

*Українська інженерно-педагогічної академія*

## **ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ РЕЛЕВАНТНОГО ПІДХОДУ**

*В статті удосконалено науково-теоретичні основи формування та визначення релевантності в моделюванні управлінських рішень в умовах мінливого бізнес-середовища. Обґрунтовано рівні формування релевантної інформації в процесі прийняття управлінських рішень. Доведено, що релевантна інформація не має змоги впливати на минулі події чи фінансові результати діяльності суб'єкта господарювання, проте, вона є необхідною для формування основної бази для прогнозування величини і поведінки майбутніх витрат. Встановлено, що релевантний підхід дозволяє в процесі прийняття управлінського рішення сконцентрувати увагу тільки на релевантній інформації, що при значних обсягах інформації дозволяє полегшити і прискорити процес формування ефективного управлінського рішення.*

**Ключові слова:** управління, моделювання, управлінські рішення, релевантність, підприємство, інформація.

### **Постановка проблеми**

За сучасних умов розвитку трансформаційних процесів і стрімким розвитком ринкових відносин надзвичайно актуальними є питання застосування новітніх управлінських технологій, які дозволяють мобілізувати управлінський потенціал суб'єктів господарювання та досягати високого рівня конкурентоспроможності. Питання ефективності управління є невід'ємним аспектом управління підприємством, проте вони не мають однозначних рішень, а тому необхідність теоретичного обґрунтування моделювання управлінських рішень зумовлює актуальність розробки та впровадження релевантності управлінських процесів, які сприятимуть максимізації ефективності прийняття управлінських рішень на підприємствах.

### Аналіз останніх публікацій

Основні положення ефективності управління відображаються в наукових працях В. Антонова [1], Т. Безродної [2], М. Височіна [3], О. Вороніна [4], Г. Козаченка [5], А. Куценка [6]. Однак поза їх увагою залишаються питання релевантності управлінських процесів як здатності до консолідації уваги апарату управління до нівелювання впливу малозначних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

**Метою** дослідження є удосконалення науково-теоретичної основи формування та визначення релевантності в моделюванні управлінських рішень в умовах мінливого бізнес-середовища.

### Виклад основного матеріалу

Питання ефективності управлінських рішень - одне з центральних питань економічної науки, оскільки стосується сутності та змісту управлінської діяльності. Аналіз функцій управлінських рішень, їх чітка, обґрунтована класифікація мають важливе значення для розробки наукових основ побудови апарату управління, визначення його структури і ступеня централізації і децентралізації, встановлення кола прав і обов'язків структурних ланок (відділів, секторів, груп).

В сучасних умовах господарювання значна увага приділяється якості управлінської інформації, ступінь релевантності якої відображає можливість ефективного її використання.

У ході дослідження встановлено, що релевантною інформацією називають будь-яку можливість, що дозволяє зменшити існуючу невизначеність. Носіями релевантної інформації можуть бути повідомлення, люди, організації.

Інформація є одним з найважливіших понять в процесі моделювання управлінських рішень, в процесі відображення зв'язку в організованих системах.

Процес управління - це діяльність менеджера в підпорядкованому колективі, за допомогою якого відбувається об'єднання членів колективу. Це об'єднання являє собою безперервний процес управлінської діяльності,

який включає розпорядження діяльності керівника, постійно діючі регламенти, нормативи, за допомогою яких відбувається вплив.

Процес впровадження елементів релевантності в моделюванні управлінських рішень засновано на переробці вхідної інформації у результативну інформацію, використану для прийняття рішення. В організаційних системах управління здійснюється на основі обробки, головним чином, економічної інформації в обсязі, необхідному і достатньому для вирішення управлінських завдань. В управлінні підприємством релевантна інформація розглядається на трьох рівнях:

1. Синтаксичний рівень визначає зовнішню форму і структуру інформаційних повідомлень, пов'язаний зі способом подання інформації незалежно від її смислових і споживчих якостей. На цьому рівні розглядаються форми подання інформації для її передачі та зберігання. Повідомлення може бути представлено у вигляді знаків і символів, перетворено у форму електричних сигналів, закодовано і промодельовано для передачі за обраним каналом зв'язку. Релевантну інформацію, розглянуту тільки щодо синтаксичного аспекту, називають релевативними даними.

2. Семантичний рівень визначає смисловий зміст релевантної інформації і співвідносить її з раніше отриманою інформацією - побудова техніко-економічних показників, проектування реквізитного складу документів, розробка логічної структури бази даних, створення системи класифікації та кодування.

3. Прагматичний рівень відображає цінність релевантної інформації для системи управління, її корисність для вироблення управлінських рішень. Даний рівень відображає споживчі властивості релевантної інформації. Якщо інформація є цінною, поведінка суб'єкта господарювання змінюється в потрібному напрямку. Прагматичний аспект проявляється тільки при наявності єдності релевантної інформації, споживача і поставленої мети.

Це дає змогу визначити релевантність як одне з основних властивостей високоякісної інформації управлінського процесу, яка виражається у тому, що інформація управлінського обліку, яка надається кожному керівнику, повинна мати відношення до рішень, які повинні бути прийняті.

Отже, перш ніж керівництво компанії зможе прийняти зважене рішення з питання, йому необхідно включити всю релевантну інформацію, яка належить до конкретного розглянутого рішення, в процес прийняття комплексних управлінських рішень.

Включення нерелевантної інформації або ігнорування будь-яких релевантних даних призведе до того, що рішення керівництва буде засновано на невірних даних і, в кінцевому рахунку, прийняті рішення виявляться невірними.

Доречно зауважити, що існує значна різниця між врахованою інформацією і тією інформацією, яка має відношення до прийняття рішення, і хоча останні можуть бути включені в управлінські документи, їх можуть не врахувати. З іншого боку, рішення ґрунтуються тільки на тій інформації, яка має відношення до кожного рішення на момент його прийняття. Це питання є особливо характерним при розгляді альтернативних управлінських рішень.

Це свідчить про те, що процес вироблення управлінського рішення полягає в порівнянні двох або більше можливих варіантів вирішення наявної проблеми і вибір найкращого з них. Надання необхідної інформації для керівництва по кожній альтернативі забезпечує бухгалтер з управлінського обліку, керівники на основі цих даних оцінюють можливі варіанти вирішення проблеми.

Доречно зазначити, що релевантною може бути тільки інформація, по-перше, що відноситься до майбутнього управлінського рішення, по-друге, що відрізняється за варіантами. Це сприяє формуванню наукової думки про те, що релевантну інформацію слід порівнювати в процесі прийняття рішення щодо вибору альтернативних варіантів, так як їх величина і співвідношення впливають на наступне прийняття рішення.

Отже, фактичні дані про діяльність підприємства самі по собі не є релевантними, вони не будуть корисними при прийнятті рішення і можуть взагалі не розглядатися під час обговорення альтернатив. Релевантна інформація не має змоги впливати на минулі події чи фінансові результати діяльності суб'єкта господарювання, проте, вона є необхідною для формування основної бази для прогнозування величини і поведінки майбутніх витрат.

Отже, релевантний підхід дозволяє в процесі прийняття управлінського рішення сконцентрувати увагу тільки на релевантній інформації, що при значних обсягах інформації дозволяє полегшити і прискорити процес вироблення найкращого рішення.

Це дає змогу розширити існуючий в науковій літературі спектр вимог до управлінських рішень необхідністю їх відповідності вимогам релевантності:

1. Ефективність. Під ефективністю зв'язку слід розуміти ступінь її впливу на досягнення кінцевої мети функціонування підприємства як економічної системи. При цьому синергичний ефект не зводиться до простої суми одиничних ефектів. Отримати сукупний ефект можна шляхом додаткових управлінських рішень тактичного рівня, що спрямовані на перебудову структури зв'язків між елементами більш загальної системи.

2. Економічність. Під нею розуміється мінімізація витрат по проектуванню зв'язків.

3. Своєчасність. Розуміється забезпечення реалізації зв'язків в нормативні терміни, що диктуються технологією виробництва, внутрісистемними процесами управління на оперативному рівні. Своєчасність зв'язку може іноді вести до його здорожчання, але буде сприяти підвищенню на виході системи.

4. Надійність зв'язку означає ступінь його стійкості.

5. Ступінь реальності втілення управлінських рішень.

6. Релевантність.

Необхідно зазначити, що окрім відбору найбільш актуальної інформації однією з важливих характеристик релевантної інформації в прийнятті оптимальних управлінських і фінансових рішень необхідно відзначити пошук альтернативних варіантів дій, де важливо щоб керівництво компанії мало змогу своєчасно виявляти потенційні можливості і загрози, що виникають у навколишньому середовищі, в якій вона діє, і оперативно вживати необхідних заходів для захисту компанії від несподіванок, які можуть мати місце в майбутньому. Саме на цьому етапі прораховуються і розглядаються релевантні витрати [1].

## Висновок

Таким чином, з економічної точки зору, релевантними фінансовими складовими, аналізованими в процесі прийняття рішення, є майбутні потоки готівки, величина яких залежить від розглянутих альтернативних варіантів. Іншими словами, в розрахунок повинні прийматися тільки диференціальні потоки грошових коштів, а потоки, що залишаються незмінними при будь-якому варіанті, не є релевантними для розглянутого рішення.

Отже, проведене теоретичне дослідження дозволило зробити висновок, що релевантність в моделюванні управлінських рішень являє собою процес урахування найбільш впливової інформації на отримання стратегічного результату діяльності суб'єкта господарювання, діапазон якої обмежено релевантними рішеннями. Фактичні дані не використовуються при обговоренні варіантів управлінських рішень, вони використовуються тільки як база для прогнозування витрат. Визначено, що релевантна економічна інформація, аналізована в процесі прийняття рішення, являє собою майбутній приріст грошових коштів, величина яких залежить від розглянутих варіантів рішення.

Перспективу подальших досліджень можна синтезувати у вигляді методичного забезпечення відображення особливостей релевантності в діяльності підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності як на вітчизняних, так і на зарубіжних ринках.

## Література

1. Антонов, В. *Общий менеджмент [Текст] : учеб. пособие / В. Антонов, Г. Серебрякова. – М. : Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2006. – 112 с.*

2. Безродна, Т. М. *Облікове забезпечення системи управління підприємством [Текст] / Т. М. Безродна // Вісник ХНУ. – 2008. – № 2. – С. 188–192.*

3. Высочина, М. В. *Разработка элементов модели оценки эффективности функционирования предприятия [Текст] / М. В. Высочина // Культура народов Причерноморья. – 2005. – № 3. – С. 24–28.*

4. Воронін, О. Визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації ресурсного підходу [Текст] / О. Воронін // Економіка України. – 2007. – № 10. – С. 29–37.

5. Козаченко, Г. В. Організація інформаційного забезпечення оцінки ефективності управління підприємством [Текст] / Г. В. Козаченко, Л. М. Христенко // Економіка и управление. – 2006. – № 2–3. – С. 86–94.

6. Куценко, А. В. Механізм управління ефективністю діяльності системи як необхідність для досягнення її цілі [Текст] / А. В. Куценко // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2006. – Вип. 212, Т. 1. – С. 147–154.

*Надійшла до редакції 15.10.2013, розглянута на редколегії 15.11.2013*

**Рецензент:** д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання **В. В. Прохорова**, Українська інженерно-педагогічна академія, Харків.

## **ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ РЕЛЕВАНТНЫЕ ПОДХОДА**

**В. Н. Проценко**

В статье усовершенствованы научно-теоретические основы формирования и определения релевантности в моделировании управленческих решений в условиях меняющейся бизнес-среды. Обоснованы уровни формирования релевантной информации в процессе принятия управленческих решений. Доказано, что релевантная информация не имеет возможности влиять на прошлые события или финансовые результаты деятельности предприятия, однако, это необходимо для формирования основной базы для прогнозирования величины и изменения будущих затрат. Установлено, что релевантный подход позволяет в процессе принятия управленческого решения сконцентрировать внимание только на релевантной информации, что при значительных объемах информации позволяет облегчить и ускорить процесс формирования эффективного управленческого решения.

**Ключевые слова:** управление, моделирование, управленческие решения, релевантность, предприятие, информация.

## FORMATION OF MANAGERIAL DECISIONS BASED APPROACH RELEVANT

*V. M. Protsenko*

The paper improved the scientific and theoretical basis for the formation and relevance in modeling management decisions in a changing business environment. Reasonable level of formation of relevant information in decision-making. It is proved that relevance information is unable to influence past events or financial results of the entity, however, it is necessary to form the basic framework for predicting the magnitude and behavior of future costs. Established that the relevant approach allows decision management solutions focus only on the relevant information in large volumes of information can facilitate and expedite the process of forming an effective management decisions.

**Keywords:** management, modeling management decisions, the relevance of enterprise information.

**Проценко Валентина Миколаївна** – здобувач кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків.