

УДК 005.53

І. О. Давидова, доктор наук із соціальних комунікацій, професор, Харківська державна академія культури, м. Харків

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Проаналізовано інформаційну складову процесу прийняття управлінських рішень. Висвітлено питання, пов'язані з інформаційним характером процесу вироблення і прийняття рішень, визначенням суб'єктів і об'єктів управління, налагодженням системи комунікації в процесі прийняття управлінських рішень. Управлінське рішення розглянуто як процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації.

Ключові слова: *управлінське рішення, інформаційне забезпечення, інформаційний менеджмент.*

И. А. Давыдова, доктор наук по социальным коммуникациям, профессор, Харьковская государственная академия культуры, г. Харьков

ІНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СИСТЕМЕ ИНФОРМАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Проанализирована информационная составляющая процесса принятия управленческих решений. Освещены вопросы, связанные с информационным характером процесса выработки и принятия решений, определением субъектов и объектов управления, созданием системы коммуникации в процессе принятия управленческих решений. Управленческое решение рассматривается как процесс, который реализуется субъектом управления и определяет действия, направленные на решение поставленных задач в реальной или смоделированной ситуации.

Ключевые слова: *управленческое решение, информационное обеспечение, информационный менеджмент.*

I. O. Davydova, Doctor of Science in Social Communications, Professor, Kharkiv State Academy of Culture, Kharkiv

INFORMATION SUPPORT OF MANAGERIAL DECISIONS IN THE INFORMATION MANAGEMENT SYSTEM

The information component of managerial decisions is analyzed. The paper covers a range of issues dealing with the informative nature of the decision-making process as well as defining the subjects and objects of management and establishing the system of communication in the managerial decision-making. The managerial decision is analyzed as a process which is implemented by the management subject and defines actions aimed at solving the tasks in real or simulated situations.

Key words: *managerial decision, information software, information management.*

Стратегічне завдання інформаційного менеджменту — надання інформації для прийняття ефективних управлінських рішень на рівні

як держави, так і окремої установи. Важливість прийняття управлінських рішень на державному рівні полягає в належності їх до всього суспільства або найважливіших його сфер, здатності регулювати поведінку як соціальних груп, так і окремих громадян. Результати управлінських рішень на державному рівні стосуються інтересів та впливають на життя великих спільнот, суспільства загалом, на рівні установи — зумовлюють її ефективний розвиток. Підвищення результативності підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень потребує теоретичного обґрунтування системи їх інформаційного забезпечення.

Мета статті — проаналізувати інформаційну складову процесу прийняття управлінських рішень, розглянути процес інформаційного забезпечення управлінських рішень у системі інформаційного менеджменту.

Процес вироблення і прийняття рішень у системі управління по суті є інформаційним. Рішення — це інформація, спеціально зібрана, проаналізована й опрацьована суб'єктом управління; має інформаційну суть, причому являє собою констатацію нинішнього стану системи, синтез інформації, актуальної на сьогоднішній день, з інформацією про майбутнє, яке виражене в меті, поставленій перед системою.

У наукових дослідженнях з питань менеджменту класичними для розуміння сутності управлінських рішень є праці таких видатних менеджерів, як Р. Л. Дафт, П. Друкер, М. Х. Мескон [3; 4; 7]. У вітчизняній літературі існують кілька підходів до вивчення процесу прийняття рішення, найповніше і найточніше вони висвітлені Є. П. Голубковим, В. А. Василенко, Н. Л. Карданською, В. С. Сухарським [1; 2; 3]. В умовах інформатизації суспільства, яка виявляється передусім у значному збільшенні потоків і масивів інформації, що циркулюють у соціумі та його підсистемах, підході до інформації як окремому виду ресурсів, який забезпечує ефективність діяльності соціокомунікаційних установ суспільства, актуальними є питання інформаційного менеджменту, що набули висвітлення в працях Р. С. Гіляревського, В. О. Ільганаєвої, О. В. Матвієнко, М. Н. Цивіна [6; 8].

Управління як державою, так і окремою установою, підприємством завжди здійснюється з метою досягнення певних цілей, реалізація яких забезпечується завдяки прийняттю і виконанню численних управлінських рішень. Останні характеризуються спрямованістю на вирішення стратегічних і тактичних завдань, належністю до системи управлінсько-комунікаційних відносин, оформленням як нормативно-правових актів, програмно-цілевих документів

або організаційно-розпорядчих рішень, формуванням на їх основі управлінських впливів, обов'язковістю виконання всіма зазначеними в них органами державної влади, підприємствами, організаціями, установами й особами.

Розробка та прийняття управлінських рішень — це багатосторонній організаційний процес, який має складні прямі й зворотні зв'язки і характеризується поєднанням інтелектуальної діяльності багатьох членів організації із застосуванням різноманітних моделей, методів і способів збирання інформації [1]. У науковій літературі подане як розширене, так і вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні. Розширене є не тільки процесом прийняття рішень, але і виконанням та контролем результатів його реалізації. Вузьке розуміння — це процес, який починається з констатації виникнення проблеми та завершується вибором дії, що спрямована на її усунення. Управлінські рішення та відповідні управлінські дії — основний результат, квінтесенція управлінської діяльності. Таким чином, управлінське рішення — це процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації.

В умовах розвитку демократичного суспільства та становлення ринкової економіки питання інформаційного забезпечення управлінських рішень на всіх етапах від прийняття, розробки до реалізації набувають особливої актуальності. Управлінське рішення розглядається як процес вироблення та реалізації раціонального варіанта вирішення проблеми чи завдання, який здійснюється на засадах максимально повного забезпечення інформацією.

Управлінське рішення відіграє особливу функціональну роль завдяки процесам їх прийняття та реалізації, поряд зі збором, накопиченням, обробкою, збереженням і передачею інформації, яка необхідна для здійснення управління. Інформаційні процеси — фундаментальна детермінанта ефективних управлінських рішень, спрямованих на задоволення суспільних та індивідуальних інтересів суб'єктів управління. Інформаційний менеджер відповідає за збір, обробку, збереження та подання інформації на всіх етапах прийняття управлінського рішення, яке є завершальним етапом управлінського процесу.

Інформаційне забезпечення рішення є важливим спрямовуючим і організуючим фактором діяльності суб'єкта й об'єкта управління. Суб'єкт управлінського рішення — це індивід, наділений відповідними повноваженнями, на якого покладається адміністративна або юридична відповідальність за прийняті організаційно-господарські

рішення; крім вище зазначеного, це — особа з особистісними характеристиками такими як політичні й ідеологічні цінності, схильність до ризику або авторитарності, минулий господарський досвід тощо. Суб'єкт управління, виробляючи управлінські рішення, передає їх об'єктові управління, оформлюючи інформацію як організаційно-розпорядчі документи (положення, інструкції, правила, накази, постанови, рішення та ін.). Таким чином, управління, як процес планування, організації, мотивації і контролю, передбачає наявність і єдність двох підсистем — керованої і керівної. Взаємодія об'єкта і суб'єкта управління — це передусім інформаційно-комунікаційна взаємодія, в якій система створює команди управління для підтримання життєдіяльності й виконання поставлених перед нею цілей та потребує зворотного зв'язку — надходження інформації про результати.

Для ефективного результату в процесі управління важливе значення має усна і письмова комунікація між суб'єктом і об'єктом, однак для більшості процесів управління важливою є наявність інформації, закріпленої на матеріальному носіїві. Ефективність інформаційної взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління суттєво впливає на прийняття оптимального управлінського рішення, яке можливе внаслідок всестороннього аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі організації.

Структура управління соціокультурною установою традиційно поділяється на три рівні: операційний, функціональний (тактичний) та стратегічний. Перша група — менеджери стратегічного рівня (генеральні директори, директори, їх заступники, головні адміністратори), котрі забезпечують управлінські рішення, спрямовані на досягнення довгострокових, стратегічних цілей установи. Особливе значення на цьому рівні має така функція управління, як стратегічне планування. Творчий елемент їх роботи максимальний, а рутинний зміст — мінімальний. Ці працівники відповідальні за прийняття рішень і є основними користувачами узагальнених інформаційно-аналітичних ресурсів організації.

Діяльність керівника значною мірою залежить від стилю керівництва, ступеня знання причин і наслідків, чіткого розуміння взаємозв'язків обсягу наявної інформації. Основна комунікаційна форма діяльності керівника — ділове спілкування. Для керівника характерний такий розподіл часу протягом дня: ділові контакти — 47%, робота з документами — 29%, телефонні переговори — 9%, від'їждження (поїздки) — 6%, аналіз проблем і прийняття рішень — 4%, інше — 5%.

Друга група — це спеціалісти тактичного рівня управління (начальники служб, відділів, функціональних підрозділів), котрі забезпечують вирішення завдань, що потребують попереднього аналізу інформації, яка готується на операційному рівні (даних статистики, звітів тощо). Вони приймають поточні рішення і формують інтелектуальний базис установи. Для спеціалістів тактичного рівня характерний такий розподіл часу протягом робочого дня: ділові контакти — 23%, робота з документами — 42%, телефонні переговори — 17%, аналітична робота — 12%, інше — 6%. Ефективність функціонування установи переважно визначається продуктивністю діяльності спеціалістів, особливо в питаннях створення нової інформації. Спеціалісти забезпечують практично всю інформаційну підготовку для прийняття рішення керівником, є основними виконавцями документів, визначають їх якість. Частка рутинної роботи різна і при раціональній технології має бути незначною.

Третя група — працівники операційного рівня (інженери, відповідальні виконавці, техніки, начальники груп тощо), робота яких регламентована, а головним завданням є оперативне реагування на зміни поточної ситуації. До цієї групи також належать працівники, корі мають суто виробничі навички (лаборанти, друкарки, оператори). Основний критерій продуктивності їх роботи — оперативність і своєчасність опрацювання інформації. Найполіфункціональнішими працівниками є секретарі, офіс-менеджери, референти, котрі готують листи, накази, розпорядження, копіюють і розсилають документи, ведуть файли документів, здійснюють телефонні контакти, планують зустрічі й поїздки, організують інформаційний супровід діяльності своїх керівників. Для цієї групи працівників характерний такий розподіл часу: робота з документами — 69%, телефонні переговори — 20%, ведення обліку — 6%, інше — 5%.

Проблемна ситуація виникає в разі відхилення від заданих параметрів діяльності керованих об'єктів чи підлеглих керуючих компонентів (органів, посадових осіб, учасників управлінських процесів). У такому разі виникають сумніви щодо можливості досягнення поставлених цілей, особливо коли йдеться про взаємозалежну, кооперовану діяльність. Саме тому виникає об'єктивна необхідність зміни заданих раніше цілей і параметрів діяльності. Проблемна ситуація зумовлюється діалектикою життя, неузгодженістю між стабільністю й мінливістю, старим та новим. Слід правильно визначити необхідну інформацію стосовно змісту проблеми, обставин і причин, що її зумовлюють, глибинного та суспільного значення, виокремити джерела і фактори позитивного вирішення.

Із цією метою керівники всіх рівнів управління опрацьовують значний обсяг інформації, оскільки інформаційна діяльність супроводжує всі етапи підготовки та прийняття управлінських рішень. В інформаційному сенсі проблемна ситуація ґрунтується на первинних, фактологічних відомостях і даних, оскільки кожен рівень обробки інформації суб'єктивно змінює її й передає в дещо узагальненішому вигляді, в результаті чого ситуація під час ухвалення управлінського рішення сприймається дещо іншою, ніж вона є насправді. Вирішення проблемної ситуації потребує гранично точної, своєчасної і повної фактологічної інформації [3]. Так, *етап підготовки управлінського рішення* спрямований на аналіз умов виникнення ситуації, яка потребує його прийняття; визначення однієї або кількох цілей; збирання й аналіз інформації про завдання, яке підлягає вирішенню; визначення, прогнозування розвитку ситуації та проблем; генерування варіантів можливих управлінських рішень; виявлення й оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту; формування критеріїв і вибір ефективних варіантів управлінських рішень.

Етап прийняття та реалізації управлінського рішення охоплює процеси прийняття рішення (вибір одного варіанта дій); доведення управлінських рішень до виконавців; складання плану реалізації управлінських рішень; організацію виконання управлінських рішень; контроль за виконанням управлінського рішення; аналіз та оцінку прийнятого рішення щодо відповідальності поставленим цілям; контроль результатів [1].

Інформаційна складова управлінських рішень виконує такі функції:

- спрямовуючу — надає інформацію про цілі та завдання функціонування системи управління;
- забезпечувальну — визначає способи, сили і засоби, які гарантують виконання певного рішення і зможливаються функціонування системи управління в окресленому напрямі й заданому режимі;
- координаційну — визначає послідовність узгодження діяльності системно-структурних елементів (службовці, підрозділи, організації тощо) в процесі виконання певного рішення і правовий режим цієї діяльності;
- стимулюючу, тобто визначає такі умови, за яких повністю розкриваються і розвиваються здібності працівників під час виконання конкретних службових завдань;
- комунікаційну — сприяє активізації процесів передачі інформації від суб'єкта до об'єкта управління.

Таким чином, інформаційний супровід управлінського рішення є важливим на всіх етапах алгоритму його прийняття і впровадження, до яких належать: підготовка управлінського рішення, що охоплює ідентифікацію і визначення проблеми; забезпечення необхідною інформацією, генерування альтернативних варіантів, визначення критеріїв, аналіз можливих наслідків; прийняття і реалізація управлінського рішення, які передбачають прийняття (вибір) рішення, організацію його виконання, доведення управлінських рішень до виконавців, контроль, оцінку рішення та отриманих результатів.

Безперечно, такий поділ є умовним. Але вже на початковому етапі процесу підготовки управлінського рішення виникає необхідність збирання й аналізу інформації. Процес розробки та прийняття рішень є, по суті, інформаційним, оскільки базується на збиранні й обробці різноманітних даних і знань із застосуванням багатьох комунікаційних каналів — формальних та неформальних, друкованих, електронних.

На ефективність інформаційного супроводу управлінських рішень впливають також особисті якості менеджера, що є одним з найважливіших факторів. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до того, щоб приймати правильні рішення. Так у цьому разі особливе значення мають рівень інформаційної й комунікаційної компетентності менеджера; комунікативна політика організації — наявність розгалуженої системи комунікацій, інформаційної системи управління й обслуговування, які суттєво впливають на прийняття того чи іншого рішення.

Крім того, на процес прийняття управлінських рішень впливають такі фактори, як особисті якості (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо), поведінка менеджера (звички, психологія, інформаційно-комунікаційна культура тощо). Рішення можуть прийматися в умовах невизначеності (керівник усвідомлює очікувані наслідки реалізації всіх можливих альтернативних рішень), певного ризику (менеджерові відомі ймовірні результати реалізації кожної альтернативи) або повної невизначеності в ситуації, коли неможливо передбачити можливі наслідки реалізації будь-яких альтернативних рішень. Важливе значення має і час, який відведено менеджером для збору й аналізу інформації. На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати всі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу. Суттєвим фактором зниження ступеня ризику є сприятливі інформаційні умови прийняття рішень. Ефективність управлінських рішень суттєво знижується в умовах інформаційних обмежень, що

можуть бути зумовлені збільшенням витрат на отримання додаткової інформації, неефективною системою комунікацій і обмеженістю в можливості застосування сучасних технічних засобів.

Діяльність у галузі інформаційного менеджменту пов'язана з проведенням таких видів робіт:

- виявлення управлінських завдань, які вирішуються як на рівні всієї організації, так і кожного з її підрозділів;
- оцінка значущості окремих напрямів діяльності організації на певних етапах її розвитку;
- уточнення складу, обсягу і структури інформаційних матеріалів, необхідних для забезпечення управлінських рішень.

Специфіка інформаційного менеджменту в системі управління потребує системного підходу не тільки до аналізу первинної інформації, а й до її узагальнення відповідно до певних етапів управлінського рішення, структури органів управління, попереднього досвіду вирішення проблемних ситуацій.

Управлінське рішення є завершальним результатом підготовчої інформаційної роботи, тому питання його інформаційного змісту — одне з головних. Управлінське рішення за спрямованістю інформації, що міститься в ньому, має бути аналітичним документом з певного питання, яке необхідно розглядати, тобто надавати управлінську оцінку стану справ та визначати напрями і засоби конкретного впливу щодо переведення його на новий рівень, а також містити інформацію про відповідні матеріальні, фінансові, трудові й інші ресурси, що забезпечують передбачувані зміни.

Забезпечення повноти інформації щодо вирішення конкретного питання є одним з дієвих засобів підвищення раціональності управління. Інформаційна складова наявна і на етапі реалізації управлінських рішень, оскільки безпосередньо фіксує його результати. Важливішими є такі моменти: забезпечення оперативності передачі інформації, що викладена в управлінському рішенні, та її ідентичності; роз'яснення, коментування інформації, що виражена у відповідному управлінському рішенні, налагодження ефективної комунікації з виконавцями рішень; організація зворотних інформаційних зв'язків, оперативного інформаційного контролю, що дозволяють вчасно й об'єктивно дізнаватися про те, як відбулася передача інформації, як вона збереглася і розуміється, як сприйнята, засвоєна і прийнята до виконання.

Дієвість інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень досягається за умов зростання гнучкості системи інформаційного управління, готовності її до змін як на стадії розробки стратегії, так і на етапі її реалізації.

Список використаних джерел

1. Голубков Е. П. Технологія прийняття управлінських рішень / Е. П. Голубков. — Київ : «Справа і Сервіс», 2005. — 544 с.
2. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень / В. А. Василенко. — Київ : ЦУЛ, 2002. — 420 с.
3. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт : пер. з англ., 6-е изд. — СПб. : Питер, 2004. — 864 с.
4. Друкер П. Ф. Ефективний керівник / П. Ф. Друкер ; пер. з англ. — М. : ТОВ «І. Д. Вільямс», 2007. — 224 с.
5. Карданская Н. Л. Основы принятия управленческих решений / Н. Л. Карданская. — М., 1998. — 358с.
6. Матвієнко О. Інформаційний менеджмент: аналіз предметного поля / О. Матвієнко // Вісн. Кн. палати. — 2004. — № 8. — С. 13–17.
7. Мескон М. Х. Основы менеджменту / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури : пер. з англ. — М. : «Справа», 1992. — 704 с.
8. Социальные коммуникации (теория, методология, деятельность): словарь-справочник. — Харків : КП «Городская типография», 2009. — С. 133.
9. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения / Р. А. Фатхутдинов. — М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. — 208 с.

References

1. Holubkov E. P. Tekhnolohiia pryiniattia upravlinskykh rishen / E. P. Holubkov. — Kyiv: «Sprava i Servis», 2005. — 544 s.
2. Vasilenko V. A. Teoriia i praktyka rozrobky upravlinskykh rishen / V. A. Vasilenko. — Kyiv: TsUL, 2002. — 420 s.
3. Daft R. Menedzhment / R. Daft: per. s angl., 6-e izd. — SPb. : Piter, 2004. — 864 s.
4. Drucker Peter Ferdinand. Efektyvnyi kerivnyk / Peter Ferdinand Drucker: per. z anhl. — M. : TOV «I. D. Viliams», 2007. — 224 s.
5. Kardanskaya N. L. Osnovy prinyatiya upravlencheskikh resheniy / N. L. Kardanskaya. — M., 1998. — 358s.
6. Matviienko O. Informatsiinyi menedzhment: analiz predmetnoho polia / O. Matviienko // Visn. Kn. palaty. — 2004. — № 8. — S. 13–17.
7. Meskon M. Kh. Osnovy menedzhmentu / M. Kh. Meskon, M. Albert, F. Khedoury: per. z anhl. — M. : «Sprava», 1992. — 704 s.
8. Sotsialnye kommunikatsii (teoriya, metodologiya, deyatelnost): slovar-spravochnik. — Kharkiv: KP «Gorodskaya tipografiya», 2009. — s. 133.
9. Fatkhutdinov R. A. Razrabotka upravlencheskogo resheniya / R. A. Fatkhutdinov. — M. : ZAO «Biznes-shkola «Intel-Sintez», 1997. — 208 s.

UDC 005.53

Davydova I. O. Doctor of Science in Social Communications, Professor, Kharkiv State Academy of Culture, Kharkiv

INFORMATION SUPPORT OF MANAGERIAL DECISION IN THE INFORMATION MANAGEMENT SYSTEM

The aim of the paper is to analyze the information component of managerial decision as well as to consider the process of information support of managerial decision in an information management system.

Research methodology. The paper covers a range of issues dealing with the informative nature of the process of decision-making as well as defining the subjects and objects of management and establishing the system of communication in the managerial decision.

Results. The managerial decision is analyzed as a process implemented by the management subject and defines actions aimed at solving the tasks in real or simulated situations. Managerial decision is carried out on the basis of full information support. The interaction of the subject and object management is considered as primarily information and communication interaction. Its effectiveness significantly influences proper managerial decision. The information component of managerial decision fulfills directive, supporting, coordinating, stimulating, communicative functions.

Novelty. An attempt is made in this paper to show the effectiveness of information and analytical support of the managerial decision. It is carried out in the context of the flexibility of information management system as well as its readiness for the changes both at the level of strategy development and at the level of its implementation.

The practical significance. This paper is recommended for the top executives at various levels of management, information analysts and managers.

Надійшла до редколегії 18.03.2015 р.