

конкурентоспроможним як на українському так і на міжнародному ринках.

Література

1. Thomas L. Friedman. The World is Flat: a Brief History of the Twenty-First Century, Farrar, Straus, and Giroux. – 2006.
2. Лукашов А. В. Привилегии венсурных кредиторов // Консультант. – 2006. – № 17. – С. 30 – 33.
3. Фінанси підприємств: підручник / А. М. Поддєрьогін. – К. : КНЕУ, 2006. – 552 с.

Надійшла 12.09.2009

УДК 658

В. С. ВОЛОШИН, О. В. ДЕЙНЕГА
Рівненський інститут слов'янознавства КСУ

ОБГРУНТУВАННЯ КРИТЕРІЮ ОЦІНЮВАННЯ КОРИСНОСТІ ІНФОРМАЦІЇ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

Встановлено, що прийняття управлінських рішень лише з урахуванням досвіду та інтуїції менеджерів знижує їх обґрунтованість. Акцентовано увагу на визначенні оптимального об'єму та якості інформації, а також корисності її додаткової кількості. Описано метод оцінювання додаткової інформації при прийнятті управлінського рішення. Графічно зображено варіанти залежності між очікуваними корисністю повної інформації та прибутком.

Found that management decisions only on the experience and intuition of managers reduces their validity. Focused on determining the optimal size and quality of information and its usefulness additional amount. The method evaluation of additional information when making management decisions. Graphics options for the relationship between the expected availability of full information and profit.

Ключові слова: управлінські рішення, менеджер, цінність, фактори.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Корисність інформації визначається її здатністю задовольняти потреби працівника, який приймає рішення. Одним із найвагоміших факторів впливу при цьому є визначення якості існуючої інформації, яка певною мірою залежить від її оптимального об'єму. Етап збирання інформації займає більшу частину часу, що відведений на прийняття управлінського рішення. У практиці господарювання нерідко керівники підприємств схильні переоцінювати важливість інформації та витратити на її залучення більш ресурсів, ніж потрібно.

Формулювання управлінської проблеми може уточнюватися у міру надходження додаткової інформації. Наявність конкретного виду інформації надає змогу переглянути існуючі припущення про ймовірність випадкових факторів та підвищити ймовірність виконання цього рішення. Процес збирання додаткової інформації потребує певного часу та затрат ресурсів, тому керівник повинен визначитися із тривалістю такого етапу та величиною залучених на його реалізацію капіталу. З економічної точки зору витрати, пов'язані з отриманням інформації, повинні узгоджуватися з ефектом від впровадження більш обґрунтованішого рішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досвідчений менеджер у процесі оперативного управління з успіхом може приймати інтуїтивні рішення, навіть не маючи необхідної інформації. Проте в таких рішеннях не виключені помилки, тому допустимі вони лише в процесі виконання поточних завдань, але аж ніяк не концептуальних питань розвитку виробництва на тому чи іншому підприємстві. Інтуїція нерідко може привести до надто великих помилок. Крім того, для прийняття достатньо ефективних рішення на основі інтуїції потрібно багато років для накопичення практичного досвіду [1, 4, 9].

Дослідження учених свідчать про те, що в кожному конкретному випадку об'єм інформації, необхідної для підготовки та прийняття рішення, визначається складністю вирішуваних питань та їх новизни, масштабом виробництва, рівнем підготовки кадрів, методами управління. Значною мірою впливають також суб'єктивні фактори: освіта й досвід керівництва, його організаторські здібності, стиль роботи тощо. Набутий досвід не завжди є кращим порадиником, хоча багато проблем у процесі практичного керівництва повторюється. Справа в тому, що нова господарська ситуація може значно відрізнятись від умов минулого, а механічне перенесення ретродосвіду рішення тієї чи іншої проблеми в нові умови може призвести цілком до інших наслідків, адже недостатньо враховуються нові дані й тенденції розвитку процесу чи явища, породжується надмірна впевненість і упередженість, втрачається правильна орієнтація, що в кінцевому випадку призводить до зниження ефективності прийняття управлінського рішення [2, 7, 9].

Аналіз наукових розробок в області підготовки та прийняття рішень дозволяє зробити висновок, що в наш час можна говорити не стільки про недостачу, скільки про надлишок інформації, яка потрапляє в розпорядження менеджерів. Це, звичайно, ускладнює пошук потрібної позиції для контролю й аналізу підприємницької ситуації, зменшує оперативність у прийнятті управлінських рішень. У той же час, у більшості випадків працівники, що приймають рішення, а це частіше всього управлінці цехів, служб і

господарств, які забезпечують оптимальний перебіг виробничого процесу, відчувають недостатній об'єм оперативних даних для підготовки управлінських рішень. Тому основним критерієм при проектуванні інформаційних систем є визначення мінімального достатнього об'єму інформації, що задовольняє потреби осіб, які приймають рішення [1, 5, 6].

Формулювання цілей статті. На основі узагальнення результатів наукових досліджень, запропонувати метод оцінювання додаткової інформації при прийнятті управлінських рішень, який би характеризувався такими особливостями:

- 1) вибір правильного рішення визначається на основі декількох варіантів;
- 2) кожен із варіантів характеризується певним рівнем ймовірності;
- 3) обсяг додаткової інформації не повинен бути більшим за її оптимальну неповноту;
- 4) визначення максимальної ціни, яку б працівник, що приймає рішення, погодився б заплатити за додаткову інформацію.

Виклад основного матеріалу. Управлінська інформація повинна сприяти ефективному вирішенню певних завдань, які стоять перед підприємством. Корисність інформації формує її результуючий критерій і визначає економічну доцільність здійснення фінансування збирання та обробки даних, на основі яких інформація створюється.

В деяких наукових працях наряду з показником „корисність” (або замість нього) широко вживається поняття „цінність” інформації, де цінність виступає як „той матеріальний ефект, який дає використання цієї інформації” [8, с. 92]. Слід зауважити, що ці роботи не є чисто економічними і це певною мірою обумовило деяку невизначеність у тлумаченні суті даного показника, адже „цінність” означає „виражену в грошах вартість чого-небудь; ціну” [3, с. 1366], тобто присутній прямий зв'язок між поняттями „цінність” та „ціна”. Відповідно цінність інформації можна розглядати як її споживчу вартість, яка формується в процесі її купівлі-продажу ще до початку безпосереднього використання. У сфері матеріального виробництва при безпосередньому використанні інформації доцільно говорити про її „корисність” або споживчу вартість.

Корисність (цінність) інформації можна визначити як зміну ймовірності досягнення цілі, реалізації будь-якої задачі при отриманні додаткової інформації. Інформація не буде корисною (цінною), якщо вона не буде змінювати ймовірність досягнення цілі. Інформація може бути некорисною (нецінною) у випадку, якщо вона виступатиме дезінформацією і її отримання знижуватиме ймовірність досягнення цілі [8, с. 120].

Одним із факторів, що визначають ефективність управлінських рішень, є корисність додаткової інформації. Значна кількість керівників підприємств готова платити за інформацію значно більше від того, скільки вона коштує відповідно до висновків теорії. Іншими словами, працівникам у більшості випадків не вдається витягнути з даних усю корисну інформацію чи зменшити невизначеність у тій мірі, у якій це можливо було б зробити при логічній узгодженості рішень [7, с. 10].

Повною можна вважати достатню для прийняття відповідних рішень інформацію. Повноту інформації можна охарактеризувати також як мінімальний, але достатній обсяг інформації для прийняття управлінського рішення. Недостатня кількість інформації відповідної якості є причиною виникнення невизначеності та підвищує ризик виробничо-господарської діяльності, а її надлишок знижує ефективність управління, хоча „надлишковість” інформації (збільшення об'єму повідомлення без підвищення його інформаційної цінності) підвищує її достовірність і надійність” [8].

Недостовірні чи недостатньо повна інформація може призвести до прийняття помилкових і неефективних рішень. У свою чергу, не менші труднощі виникають і при наявності надлишкової інформації, оскільки виникає проблема її корисності, що негативно впливає на процес управління. Тому в процесі прийняття управлінських рішень використовують принцип "оптимальної неповноти", який передбачає використання неповної інформації, тобто тієї, яка виникає внаслідок певних обмежень, ніж збирати вкрай високовартісну практично повну інформацію [5, с. 16].

Припустимо, що існує необхідність вибору прийняття рішення між певною кількістю варіантів n . Якщо відсутня будь-яка інформація про кожен із цих варіантів, то ймовірність вибору правильного рішення буде дорівнювати $1/n$, тобто:

$$P(H_1) = P(H_2) = \dots = P(H_{n-1}) = P(H_n) = \frac{1}{n}, \quad (1)$$

де $H_1, H_2, \dots, H_{n-1}, H_n$ – варіанти прийняття рішення; P – ймовірність правильності того чи іншого рішення.

При відсутності додаткової інформації працівнику, котрий приймає рішення, немає різниці, який варіант вибрати, тому відповідно очікуваний прибуток буде становити:

$$EP = \frac{EP_m}{n}, \quad (2)$$

де EP_m – максимально можливий прибуток при прийнятті правильного рішення

Уявимо, що існує надійна інформація про те, що правильним є деяке рішення H_k . Відповідно, для отримання такої інформації керівнику потрібно витратити деяку величину грошових коштів. Виникає логічне питання про визначення вартості цієї додаткової інформації. Зрозуміло, що очікуваний прибуток у

випадку одержання цієї інформації є вищим, ніж той, якого можна очікувати на підставі лише апіорної інформації. Отже, приріст прибутку i є тією максимальною сумою, яку можливо сплатити за інформаційну послугу. Якщо H_k – це правильне рішення, то $P(H_k)=1$, $EP=EP_m$. При цьому, очікувана корисність повної інформації $EVPI$, тобто збільшення прибутку в порівнянні із прибутком, що можна було б одержати без її використання, буде дорівнювати:

$$EVPI = EP_m - \frac{EP_m}{n}. \quad (3)$$

Таким чином максимальна величина грошових коштів, яку управлінець погодився б заплатити за надійну інформацію, складає $EVPI$.

Необхідно також відзначити, що велика частина інформації у реальних задачах управління буде неповною, тобто її наявність не виключає всієї невизначеності, тому $EVPI$ вказує на верхню межу витрат для будь-якої програми збору інформації. На рис. 1 графічно зображено варіанти залежності між показниками $EVPI$ та EP :

варіант А. Описується лінійним рівнянням вигляду $y = ax + b$. Корисність від кожної додаткової одиниці інформації дорівнює витратам від її одержання (отримання такої інформації є економічно недоцільним);

варіант Б. Можна описати степеневим рівнянням $y = ax^b, b > 1$. Корисність від одержання інформації перевищує витрати на неї, тому одержання додаткової інформації є доцільним;

варіант В. Описується степеневим рівнянням $y = ax^b, b < 1$. Витрати від одержання додаткової інформації перекидаються користю до певної межі, за якою керівництву не слід прагнути до одержання додаткової інформації, оскільки навіть при покращенні рішення з її допомогою витрати перевищать корисність.

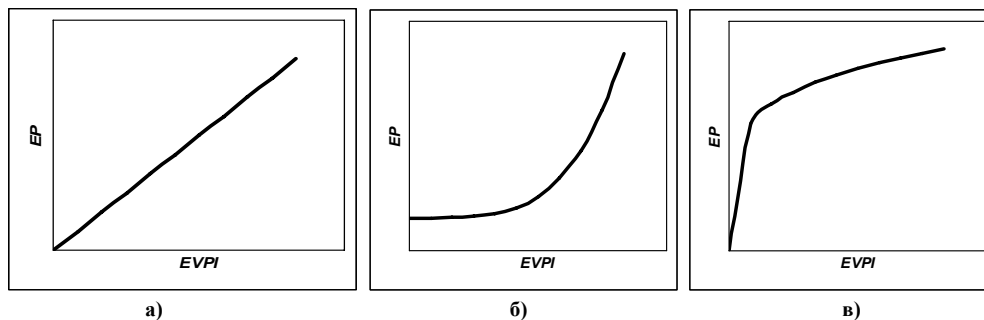


Рис. 1. Залежність між корисністю інформації $EVPI$ та очікуваним прибутком EP

Висновки. У процесі управління багато керівників орієнтуються на власний досвід та інтуїцію, що може призвести до прийняття помилкових і неефективних рішень. Оптимально неповна інформація отримана в певні часові проміжки дозволяє значно спростити процес управління підприємством. Як і будь-який товар, якісна інформація має свою певну вартість.

Слід зазначити, що рівень повноти інформації буде залежати від кваліфікації менеджера, що приймає управлінське рішення, тобто його тезаурусу. Повнота інформації буде також визначатись інформаційними потребами суб'єкта управління та важливістю рішення, для вирішення якого вона буде використовуватись. Проте завжди існує критична межа, нижче якої значення об'єму інформації (її повнота) бути не може, оскільки це призведе до збільшення ризику прийняття неефективного управлінського рішення. В іншому випадку, стовідсоткове забезпечення повноти інформації вимагатиме додаткових затрат часу на її збір та обробку, що значно знизить своєчасність цієї інформації, а додаткові витрати на проведення збирання й обробки інформації забезпечать зниження її економічності. Цей факт обґрунтовує існування іншої критичної межі, вище якої значення обсягу інформації теж бути не може.

Запропонований метод оцінювання додаткової інформації дозволяє встановити її максимальну корисність для працівника, який приймає рішення. Велика частина інформації у реальних задачах буде неповною, тому перспективою подальших досліджень є розробка методики визначення корисності будь-якого виду інформації.

Література

1. Берсуцкая С. Я. Развитие системы подготовки и принятия управленческих решений (на примере предприятия машиностроения). – Донецк: НАН Украины, 1996. – 37 с.
2. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень. – К.: ЦУЛ, 2003. – 419 с.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К.;

Ірпінь: ВТФ „Перун”, 2003. – 1440 с.

4. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: «Гардарика», 1996. – 485 с.

5. Гончаров І. В. Ризик та прийняття управлінських рішень. – Харків: НТУ “ХПІ”, 2002. – 160 с.

6. Єршова О. Л. Моделі, методи та засоби інформаційної технології прийняття управлінських рішень в соціально-економічних системах. – К., 2000. – 21 с.

7. Кулицький С. П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління. – К.: МАУП, 2002. – 224 с.

8. Мамиконов А. Г. Управление и информация. – М.: Наука, 1975. – 183 с.

9. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1999. – 240 с.

Надійшла 09.10.2009

УДК 331.08

В. П. ПОЛУЯНОВ, И. С. ВОРОБЬЕВА

Автомобильно-дорожный институт ГВУЗ ДонНТУ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Розглянуто напрями підвищення ефективності використання кадрів на підприємстві за рахунок вдосконалення системи оцінки ефективності управління персоналом. Зроблено висновок про їх недосконалість і необхідність подальшого розроблення. У роботі запропоновано методи оцінки ефективності управління кадрами, що є невід’ємною умовою успішного управління персоналом та в свою чергу забезпечують ефективну економічну діяльність підприємства.

In the article directions of increase of efficiency of the use of shots are considered on an enterprise due to perfection of the system of estimation of efficiency of management personnel.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, эффективность, методы.

Актуальность темы исследования. В настоящее время экономическое развитие предприятия определяется не столько технологией производства, размещением производственных сил, организационно-экономическими составляющими и объемом инвестиций, сколько обеспеченностью предприятия компетентным, инициативным персоналом, способным брать на себя ответственность за достижение целей предприятия и принимать оптимальные решения в сложной и изменчивой обстановке, а также наличием системы эффективного управления персоналом в организации. Эти факторы все чаще играют доминирующую роль в процессах конкурентной борьбы и являются средством обеспечения эффективной деятельности предприятия. Кроме того, управление персоналом является одним из важнейших направлений в стратегии современной организации, поскольку в условиях развития высоко технологичного производства роль человека возрастает, и к его способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования.

Эффективное управление персоналом на предприятии невозможно без четкого механизма оценки эффективности управления, позволяющего установить действительную ситуацию на предприятии, выявить слабые места и дать рекомендации для ее улучшения [1].

Таким образом, зависимость успеха предприятия от его работников обуславливает необходимость совершенствования механизма оценки эффективности управления персоналом, что является основой эффективного использования трудовых ресурсов организации.

Анализ последних научных исследований и публикаций. Анализ публикаций по экономике предприятия и менеджменту показал, что вопросы эффективности деятельности персонала, такие как подбор, расстановка, переподготовка кадров, обучение, подготовка руководителей, мотивация к труду, а также анализ трудовых процессов являются предметом научных исследований. Однако многие проблемы, связанные с эффективностью управления персоналом, нельзя признать достаточно разработанными. В настоящее время нет единого подхода к оценке эффективности системы управления персоналом [1]. Это связано с тем, что само понятие такой системы появилось недавно, а также со сложностью и многоаспектностью проблемы. Отсутствие обоснованной концепции оценки эффективности управления персоналом делает проблему актуальной.

Теоретико-методологические, методические вопросы управления персоналом на предприятии и повышении эффективности его деятельности были и остаются предметом постоянных научных исследований. Различные аспекты проблем управления персоналом исследовали ученые А. Амоша, Н. Лукьянченко, Н. Борезкая, Л. Безчастный, Е. Бойко и др.

Проблемы эффективности управления персоналом рассматриваются в работах западных экономистов: И. Ансоффа, П. Друкера, Е. Менсфилда, М. Портера, Б. Санто, Р. Уотермена и др.

Целью работы является теоретико-методическое обоснование, а также разработка практических