

# ПРОБЛЕМНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО ПОБУДОВИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Ю. С. ПОГОРЕЛОВ, доктор економічних наук;  
А. Ю. БІЛОУСОВА

(Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля)

**Анотація.** Мета статті – розробити пропозиції щодо побудови інформаційної підтримки прийняття стратегічних управлінських рішень на засадах проблемно-орієнтованого підходу. Розглянуто поняття «стратегічне управлінське рішення» та «інформація». Запропоновано принципову схему побудови ІППСУР на засадах проблемно-орієнтованого підходу, розглянуто співвідношення між змістом і формою інформації в межах ІППСУР. Розглянуто діаду «запит – відповідь» як основу побудови ІППСУР. Запропоновано побудувати ІППСУР на основі проблемно-орієнтованого підходу із використанням розробленої принципової схеми формування ІППСУР. Основою побудови ІППСУР запропоновано використовувати діаду «запит – відповідь» з урахуванням розглянутого співвідношення між формою та змістом інформації в управлінні.

**Ключові слова:** проблемно-орієнтований підхід, інформаційна підтримка, стратегічне рішення, зміст, форм.

Інтуїтивно зрозуміло, що не потребує додаткових доказів ідея щодо важливості інформації для прийняття управлінських рішень. Особливо важливими є стратегічні управлінські рішення, які визначають стан підприємства та його результати протягом тривалого періоду часу. Отже, цікавим є питання побудови інформаційної підтримки прийняття саме

стратегічних управлінських рішень для підприємства.

Перш ніж оперувати поняттям «стратегічне управлінське рішення» та окреслити роль інформаційної підтримки для його прийняття, потрібно окреслити зміст стратегічного управлінського рішення (табл. 1).

Таблиця 1

Трактування поняття стратегічного управлінського рішення

| Джерело                              | Трактування поняття «стратегічне управлінське рішення»  |
|--------------------------------------|---|
| Ляско В. І. [8]                      | Рішення, яке дає основу для прийняття правильних поточних рішень, які враховують ознаки майбутнього у теперішньому  |
| Гапоненко А. Л., Панкрухін А. П. [9] | Рішення, яке спрямоване на досягнення істотних якісних змін у самій структурі керованого об'єкта, щоб досягти значного підвищення економічної та соціальної ефективності його роботи  |
| Чуйкін А. М. [15]                    | Рішення, яке стосується підприємства загалом, має довгострокові наслідки та тривалий горизонт реалізації<br>Рішення, яке орієнтоване на майбутнє і закладає основу для прийняття оперативних управлінських рішень; пов'язане з відповідною невизначеністю, оскільки враховує неконтрольовані зовнішні фактори, які впливають на підприємство; пов'язане із залученням значних ресурсів, тому може мати надзвичайно важливі, довгострокові наслідки для підприємства |

Слід зазначити, що поняття інформації доволі складно визначити, але існує безліч досліджень з цього приводу.

За результатами ґрунтовного монографічного аналізу К. Ю. Головка [4], є такі підходи до розуміння інформації: інформація як дані (факти, відомості), інформація як знання, інформація як міра невизначеності, інформація як семантична характеристика, інформація як міра корисності для користувача, інформація як ступінь упорядкованості системи. Кожен із таких підходів до розуміння інформації має теоретичне підґрунтя, зокрема праці відомих авторів – К. Шеннона, Р. Вінера, В. Ешбі, А. М. Колмогорова й ін. З погляду найбільш

повного опису інформації як феномена може бути використаний будь-який із зазначених підходів, але, враховуючи спрямованість дослідження, більший інтерес являє для нас сприйняття інформації як даних або знання з урахуванням міри корисності такої інформації для користувача. Безумовно, інші підходи (інформація як ступінь упорядкованості системи, інформація як міра невизначеності, інформація як семантична характеристика) є цілком справедливими, але для формування інформаційного забезпечення прийняття стратегічних управлінських рішень являють істотно менший інтерес. Існуючі погляди на розуміння інформації подано в табл. 2.

Таблиця 2

### Визначення сутності поняття інформації

| Джерело                          | Сутність підходу  |
|----------------------------------|---|
| Головка К. Ю. [4]                | Структуровані дані, продуктом використання яких є знання  |
| Дібніс Г. І., Айкашева М. А. [5] | Специфічне знання, яке отримано із метою його використання у подальшому   |
| Макарова Н. В. [6]               | Відомості про об'єкти та явища зовнішнього середовища, їхні параметри та властивості, стан, які зменшують ступінь невизначеності та неповноти знання про них                    |
| Фрідланд А. Я. [14]              | Розуміння (смысл, представлення, інтерпретація), яке виникає у апараті мислення людини після отримання ним даних, які є пов'язаними із попередніми знаннями та поняттями        |
| Шеннон К. [16]                   | Повідомлення, яке передається у вигляді певних кодових посилань по каналу зв'язку; цінність такого повідомлення визначається не його змістом, а несподіваністю та незвичайністю |

Отже, розуміння інформації є доволі складним, але у цій статті інформацію пропонується розглядати дещо звужено як зміст інформаційної підтримки прийняття рішень, у тому числі стратегічних. У такій ситуації інформаційна підтримка є структурованою інформацією, яка є корисною для прийняття рішення. Корисність інформації може бути пояснена декількома причинами, але головною з них, яка має узагальнюючий характер, є зменшення невизначеності, яке є виключно корисним для управлінського рішення.

Метою статті є висвітлення проблемно-орієнтованого підходу до побудови інформаційного забезпечення прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємстві.

Необхідність використання й, відповідно, побудови інформаційної підтримки для прийняття стратегічного рішення не викликає

заперечень і є інтуїтивно зрозумілою. В основу побудови інформаційної підтримки прийняття стратегічного управлінського рішення (ІППСУР) пропонується покласти проблемно-орієнтований підхід, сутність якого полягає у орієнтації не стільки на доступні джерела інформації, скільки на зв'язок інформації із тими проблемами, які існують в управлінні. На прагматичному рівні основа побудови ІППСУР на засадах проблемно-орієнтованого підходу може бути представлена на рис. 1.

Сама ІППСУР представлена у вигляді певного співвідношення між змістом і формою інформації. З одного боку, необхідний зміст інформаційної підтримки визначає форму її представлення, причому, як із погляду суто характеристик результуючої інформації, так і з погляду носіїв інформації та порядку їхнього доведення до посадових осіб, які є зацікавлені

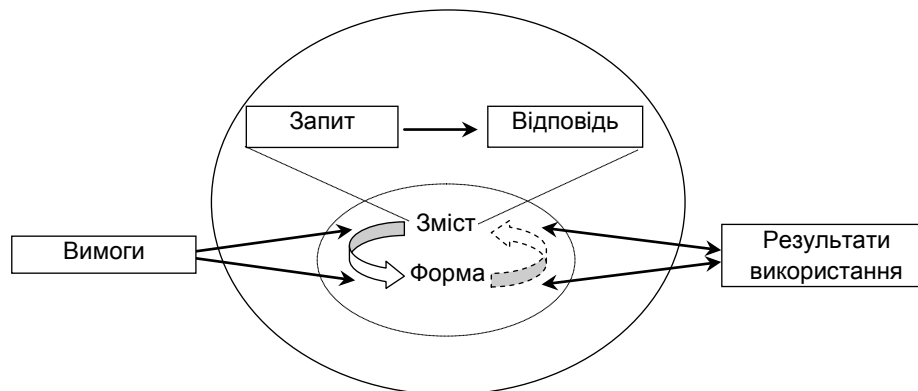


Рис. 1. Побудова ІППСУР на засадах проблемно-орієнтованого підходу

ними у використанні такої інформації. Але, з іншого боку, затверджена форма представлення інформації опосередковано впливає на її зміст, «відсікаючи» той зміст, який не «вміщається» у затверджену та використовувану у підприємстві форму Теорія управління у такій ситуації істотним чином не збігається із практикою: у теорії управління зміст використовуваної для прийняття управлінських рішень інформації має визначати її форму [7, 11, 12 та ін.], але у практиці управління часто саме використовувана форма надання інформації, особливо якщо така форма є регламентованою, формалізованою та певний час використовуваною, обмежує та визначає зміст інформації, незважаючи на потреби користувачів такої інформації (що й показано на рис. 1 пунктиром).

Феномен домінування форми над змістом стосовно ІППСУР може бути пояснений на основі двох груп причин, які, втім, обидві пов'язані із інерційністю підприємства як соціально-економічної системи: культурні та організаційні. Культурні причини базуються на існуючих феноменах організаційної культури та організаційної поведінки, які, з одного боку, й формуються внаслідок «подійної кристалізації» прикладів поведінки персоналу підприємства та відповідної реакції всередині підприємства на них, а, з іншого боку, визначають таку поведінку. Тобто люди певним чином реагують на подразники (а складання інформаційного забезпечення і є певною формою реакції), оскільки звикли так робити у минулому. Феномен організаційної культури є доволі вивченим, у тому числі в контексті впровадження будь-яких змін [10], і органі-

заційна культура визначає різні аспекти поведінки персоналу підприємства, у тому числі й реакції у вигляді формування інформаційного забезпечення. Змінити патерни поведінки доволі важко, тим більше, що доволі часто вони є несвідомими без детального їхнього аналізу, унаслідок цього зміст інформаційної підтримки прийняття стратегічних управлінських рішень може, на жаль, визначатися звичною практикою її формування (що, до речі, вкрай знецінює таку інформаційну підтримку у разі виникнення ситуацій, які до певного моменту часу в практиці підприємства не зустрічалися, отже, система управління через наявність феномена «організаційної пам'яті» не тільки «не знає», як реагувати на такі ситуації, але й навіть «не знає», яку інформацію і як треба збирати для ухвалення адекватних управлінських рішень.

Організаційні причини того, що форма інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень визначає його зміст, а згодом і «поглинає» його, зумовлені феноменом бюрократії. Попри часте використання цього терміна у виключно негативному аспекті, слід зазначити, що сама по собі бюрократія згідно з її первісним визначенням, яке сформулював М. Вебер, є просто організацією професійних виконавців, яка призначена для кваліфікованого ефективного виконання суспільної політики [3] і в цьому сенсі є просто однією з технологій управління як на рівні держави, так і на рівні окремої організації, яка має й позитивні риси (в теорії). Подальші дослідники бюрократії – М. Крозьє, Ф. Селзнік [7] – також не вбачали у бюрократії надто негативних наслідків і не

сприймали її як загрозу. Але на практиці розвиток бюрократії в межах будь-якої структури незалежно від її обсягу призводить до поглинання суті робіт їхньою формою, до безцільної роботи тощо. З цього приводу цікавий аналіз щодо бюрократії проводить А. А. Алєйніков [1], виокремлюючи бюрократію як специфічну техніку управління, яка базується на встановленні компетенції працівників, суворій дисципліні, жорсткому розподілі функцій, чіткій управлінській ієрархії, використанні спеціальних знань управлінців, правил і стандартів виконання й оцінки робіт, чіткому дотриманні певних правил; бюрократизм як певний рівень використання бюрократії в управлінні підприємством, при якому форма виконання домінує над змістом виконуваних робіт, що призводить до вихолощування сутності цих робіт, спричиняє статичність стосунків, що виникають на підприємстві через жорсткий формальний розподіл сфер відповідальності; й бюрократизацію як процес формалізації управління [підприємством], що здійснюється за допомогою бюрократичних інструментів, формальних процедур, спрямованих на виконання управлінських робіт, забезпечення детермінованої поведінки управлінського персоналу та зниження трудомісткості управлінських робіт. Проблема управління багатьма організаціями проявляється в тому, що корисна й доречна бюрократія згодом переходить у бюрократизм. Щодо створення інформаційної підтримки прийняття стратегічних управлінських рішень, то це означає «відсікання» необхідної інформації через затвержені форми та регламенти її представлення.

Обидві групи причин, які визначають домінування форми над змістом щодо інформаційної підтримки прийняття стратегічних управлінських рішень – культурні та організаційні – доволі чітко можуть бути пояснені в межах «ретроспективного погляду» у теорії організаційного навчання П. Сенге [13] – на практиці формування інформаційної підтримки прийняття стратегічних управлінських рішень залежить не тільки від реальних інформаційних потреб користувачів такої інформації – керівництва підприємства, але й від формального та неформального минулого досвіду прийнят-

тя таких рішень, і така «організаційна інерційність» має бути врахована під час розробки пропозицій щодо аналізованої інформаційної підтримки.

Передумовами розроблення ІППСУР є певні вимоги до інформації та результати її використання. Вимоги до інформації в управлінні є традиційними [2, 15]: повнота, точність, своєчасність, несуперечливість, структурованість, законність тощо, й додаткових досліджень такі вимоги не потребують. Результати використання інформації визначаються в кожному окремому випадку метою управлінського рішення, для прийняття якого таку інформацію передбачається використовувати, отже, загалом, результати використання ІППСУР окреслені не можуть бути або можуть бути визначені у максимально загальній формі – як достатність за всіма ознаками сформованої інформації для прийняття стратегічного управлінського рішення.

Значно більший інтерес являє співвідношення між «запитом» і «відповіддю» як основою для формування ІППСУР. В ідеалі зміст інформаційної підтримки прийняття стратегічних управлінських рішень укладається у доволі відому міждисциплінарну діаду «запит – відповідь» (сфера використання такої діади є виключно широкою – від інтеракціонізму Дж. Міда та Г. Блумера та соціально-інтеракціоністської теорії Дж. Тедеші та Р. Фельсона до філософії та антропо-логії у працях Е. А. Тюгашева, В. П. Приткова, І. Н. Іонова й відомої цивілізаційної теорії А. Дж. Тойнбі), яка у тому числі може бути узагальнена й щодо управління (фактично, відоме управління за відхиленнями, антикризове управління підприємством і окремі положення теоретичних основ розвитку підприємства й економічної безпеки і являють собою практичну реалізацію принципу «запит – відповідь» у діяльності підприємства). Щодо формування інформаційної підтримки прийняття стратегічних управлінських рішень, то діада «запит – відповідь» означає, що зміст такої інформаційної підтримки має визначатися залежно від конкретних інформаційних потреб. Тобто у системі стратегічного управління підприємством має цінність не «інформація вза-

галі», а саме та інформація, яка певним чином відповідає потребам користувачів, необхідна для прийняття управлінських рішень. Зайва інформація також попри ілюзорну інформаційну насиченість не несе корисності для підприємства – через перевантаження системи

управління, необхідність додаткового часу для її оброблення, відволікання уваги від дійсно необхідної інформації тощо. Але при цьому виникає проблема «невідомого невідомого», яка найкращим чином може бути проілюстрована у матричній формі (рис. 2).

|  |          |   |  |
|--|----------|---|--|
| Наявність інформації, щодо якої існує потреба. «Відповідь» | Наявна   | Складність скористатися наявною інформацією, цільова невизначеність її оброблення та формування на її основі корисних висновків через відсутність чітко визначеної мети її використання | Повне задоволення інформаційних потреб особи, яка приймає рішення, формування необхідної інформаційної підтримки   |
|  | Відсутня | Неможливість сформувати інформаційну підтримку через відсутність необхідної інформації та відсутність відчуття її потреби   | Неможливість або висока складність сформувати інформаційну підтримку через відсутність необхідної первісної або проміжної інформації або її невідповідність заздалегідь установленим вимогам |
|  |          | Невідома  | Відома   |
| Інформація, щодо якої існує потреба. «Запитання»           |          |   |  |

Рис. 2. Визначення можливості створення інформаційного забезпечення прийняття стратегічних управлінських рішень у межах діади «запи – відповідь»

Безумовно, бінарне сприйняття обох вісей сформованої матриці є певною умовністю, але воно дозволяє чітко окреслити сутність доволі вагомої у формуванні інформаційної підтримки прийняття стратегічних управлінських рішень проблеми. Найкращим варіантом є ситуація, в якій чітко визначеними є й інформація, щодо якої існує потреба, й суто зміст такої інформації. Тобто при формуванні інформаційної підтримки прийняття стратегічних управлінських рішень у системі управління чітко існує «запитання» й «відповідь» на нього. Всі інші ситуації у цій матриці стосовно формування інформаційної підтримки є більш складними. Як наявність «запитання» без «відповіді» не дає можливості сформувати інформаційну підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень через відсутність необхідної первісної або проміжної інформації або її невідповідність заздалегідь установленим вимогам (наприклад, повноті, точності, своєчасності тощо), так само і наявність «відповіді» у вигляді певної інформації без чітко визначеного «запитання» щодо її використання ускладнює побудову інформаційної підтримки через відсутність чітко визначеної мети її використання, оскільки не завжди наявна інформація дозволяє чітко визначити мету її використання (точніше, інформація має

бути у значній кількості випадків надлишковою повною, щоб дозволити визначити можливі напрями її використання, але формування надлишкової повноти інформації часто супроводжується зменшенням її актуальності, адекватності та своєчасності стосовно об'єкта, який описується).

Найбільш складною в управлінні є ситуація, коли інформація, щодо якої об'єктивно потреба в управлінні існує, невідома, але й сам факт невідомості такої інформації також не є відомим і не усвідомлюється у системі управління. Тобто, дещо спрощуючи та узагальнюючи представлення системи управління як цілісного суб'єкта (що є коректним тільки на певному рівні абстракції), система управління чогось «не знає», але вона й «не знає», що вона цього «не знає». Але як взагалі в управлінні, так і стосовно формування інформаційної підтримки прийняття стратегічних управлінських рішень така ситуація «незнання незнання» є найбільш складною, оскільки принципово не дозволяє сформувати інформаційну підтримку (точніше дозволяє поступово накопичувати окремі факти методом «спроб і помилок», орієнтуючись на випадкове отримання необхідної інформації).

Єдиного шляху вирішення зазначеної проблеми «невідомого невідомого» у формуван-

ні інформаційної підтримки прийняття стратегічних управлінських рішень не існує, але з метою її формування ситуація може бути скоригована шляхом експертного визначення найбільш імовірних інформаційних потреб користувачів інформації у стратегічному управлінні. Безумовно, сформувані повні та універсальні інформаційні потреби для будь-якого підприємства та будь-яких умов його функціонування неможливо (й навіть ставити таке завдання некоректно), але запропонувати найбільш типові інформаційні потреби у стратегічному управлінні експертним шляхом цілком можливо. Це дозволить згідно з рис. 2 перевести ситуацію як мінімум у правий нижній квадрант, що дозволить спростити ситуацію шляхом пошуку відповідей на конкретні запитання, а це дозволить згодом перейти до правого верхнього квадранта, який характеризує ситуацію задоволення інформаційних потреб. Загалом, слід визначити, що саме зміст інформаційної підтримки, попри окремі ситуації у практиці управління домінування форми над змістом, представляє інтерес й заслуговує на максимальну увагу щодо свого формування.

Отже, формувати ІППСУР пропонується на основі проблемно-орієнтованого підходу, поклавши у основу співвідношення між змістом і формою інформації шляхом імплементації діади «запит – відповідь» в діяльності підприємства з урахуванням вимог до інформації та результатів її використання як головних передумов формування ІППСУР. Використання діади «запит – відповідь» породжує чотири можливі ситуації розроблення ІППСУР залежно від визначення кожного елемента такої діади. Запропонований підхід дозволяє забезпечити цільовий характер використовуваної інформації та її максимальну відповідність завданням й цілям стратегічного управління.

## ЛІТЕРАТУРА

- Алейніков А. А. Використання бюрократичних інструментів в адміністративному управлінні підприємством / Анатолій Анатолійович Алейніков : автореф дисс. ... к. е. н. 08.00.04 : Економіка та управління підприємствами. – Луганськ : СНУ ім. Володимира Даля, 2007. – 20 с.
- Алейніков А. А. Використання бюрократичних інструментів в адміністративному управлінні підприємством / Анатолій Анатолійович Алейніков : автореф дисс. ... к. е. н. 08.00.04 : Економіка та управління підприємствами. – Луганськ : СНУ ім. Володимира Даля, 2007. – 20 с.
- Бажин И. И. Информационные системы менеджмента / И. И. Бажин. – М. : ГУ-ВШЭ, 2000. – 688 с.
- Bazhin I. I. Informatsionnyie sistemyi menedzhmenta / I. I. Bazhin. – М. : GU-VShE, 2000. – 688 s.
- Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма / Вебер М. // Избранные произведения. – М. : Прогресс, 1990.
- Veber M. Protestantskaya etika i duh kapitalizma / Veber M. // Izbrannyye proizvedeniya.
- Головкова К. Ю. Управлінська інформація як підґрунтя прийняття ефективних рішень на підприємстві / Кристина Юрївна Головкова // Розвиток потенціалу підприємства в умовах економіки знань : [монографія] / за заг. ред. А. Е. Воронкової та Ю. С. Погорелова. – Луганськ : Ноулідж, 2012. – С. 317–330.
- Golovkova K. Yu. Upravlinska informatsiya yak pidgruntya priynyattya effektivnih rishen na pidpriemstvi / Kristina Yuriyivna Golovkova // Rozvitok potentsialu pidpriemstva v umovah ekonomiki znan : [monografiya] / za zag. red. A. E. Voronkovoyi ta Yu. S. Pogorelova. – Lugansk : Noulidzh, 2012. – S. 317–330.
- Дибнис Г. И. Учет ценности информации в организации информаци-онного обеспечения принятия решений / Г. И. Дибнис, М. А. Айкашева // Вісник СНУ ім. Володимира Даля. – 2006. – № 12 (106). – С. 77–81.
- Dibnis G. I. Uchet tsennosti informatsii v organizatsii informatsi-onnogo obespecheniya prinyatiya resheniy / G. I. Dibnis, M. A. Aykashева // Visnik SNU im. Volodimira Dalya. – 2006. – № 12 (106). – S. 77–81.
- Информатика : [учебник] / под ред. Н. В. Макаровой. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 315 с.
- Informatika : [uchebnik] / pod red. N. V. Makarovoy. – М. : Finansyi i statistika, 1999. – 315 s.

7. Класики менеджмента / под ред. М. Уорнера ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – С.Пб. : Питер, 2001. – 1168 с.
- Klasiki menedzhmenta / pod red. M. Uornera ; per. s angl. pod red. Yu. N. Kapturevskogo. – S.Pb. : Piter, 2001. – 1168 s.
8. Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия : учеб. пособие для вузов / В. И. Ляско. – М. : Экзамен, 2005. – 288 с.
- Lyasko V. I. Strategicheskoe planirovanie razvitiya predpriyatiya : ucheb. posobie dlya vuzov / V. I. Lyasko. – M. : Ekzamen, 2005. – 288 s.
9. Общий и специальный менеджмент : учебник / общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М. : Изд-во РАГС, 2001. – 568 с.
- Obschiy i spetsialnyiy menedzhment : uchebnik / obsch. red. A. L. Gaponenko, A. P. Pankruhin. – M. : Izd-vo RAGS, 2001. – 568 s.
10. Репіна І. М. Етимологічний розвиток категорії «бізнес-культура» та її модельний ряд / Репіна І. М. // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр. – К. : КНЕУ ім. Володимира Гетьмана, 2006. – Вип. 19. – С. 15–22.
- Repina I. M. Etimologichniy rozvitok kategoriyi «biznes-kultura» ta yiyi modelniy ryad / Repina I. M. // Strategiya ekonomichnogo rozvitu Ukrayini : zb. nauk. prats. – K. : KNEU im. Volodimira Getmana, 2006. – Vip. 19. – S. 15–22.
11. Румизен М. К. Управление знаниями : пер. с англ. / М. К. Румизен. – М. : Изд-во АСТ ; Астрель, 2004. – XVIII, 318 с.
- Rumizen M. K. Upravlenie znaniyami : per. s angl. / M. K. Rumizen. – M. : Izd-vo AST ; Astrel, 2004. – XVIII, 318 s.
12. Саак А. Э. Разработка управленческого решения : [учеб. для вузов] / А. Э. Саак, В. Н. Тюшняков. – С.Пб. : Питер, 2007. – 272 с.
- Saak A. E. Razrabotka upravlencheskogo resheniya : [ucheb. dlya vuzov] / A. E. Saak, V. N. Tyushnyakov. – S.Pb. : Piter, 2007. – 272 s.
13. Сенге П. Пятая дисциплина / Сенге П. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 328 с.
- Senge P. Pyataya distsiplina / Senge P. – M. : Olimp-Biznes, 2003. – 328 s.
14. Фридланд А. Я. Информатика: процессы, системы, ресурсы / Фридланд А. Я. – М. : БИ-НОМ ; Лаборатория знаний, 2003.
- Fridland A. Ya. Informatika: protsessyi, sistemyi, resursyi / Fridland A. Ya. – M. : BI-NOM. Laboratoriya znaniy, 2003.
15. Чуйкин А. М. Разработка управленческих решений : учеб. пособие / Чуйкин А. М. ; Калинингр. ун-т. – Калининград, 2000. – 150 с.
- Chuykin A. M. Razrabotka upravlencheskih resheniy : ucheb. posobie / Chuykin A. M. ; Kaliningr. un-t. – Kaliningrad, 2000. – 150 s.
16. Шеннон К. Работы по теории информации и кибернетике / Шеннон К. – М. : Изд-во иностранной л-ры, 1963. – 830 с.
- Shennon K. Raboty po teorii informatsii i kibernetike / Shennon K. – M. : Izd-vo inostrannoy literaturyi, 1963. – 830 s.

**Ю. С. Погорелов, доктор экономических наук; А. Ю. Белоусова (Восточноукраинский национальный университет имени Владимира Даля). Проблемно-ориентированный подход к построению информационной поддержки принятия стратегических управленческих решений.**

**Аннотация.** Цель статьи – разработка предложений по построению информационной поддержки принятия стратегических управленческих решений на основе проблемно-ориентированного подхода. Рассмотрены понятия «стратегическое управленческое решения» и «информация». Предложена принципиальная схема построения ИППСUR на основе проблемно-ориентированного подхода. Рассмотрено соотношение между содержанием и формой информации в составе ИППСUR, рассмотрена диада «вызов – ответ» как основа построения ИППСUR. Построение ИППСUR предложено осуществлять на основе проблемно-ориентированного подхода с применением разработанной принципиальной схемы формирования ИППСUR. Основую построения ИППСUR предложено использовать диаду «вызов – ответ»

с учетом рассмотренного соотношения между формой и содержанием информации в управлении.

**Ключевые слова:** проблемно-ориентированный подход, информационная поддержка, стратегическое решение, содержание, форма.

**Y. Pogorelov**, Dc. Econ. Sci.; **A. Belousova** (East-Ukrainian V. Dal National University). **Problem-oriented approach to build the informational support of making strategic managerial decisions.**

**Summary.** Aim: making propositions about building the informational support of strategic managerial decisions making basing on problem-oriented approach. The notions "strategic managerial decision" and "information" are considered. The principle scheme of ISSMDM building basing on problem-oriented approach is built. The relationship between the content and form of information in ISSMDM is considered. The dyad "call – reply" as the basis for ISSMDM building is proposed. Making of ISSMDM is proposed to be done basing on problem-oriented approach using the formed principle scheme of ISSMDM building. The basis of ISSMDM building is considered the dyad "call – reply" taking into account the analyzed relation between the form and content of information in management.

**Keywords:** problem-oriented approach, informational support, strategic decision, content, form.