

УДК 338.242:658:007

## INFORMATION SUPPORT OF MANAGEMENT DECISIONS IN SITUATIONAL MANAGEMENT

### ІНФОРМАЦІЙНА ПІДТРИМКА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИТУАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

**Soliar V.V. / Соляр В.В.***s.e.s., as.prof. / к.е.н., доц.*

ORCID: 0000-0002-2093-6303

**Kostiuk V.O. / Костюк В.О.***master / магістрант**H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University,**Kharkiv, Alchevskyyh 29, 61002**Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди,**м. Харків, вул. Алчевських 29, 61002*

**Анотація.** Ситуативний менеджмент передбачає використання систем підтримки прийняття рішень (СППР) для управління кризами, аналітики даних для маркетингових кампаній, управління ланцюжками постачання. Автор зазначає, що не існує універсального підходу до інформаційної підтримки рішень. Найкращий підхід буде залежати від конкретної організації, її цілей та середовища, в якому вона працює. Ключовими є диференціація інформаційних систем та процедур документообігу залежно від обраного типу управління – консервативного чи ситуативного. У підсумку, відпрацьована система відновлення та спадкоємності даних дозволяє мінімізувати ризики простоїв, уникнути додаткових витрат і забезпечити безперервність функціонування організації.

**Ключові слова:** ситуативний менеджмент, інформаційна підтримка, захист даних, система підтримки прийняття рішень.

**Abstract.** Situational management involves the use of decision support systems (DSS) for crisis management, data analytics for marketing campaigns, and supply chain management. The author notes that there is no universal approach to information support for decisions. The best approach will depend on the specific organization, its goals, and the environment in which it operates. The key is the differentiation of information systems and document flow procedures depending on the chosen type of management - conservative or situational. As a result, a well-developed data recovery and continuity system allows you to minimize the risks of downtime, avoid additional costs, and ensure the continuity of the organization's functioning.

**Keywords:** Situational Management, Information Support, Data Protection, Decision Support System.

**Вступ.** У сучасному цифровому світі дані є ключовою конкурентною перевагою для організацій. Втрата записів про дослідження та розробки може призвести до затримки випуску нових продуктів або послуг, втрати конкурентної переваги та значних фінансових збитків. Втрата фінансових звітів може спричинити проблеми з аудитом, порушенням нормативних вимог та втрати довіри інвесторів [1-3]. Тому організаціям важливо вживати заходів для

захисту своїх даних.

Очевидно, що всі інструменти управління потребують інформаційної підтримки. І чим нижчий рівень регламентації, тим вища потреба в інформаційній підтримці. Якщо консервативний менеджмент ґрунтується на чітко визначених правилах, процедурах та стандартах, то ситуативний менеджмент, навпаки, гнучкий та адаптивний. Він ґрунтується на аналізі конкретної ситуації та виборі найбільш адекватних методів управління для досягнення цілей. Інформаційна підтримка рішень у цих двох підходах до менеджменту має свої особливості.

### **Основний текст.**

У консервативному менеджменті інформація повинна бути точною, достовірною та актуальною; важливо мати чітку систему збору, обробки та зберігання даних; інформація повинна використовуватися для підтримки прийняття рішень на основі правил та процедур; системи підтримки прийняття рішень (СППР) повинні бути чітко структурованими та орієнтованими на виконання конкретних завдань.

Інформація у ситуативному менеджменті повинна бути багатогранною та охоплювати різні аспекти ситуації, важливо мати доступ до даних з різних джерел, включаючи як внутрішні, так і зовнішні. Інформація повинна використовуватися для аналізу ситуації та вибору найбільш дієвих методів управління, СППР повинні бути гнучкими та адаптивними, щоб можна було швидко реагувати на зміни ситуації.

Інформаційні системи для цих типів менеджменту відрізняються. У першому випадку використовується система управління якістю, система управління ризиками, система ERP (Enterprise Resource Planning). На нашу думку, успішність консервативного менеджменту - у достовірності доступних даних, а успішність ситуативного управління - у доступності достовірних даних. Якщо зміст регламентів, що охоплюють зону консервативного менеджменту, відомий практично кожному співробітнику організації, то бачення зони ситуативного управління у кожного своє.

Інформаційна підтримка - це досить популярний термін сьогодні. Проте, він потребує деяких уточнень. Щоб дати коректне визначення інформаційної підтримки, слід врахувати змішування понять «дані» та «інформація». Ототожнюючи поняття «дані» та «інформація», сучасне світове ІТ-співтовариство провокує термінологічні незручності в похідних термінах, хоча різниця відчувається навіть на побутовому рівні. Зрозуміло, що означає 5 ГБ даних і зовсім незрозуміло, скільки ці 5 ГБ містять інформації. Дані - це неорганізовані факти або числа, які не мають сенсу або значення самі по собі. Наприклад, список імен та номерів телефонів є даними. Інформація - це організовані, структуровані та інтерпретовані дані, які мають сенс і значення для конкретного користувача або контексту. Іншими словами, інформація - це дані, які були оброблені, проаналізовані та представлені таким чином, щоб вони були корисними та змістовними. Ключові відмінності між даними та інформацією подані в таблиці 1.

**Таблиця 1 - Сутнісне порівняння понять «дані» та «інформація» для використання їх в управлінні**

Характеристика	Дані	Інформація
Визначення	Необроблені, неорганізовані факти або числа	Організовані, структуровані та інтерпретовані дані
Значення	Не мають сенсу або значення самі по собі	Мають сенс і значення для конкретного користувача або контексту
Корисності	Обмежена	Висока
Приклади	Список імен та номерів телефонів, температура за вікном, набір дат	Таблиця з продажами за місяць, прогноз погоди, аналіз ринкових тенденцій

*Авторська розробка*

Перетворення даних на інформацію потребує процесу обробки та аналізу.

Цей процес може включати:

- 1) Очищення даних: видалення помилок та неповноти з даних.
- 2) Сортування та агрегування даних: групування даних за певними критеріями.
- 3) Аналіз даних: застосування методів статистичного та аналітичного аналізу для виявлення закономірностей та тенденцій у даних.

4) Візуалізація даних: перетворення даних на графіки, діаграми та інші візуальні формати для легшого розуміння.

Розуміння різниці між даними та інформацією є важливим для:

- Прийняття кращих рішень: Інформація, на відміну від даних, може допомогти приймати кращі рішення, засновані на фактах та аналізі;
- Покращення комунікації: Інформація, представлена чітко та лаконічно, може допомогти покращити комунікацію та співпрацю;
- Підвищення ефективності: Використання інформації для оптимізації процесів та прийняття обґрунтованих рішень може підвищити ефективність.

Здатність бачити корисну інформацію з великих обсягів даних є цінним навиком, який може допомогти у будь-якій сфері діяльності. В умовах відсутності відмінностей між даними та інформацією зникає різниця між інформаційною підтримкою та потоком додаткових даних, часто не полегшуючи, а ускладнюючи прийняття адекватного рішення. Підміна інформаційної підтримки потоком додаткових даних зустрічається на диво часто. Частково саме спотворення сенсу похідних термінів пояснює проблему помилкових цілей автоматизації, коли програми «не дотягують» до вирішення задачі, зупиняються на генерації потоку даних для наступної оптимізації людиною.

Дані, як правило, є унікальними та незамінними. Наприклад, клієнтські бази даних, записи про дослідження та розробки або фінансові звіти неможливо просто замінити. Навіть якщо дані можна відновити з резервних копій, процес відновлення може бути дорогим і тривалим. Крім того, не всі дані можливо відновити повністю. Втрата даних може призвести до штрафів та санкцій. Багато організацій зобов'язані захищати дані своїх клієнтів та працівників відповідно до законів та нормативних актів. Це включає в себе резервне копіювання даних, контроль доступу, шифрування даних та планування відновлення після аварій. Тому відновлення процесу модифікації даних, в тому числі і нештатним способом, становить умову відновлення діяльності

підприємства. З огляду на важливість забезпечення спадкоємності даних, досить часто плани забезпечення неперервності зосереджені на завданні відновлення даних. Частково до такого підходу підштовхують консультанти-постачальники комп'ютерного обладнання, вирішуючи свої завдання: вони схильні звужувати трактування неперервності діяльності до рівня забезпечення спадкоємності даних і створення технологій, що дозволяють продовжити роботу з ними при виконанні тих чи інших умов. Відновлення даних передбачає повну ясність у тому, коли вони були скопійовані, що відображають, який їх формат, як їх слід інтерпретувати та інше. Визначається максимальний «вік» даних, втрата яких допустима (Recovery Point Objective, RPO). RPO – це цільовий показник, який визначає максимальний допустимий час, протягом якого дані можуть бути втрачені без впливу на бізнес-процеси. RPO використовується для визначення частоти резервного копіювання даних, вибору технологій резервного копіювання та відновлення, оцінки ризиків, пов'язаних з втратою даних, розробки планів відновлення після аварій.

Наведемо декілька прикладів RPO для різних типів даних: фінансові транзакції: RPO 0-15 хвилин; дані про клієнтів: RPO 1-4 години; дані про продукти: RPO 4-8 годин; дані про веб-сайти: RPO 8-24 години; неструктуровані дані: RPO 24-72 години. Підприємствам рекомендується регулярно переглядати та оновлювати свої RPO, щоб вони відображали їхні поточні бізнес-потреби та ризики [4-6].

Маршрути, якими рухаються документи в організації також визначають ефективність управління. Вони забезпечують чіткий порядок обробки інформації та прийняття рішень. Не існує універсальних готових схем документообігу, адже вони є індивідуальними для кожної організації і залежать від її специфіки, структури та ділових процесів. Але є уніфіковані варіанти документообігу для організацій окремих галузей та видів діяльності, що ґрунтуються на відповідних правилах.

Методичні рекомендації щодо організації електронного документообігу в органах виконавчої влади, статті та публікації [7-8], онлайн-сервіси IS-DOC -

система електронного документообігу, яка пропонує готові шаблони схем документообігу, консультації фахівців з документознавства або експертів з електронного документообігу, які допомагають розробити схеми документообігу.

При розробці схем документообігу необхідно враховувати такі фактори: структуру організації та її підрозділів, функціональні обов'язки працівників, види документів, що використовуються в організації, маршрути руху документів, способи обробки документів (паперові, електронні), терміни виконання завдань, системи контролю за виконанням документів. Схеми документообігу повинні бути чіткими, лаконічними та зрозумілими для всіх працівників організації (таблиця 2).

**Таблиця 2 - Етапи роботи з документами на підприємстві**

Тип документів	Види робіт
вхідні документи (що надійшли з інших організацій)	відкриття конвертів; реєстрація; розгляд керівництвом та накладання резолюції; поставлення на контроль; ознайомлення в структурному підрозділі та виконання; слідкування за виконанням документа; складання звітів для керівництва; зняття виконаних документів з контролю;
вихідні документи (створювані для розсилки в інші організації)	розробка проекту документа у структурному підрозділі; погодження проекту документа в структурних підрозділах організації; затвердження документа керівництвом; реєстрація документа; розсилка в інші організації;
внутрішні документи (створювані для розсилки по організації)	підготовка проекту внутрішнього документа; забезпечення погодження документа; затвердження; реєстрація; розсилка по підрозділах; контроль за виконанням документа.

*Авторська розробка*

*Положення:* Документи, що визначають структуру, функції та повноваження підрозділів та посад в організації.

*Розклади:* Графіки роботи, проведення нарад, виконання завдань тощо. Вони забезпечують синхронізацію дій та раціональне використання часу.

Інші документи, що регламентують порядок дій: Це можуть бути інструкції, методичні рекомендації, стандарти, правила внутрішнього трудового розпорядку тощо.

## **Висновки.**

Накопичені в організації дані — унікальний ресурс, відновлення якого є необхідною умовою ідентифікації організації після руйнівних впливів. При визначенні значення порогу шкоди фінансові наслідки простою слід оцінювати для організації в цілому. Норматив «цільовий час відновлення» повинен враховувати найгірші сценарії розвитку подій та взаємозалежність процесів. Важливо зазначити, що цільовий час відновлення визначає не час, необхідний для відновлення зруйнованих активів, а термін відновлення найважливіших аспектів діяльності, в тому числі з залученням резервних ресурсів та альтернативних технологій. Таким чином, можна сказати, що інформаційна підтримка неперервності бізнесу — це здатність організації до відновлення критичних для її діяльності процесів протягом нормативного терміну (RTO).

### Література:

1. Complete guide to GDPR compliance. EU General Data Protection Regulation (GDPR). URL: <https://gdpr.eu/>
2. ISO/IEC 27031:2011 - Information technology - Security techniques - Guidelines for ICT continuity management. URL: <https://www.iso.org/standard/44374>
3. NIST Cybersecurity Framework. URL: <https://www.nist.gov/cyberframework>
4. Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en>
5. Veeam. URL: <https://www.veeam.com/support.html>
6. Zerto. URL: <https://www.zerto.com>
7. Схеми руху документів. URL: <https://buklib.net/books/33138>
8. Організація документообігу на підприємстві. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2016/december/issue-102/article-24076.html/>

### References:

1. Complete guide to GDPR compliance. EU General Data Protection Regulation (GDPR). URL: <https://gdpr.eu/> [in English]
2. ISO/IEC 27031:2011 - Information technology - Security techniques - Guidelines for ICT continuity management. URL: <https://www.iso.org/standard/44374> [in English]
3. NIST Cybersecurity Framework. URL: <https://www.nist.gov/cyberframework> [in English]

4. Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en> [in English]
5. Veeam. URL: <https://www.veeam.com/support.html> [in English]
6. Zerto. URL: <https://www.zerto.com> [in English]
7. Document flow order. URL: <https://buklib.net/books/33138> [in Ukrainian]
8. Organization of document flow at the enterprise. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2016/december/issue-102/article-24076.html/> [in Ukrainian]

*Стаття підготовлена відповідно до наукової теми 0122U201101  
«Соціально-економічні умови та інноваційні чинники забезпечення  
економічного зростання національної економіки» кафедри менеджменту  
та економіки ХНПУ імені Г.С.Сковороди та в рамках  
проведення однойменного методологічного семінару*

Стаття відправлена: 24.11.2024 р.

© Соляр В.В.