

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**А. Сохнич, д. е. н.**

*Львівський національний аграрний університет,*

**О. Сохнич, к. е. н.**

*Державна аудиторська служба України*

<https://doi.org/10.31734/architecture2018.19.160>

**Постановка проблеми.** У нашій країні менеджмент у землеустрої тільки починає розвиватися. Невикористання його в попередній практиці означало ігнорування багатьох шляхів управління земельними ресурсами, ефективного господарювання, можливостей зростання продуктивності праці, раціоналізації структури управління [1].

Менеджмент у землеустрої вносить в економіку землеволодіння і землекористування нову систему цінностей, змінює пріоритети й тенденції розвитку. Сучасний етап інтелектуально комп'ютеризованого землевпорядного виробництва характерний розвитком розподіленої обробки інформації. Найперспективнішою сферою використання концепції розподіленої обробки інформації є інтелектуальна комп'ютеризація управлінських функцій на базі персональних ЕОМ, встановлених безпосередньо на робочих місцях фахівців. Ці системи набули значного поширення в організаційному управлінні під назвою інтелектуально комп'ютеризованих робочих місць (ІКРМ) [2; 4; 5].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інтелектуально комп'ютеризоване робоче місце є робочим місцем персоналу автоматизованої системи управління, обладнаним засобами, що забезпечують участь людини в реалізації функцій управління стосовно вимог систем організаційного управління [3; 6].

ІКРМ можна визначити як комплекс інформаційних ресурсів, програмно-технічних і організаційно-технологічних засобів індивідуального або колективного користування, об'єднаних для виконання певних функцій професійного працівника управління.

За допомогою ІКРМ фахівець може обробляти тексти, посилати і приймати повідомлення, що зберігаються в пам'яті ЕОМ, брати участь у нарадах, організувати й вести особисті архіви документів, виконувати розрахунки та одержувати готові результати в табличній або графічній формі. Зазвичай процеси прийняття рі-

шень і управління в цілому реалізуються колективно, але необхідна проблемна орієнтація ІКРМ управлінського персоналу, що відповідає різним рівням управління і реалізованим функціям.

Дослідження сучасних авторів [1–6] обґрунтовують окремі аспекти щодо створення інтелектуально комп'ютеризованого робочого місця персоналу автоматизованої системи управління.

Тому виникає необхідність розвитку методологічних напрямів та методичних підходів окресленої проблеми.

**Постановка завдання.** Основною метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад менеджменту в землеустрої, зокрема створення інтелектуально комп'ютеризованого робочого місця персоналу автоматизованої системи управління.

**Виклад основного матеріалу.** Підготовка інформації для прийняття рішень та їх реалізація можуть мати багато спільного в різних економічних службах організації. Це дозволяє створювати гнучкі структури управління. Локальні мережі, на основі яких можуть функціонувати різні комплекси ІКРМ як у межах окремих підрозділів, так і на рівні суміжних виконуваних функцій, реалізованих різними підрозділами, є базою для організації взаємозв'язку окремих ІКРМ у систему збору, обробки інформації та прийняття рішень у сфері управління конкретним об'єктом.

В основі конструювання ІКРМ є такі основні принципи:

- максимальна орієнтація на користувача, що досягається створенням інструментальних засобів адаптації ІКРМ до рівня підготовки користувача, можливостей його навчання і самонавчання;
- проблемна орієнтація ІКРМ на виконання певного класу завдань, об'єднаних загальною технологією обробки інформації, єдністю режимів роботи й експлуатації;

- формалізація професійних знань, тобто можливість за допомогою ІКРМ самостійно автоматизувати нові функції і виконувати нові завдання в процесі накопичення досвіду роботи зі системою;

- модульна побудова, що забезпечує сполучення ІКРМ з іншими елементами системи обробки інформації, а також модифікацію і нарощування можливостей ІКРМ без переривання його функціонування;

- ергономічність, тобто створення для користувача комфортних умов праці і дружнього інтерфейсу спілкування зі системою.

Створення ІКРМ для систем організаційного управління вимагає проведення їх структуризації і параметризації на стадії проектування. Структуризація ІКРМ передбачає опис середовища функціонування:

- забезпечування і функціональних підсистем та зв'язків між ними;

- інтерфейсів із користувачем і технічними засобами;

- засобів програмного та інформаційного забезпечення.

Параметризація – це виділення й дослідження параметрів технічних, програмних та інформаційних засобів, що задовольняють вимоги і обмеження, сформовані при структуризації.

Структурно ІКРМ містить функціональну і забезпечувальну частини.

Функціональна частина визначає зміст конкретного ІКРМ і передбачає опис сукупності взаємопов'язаних завдань, що відображають особливості автоматизованих функцій діяльності користувача. В основі розробки функціонального забезпечення є вимоги користувача до ІКРМ і його функціональна специфікація, що містить опис вхідної і вихідної інформації, засобів і методів досягнення достовірності і якості інформації, застосовуваних носіїв, інтерфейсів зв'язку. Сюди ж відносять описи засобів захисту від несанкціонованого доступу, відновлення системи в збійних ситуаціях, управління в нестандартних ситуаціях.

Забезпечувальна частина охоплює традиційні види забезпечення: інформаційне, програмне, технічне, технологічне, лінгвістичне тощо.

Інформаційне забезпечення передбачає опис організації інформаційної бази, регламентує інформаційні зв'язки, зумовлює склад і зміст усієї системи інформаційного відображення.

Основа класифікації ІКРМ становить низка класифікаційних ознак. З урахуванням сфер застосування можлива класифікація за функціональною ознакою:

- адміністративно-управлінського персоналу;

- проектувальника автоматизованих систем управління і т. д.;

- фахівця в галузі землеустрою, економіки тощо;

- виробничо-технологічного призначення.

Одним із підходів до класифікації ІКРМ є їх систематизація за видами розв'язуваних задач:

- інформаційно-обчислювальних;

- підготовки і введення даних;

- інформаційно-довідкових;

- обробки даних;

- аналітичних розрахунків тощо.

Обґрунтоване віднесення ІКРМ до певної групи сприятиме глибшому й ретельнішому аналізу, можливості порівняльної оцінки різних однотипних ІКРМ з метою вибору найкращого. Життєздатність конкретного ІКРМ значною мірою визначається можливістю «вбудовування» елементів нових інформаційних технологій у систему управління. Основним змістом стає не так використання сучасних засобів обчислювальної та організаційної техніки, як вивчення нових взаємостосунків між фахівцями, що залучені в автоматизований технологічний процес обробки і використання інформації.

Для досягнення поставлених цілей організацією необхідно управляти. Завдання управління – результативне й ефективне виконання реальної роботи членами групи організації для досягнення поставленої мети.

Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти мети організації.

Майбутнє практично завжди невизначене, тому планування повинно здійснюватися безперервно. За допомогою планування менеджери в землеустрої забезпечують єдиний напрям зусиль усіх членів організації до досягнення ефективності. Основа планування – визначення становища, в якому перебуває підприємство в певний момент, інакше сам факт планування вже не може бути реальним. Як видно з практики, управління організацією і реальне його становище на конкретний момент часу стає відомим через місяці (тижні, дні), коли що-небудь виправити практично неможливо.

Під організацією розглядаємо створення деяких організаційних структур з метою виконання поставлених перед ними завдань і надання їм відповідних повноважень. Це можуть бути як окремі фахівці і організовані для них

робочі місця, так і цілі підприємства. З позиції інформаційних систем розглядаємо цю функцію як організацію праці окремих фахівців і потоків інформації, з якою їм належить працювати.

Під мотивацією розуміємо ефективне виконання поставлених перед співробітниками (під-розділами) завдань за винагороду, що сприяє задоволенню їхніх потреб. Важливий чинник – отримання морального задоволення працівником від виконання дорученої йому роботи.

Менеджмент у землеустрої передбачає контроль. Це вимір досягнутого результату за певні проміжки часу з метою корекції відхилень, можливо допущених під час виконання планових показників або виправлення останніх.

Автоматизація управління організацією має тільки одну мету – своєчасне прийняття менеджером правильного організаційного рішення, яке буде реалізоване і проконтрольоване, на підставі чого буде прийняте подальше рішення. Важливими чинниками для ухвалення рішень є: збір і аналіз достовірної інформації, підготовка альтернативних варіантів подальшого розвитку подій, безпосередньо ухвалення рішення, організація його реалізації, контроль виконання, аналіз одержаного результату, корекція.

Землепорядна організація у своєму розвитку може проходити такі етапи:

§ процес створення, коли загальне управління бізнесом здійснюється за допомогою калькулятора. Комп'ютери оснащені тільки офісними продуктами і необхідні більше для діловодства: роздрукування договорів, листів, платіжних доручень тощо;

§ організація досягла певного рівня, документообіг збільшився і вимагає додаткових ресурсів, але аналіз діяльності і планування ще здійснюється за допомогою старих методів і заснований більше на підрахунках готівки;

§ організація стає некерованою, співробітники переобтяжені поточною роботою, починає впроваджуватися «часткова» автоматизація, процес аналізу і планування утруднений через двозначність і довгу підготовку звітів, що надаються різними відділами;

§ упровадження дорогої корпоративної інформаційної системи управління організацією, процес упровадження (модернізації) якої через внутрішнє і зовнішнє середовище, що постійно змінюється, може тривати десятиліттями.

Найважливіше в землепорядній організації – це люди. Від них в основному залежить цінність організації зокрема і бізнесу в цілому.

Одні організації притягують людей як магніт, на інших, незважаючи на високий рівень заробітної платні, охочих працювати небагато. Від атмосфери, створеної всередині організації, залежить, наскільки творчо й відповідально персонал підходить до реалізації концепції: планування – організація – мотивація – контроль. Кожен етап може проходити через десятки і сотні людей, а звідси й складається вартість витрат, необхідних для отримання прибутку. На одержуваний прибуток часто справляє вирішальний вплив не технологічне оснащення виробництва, а планування та аналіз усього циклу виробництва і реалізації, адже можна успішно виробляти те, що не буде потім реалізовуватися (послуги) і завдасть збитків організації через неправильний аналіз собівартості продукції.

Тому ми більше уваги приділяємо фрагментам «часткової» автоматизації окремих бізнес-процесів: від можливості побачити проблему безпосередньо на своєму індивідуальному робочому місці, усунути її і, як наслідок, перетворити роботу на творчість. Для організації це вигідно з позиції зменшення витрат на виконання такої роботи, оперативності ухвалення землепорядних рішень, а отже, збільшення ефективності діяльності і отримання додаткового прибутку.

**Висновки.** У сучасному світі, який постійно змінюється, безперечним є той факт, що успішна діяльність організації безпосередньо залежить від ефективного використання інформаційних технологій, які виконують особливу роль у вдосконаленні внутрішніх процесів управління.

Найважливіша умова успіху – раціональний менеджмент, заснований на сучасних інформаційних технологіях.

Сучасна система управління – це набір інтегрованих додатків, які комплексно, в єдиному інформаційному просторі підтримують усі основні аспекти управлінської діяльності організацій: планування ресурсів (фінансових, людських, матеріальних) для виробництва товарів (послуг), оперативне управління виконанням планів і види обліку, аналіз результатів діяльності.

#### Бібліографічний список

1. Менеджмент в землепорядкуванні : навч. посіб. / А. М. Третяк та ін.; за заг. ред. А. М. Третяка. Київ: ЦЗРУ, 2004. 344 с.
2. Мошек Г. Є. Організація праці менеджера. Київ: КДТЕУ, 1995. 186 с.

3. Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініюк Г. Ф. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: УВПК «Екс об», 2000. 392 с.

4. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.

5. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: навч. посіб. Київ: УВПК «Екс об», 2000. 512 с.

6. Биков І. Ю., Жирнов М. В., Худякова І. М. Microsoft Office в задачах економіки та управління. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 264 с.

**Сохнич А., Сохнич О.**

### **МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Розкриваються методологічні питання менеджменту в землеустрої, зокрема етапу автоматизації виробництва. Він набув поширення в організаційному управлінні під назвою інтелектуально комп'ютеризованих робочих місць.

Прийняття управлінських рішень є визначальним процесом управлінської діяльності. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Отримані в процесі управлінської діяльності методи менеджменту зможуть впливати на керовану систему тільки після прийняття управлінського рішення. Сформувавшись у процесі вибору альтернативи, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковування дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Методи менеджменту, трансформувались в управлінські рішення, каналами прямого зв'язку надходять з керуючої системи в керовану, здійснюючи необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг, отримання відповідних виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Прийняття оптимального управлінського рішення можливе після всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі організації. Не менш важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, отриманням оптимального прибутку тощо.

**Ключові слова:** управлінські технології, інформаційні технології, інформаційні системи, менеджмент у землеустрої.

**Sokhnych A., Sokhnych O.**

### **METHODOLOGICAL APPROACHES TO MANAGERIAL DECISION-MAKING**

Making of managerial decisions is a crucial process of managerial activity. Managerial decisions require from managers to have a high level of competence, substantial expenses of time, efforts, experience. The methods of management, developed in the process of managerial activity, can influence the controlled system only after making of managerial decisions. A managerial decision, which is made in the process of a choice of an alternative, is a definite resume of managerial activity, a result of interpretations of actions and intentions, conclusions, discussions, forecasts, focused on implementation of managerial goals.

Methods of management, which have been transformed into managerial decisions, come from a controlling system to a controlled one by the channels of a direct connection. They make the required managerial impact, which secures performance of operational acts, supplying of services, reaching of appropriate productive, financial, economic and other results.

Making of an optimal managerial decision is possible due to a complete analysis of the processes and problems of operational, sale, financial and other kinds of activity with the focus on the interests and strategic goals of the organization. It is also important to consider the factors, connected with the saving of material, financial and labor resources, as well as obtaining of an optimal profit, etc.

**Key words:** management technologies, information technologies, information systems, management in land surveying.

*Стаття надійшла 22.03.2018.*