересах досягнення поставлених цілей.

В основі проектування інформаційно-аналітичної системи управління повинен бути структурно-логічний ланцюг перетворення первинних даних в таку систему, що має наступний вигляд: реквізит – показник – документ (повідомлення) – масив (звітність) – інформаційний потік – обліково-аналітичне забезпечення управління – інформаційно-аналітичне забезпечення управління – обліково-аналітична система управління – фінансово-економічна система управління – інформаційно-аналітична система управління.

## Методи управлінського впливу

Назва методу	Структура методу за змістом
Адміністративний вплив	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наказ</li> <li>2. Розпорядження</li> <li>3. Положення</li> <li>4. Інструкція</li> <li>5. Інструктивні листи</li> <li>6. Статут</li> <li>7. Правила внутрішнього розпорядку</li> <li>8. Вимоги до працівників</li> <li>9. Оцінка працівників</li> <li>10. Правила приймання та звільнення працівників</li> </ol>
Організаційний вплив	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Адресат</li> <li>2. Постановка завдання і встановлення критеріїв його виконання</li> <li>3. Наділення повноваженнями та ресурсами</li> <li>4. Встановлення відповідальності</li> <li>5. Мотивація та інструктаж підлеглих</li> <li>6. Облік ходу робіт</li> <li>7. Координування діяльності</li> <li>8. Контроль виконання завдання</li> </ol>
Матеріальне стимулювання	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диференціація схеми посадових окладів</li> <li>2. Розподіл премій за працю</li> <li>3. Преміювання за розробку та впровадження інновацій</li> <li>4. Заохочення раціоналізації та винахідництва</li> <li>5. Преміювання за ефективні результати роботи</li> </ol>
Соціальний вплив та моральне заохочення	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Науково-пошукові стимули</li> <li>2. Естетичні стимули</li> <li>3. Стимули конкурентоспроможності</li> <li>4. Моральні стимули</li> <li>5. Критика та самокритика</li> <li>6. Стягнення</li> <li>7. Інформованість працівників</li> </ol>
Переконання	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення атмосфери довіри та доброзичливості</li> <li>2. Логічні докази: обґрунтування, аргументи, докази (логічні та психологічні), індуктивні методи (від окремого до загального), дедуктивні методи (від загального до окремого)</li> <li>3. Психологічні докази, що впливають на: почуття, бажання, мотиви (матеріальні та моральні)</li> <li>4. Приклади, зразки, досвід</li> <li>5. Перспективність розвитку подій.</li> <li>6. Індивідуальність переконання</li> <li>7. Пояснення розпорядження</li> </ol>

Джерело: розроблено автором за даними [2; 3; 4; 7].

Інформаційно-аналітична система як будь-який системний об'єкт забезпечує реалізацію специфічної внутрішньосистемної функції, а також здійснює зовнішні загальносистемні функції.

Внутрішньосистемна функція інформаційно-аналітичної системи менеджменту полягає у всебічному забезпеченні управлінського впливу на діяльність підприємства за рахунок виконання функцій управління (планової, організаційної, керівної, облікової, аналітичної) та стадій їх реалізації.

Стосовно зовнішніх загальносистемних функцій інформаційно-аналітичної системи управління організаційного формування, вони визначаються стратегією і цілями менеджменту, а також завданнями самої інформаційно-аналітичної системи, обумовленими запитами користувачів інформації та встановленими на їх основі вимогами до неї.

На нашу думку такими функціями є: 1) збір з різноманітних джерел усіх наявних даних та їх узагальнення – на практиці це функція обліку та частково аналізу; 2) обробка отриманих даних і їх трансформація в цілісні інформаційні масиви – функція обліку та частково аналізу; 3) всебічний контроль (за достовірністю, повнотою, конфіденційністю, правильністю обробки) інформації – функція обліку, аудиту, контролю, частково аналізу; 4) збереження, в тому числі захист інформації – функція

обліку; 5) аналітична оцінка інформації – функція аналізу, частково обліку і контролю; 6) обмін інформацією (підготовка, своєчасне надання, отримання інформації, запобігання її втратам і т.д.) – функція обліку, аналізу, частково аудиту і контролю.

Реалізація спроектованої інформаційно-аналітичної системи управління дозволяє підприємству підвищити ефективність свого функціонування. Проте це повинно відбуватися паралельно з удосконаленням організації господарської діяльності та базуватися на методологічних засадах, що формують зазначену систему. Такими методологічними положеннями є загальновідомі принципи: 1) системності; 2) розвитку або відкритості; 3) інформаційності; 4) сумісності; 5) стандартизації та уніфікації; 6) декомпозиції; 7) ефективності; 8) консолідації; 9) координації; 10) комплексності; 11) структуризації; 12) організаційно-технологічні принципи (нових задач, організації інформаційних потоків та документообороту, інформатизації, автоматизації, проектування та інші) [1, С. 12; 5, С. 36].

Однак формуючи таку інформаційно-аналітичну систему як інтегровану цілісність, що повинна відповідати вимогам менеджменту, необхідно також враховувати базові принципи обліку, аналізу, аудиту та контролю.

Розробляючи алгоритм проектування інформаційно-аналітичної системи управління діяльністю підприємств, дотримуються наступних вимог що висуваються до ефективного її функціонування: 1) цілісність; 2) системність; 3) комплексність; 4) вірогідність; 5) контроль; 6) захист інформації від несанкціонованого доступу; 7) єдність і гнучкість; 8) стандартизація та уніфікація; 9) адаптивність; 10) мінімізація введення і виведення інформації (однократність введення інформації, з подальшим введенням та виведенням тільки змін).

Обґрунтовуючи напрями практичної реалізації спроектованої інформаційно-аналітичної системи управління діяльністю підприємств, слід враховувати, що вона повинна бути багатоваріантною за формою, структурно розгалуженою та функціонально збалансованою, тобто синтезувати внутрішні структури, форми зовнішньої інтеграції в основні управлінські функції, а також інформаційну базу та сукупність процедур усіх видів забезпечення підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень стратегічного, поточного і оперативного характеру, в тому числі і з врахуванням переваг функціонально-вартісного та інших підходів до підвищення результативності управлінського впливу.

В процесі проектування інформаційно-аналітичної системи управління, менеджмент підприємства також обов'язково повинен зважати на наступні чинники: 1) рівень управління, для якого буде створюватися інформаційно-аналітична система; 2) сферу діяльності підприємства як об'єкта управління; 3) характер та особливості управлінського процесу даного господарюючого суб'єкта; 4) вид, обсяг та склад інформаційних ресурсів, що продукуються підприємством та потрапляють із зовнішнього середовища; 5) структурованість та потенціал системи, що створюється, а також способи і можливості роботи з нею.

Рекомендовані методичні положення проектування інформаційно-аналітичної системи управління дозволяють системно та комплексно, в чіткій логічній послідовності, досліджувати проблему підвищення ефективності діяльності підприємств в усіх існуючих аспектах, а саме: правовому, економічному, технологічному, виробничому, соціальному, екологічному, психологічному та інших.

Безпосередньо обов'язки щодо забезпечення функціонування спроектованої за запропонованими нами підходами інформаційно-аналітичної системи управління повинні покладатися на окремо сформовану на підприємстві інформаційну службу.

Якщо створення такої служби є недоцільним чи економічно не вигідним, то відповідною кількістю функцій необхідно доповнювати повноваження працівників бухгалтерії, планово-економічного відділу, керівників структурних підрозділів чи інших спеціалістів.

**Висновки.** Підсумовуючи результати дослідження, слід відмітити, що управлінські рішення – невід'ємна частина діяльності в будь-якій сфері. Вони визначаються необхідністю управлінського впливу на об'єкт з метою переведення останнього в бажаний суб'єктом стан. Управлінський вплив охоплює усі

ланки управління, а також внутрішні зв'язки й залежності. Використовуючи принцип зворотного зв'язку, менеджер забезпечує реалізацію управлінських рішень на основі інформації, що виражає реакцію об'єкта на такий вплив. Основою 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.

Проектування зазначеної інформаційно-аналітичної системи управління діяльністю підприємств передбачає науково обґрунтоване формування її як інтегрованої обслуговуючої підсистеми, що забезпечує безпосередньо можливість управлінського впливу, у вигляді розроблених та прийнятих управлінських рішень, керівної системи (апарату управління) на керовану систему (процес виробництва), а також зворотній зв'язок між ними, на основі розгалуженої мережі циркулюючих всюди інформаційних потоків.

Реалізована на підприємствах за запропонованими методичними підходами інформаційно-аналітична система управління зосереджено акумулює в собі планову, організаційну, керівну, облікову та аналітичну управлінські функції щодо інформаційного аспекту та спрямовується на ресурси, витрати, доходи (прибуток) і т. д., тобто на будь-які об'єкти на різних рівнях управління, з метою забезпечення підвищення ефективності діяльності господарюючих суб'єктів.

#### 4 Список використаних джерел

1. Алексеева Т.В. Информационно-аналитические системы / Т.В. Алексеева, М.Г. Лужецкий, Е.В. Курганова. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2005. – 175 с.
2. Андрушкін Б.М. Основи менеджменту / Б.М. Андрушкін, О.Є. Кузьмін. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.
3. Блейк Р.Р. Наукові методи управління / Р.Р. Блейк, Д.С. Моутон. – К.: Наукова думка, 1996. – 247 с.
4. Бодди Д. Основи менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон. – СПб.: Питер, 1999. – 816 с.
5. Карминский А.М. Информационные системы в экономике: в 2-х частях / А.М. Карминский, Б.В. Черников. - Ч. 1: Методология создания. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
6. Лернер Ю.І. Проблеми прийняття економічних рішень у сучасних умовах / Ю.І. Лернер. – Харків: Торсінг, 2003. – 224 с.
7. Мескон М. Основи менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
8. Офіційний сайт Видавництва «Плеяди» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://osvitya.ua>.
9. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind / G. Hofstede. – New York: McGraw-Hill, 1997. – 420 p.
10. Koontz H. Essentials of Management / H. Koontz, H. Weihrich. – New York: McGraw-Hill, 1990. – 530 p.