

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ - ВАЖНЫЙ ФАКТОР РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

© 2009 А.В. Мендель\*

**Ключевые слова:** управленческое решение, принятие управленческого решения, система управленческих решений, структура системы, подсистема проблем, подсистема человеческого ресурса, подсистема принятия и реализации управленческих решений, подсистема изменений, системное видение, ограниченность/неограниченность в пространстве - времени - информации, объект, процесс, проект, среда.

Рассмотрена система управленческих решений с позиций фундаментальной типологии экономических систем. Структура системы управленческих решений на предприятии представлена в виде четырех взаимосвязанных подсистем. В рамках системного подхода обоснована объективная необходимость оперировать понятиями системного пространства, системного времени и системной информации. Уже имеющиеся типы экономических систем разделены с точки зрения распространения систем в информационном пространстве. Дана характеристика подсистем системы с точки зрения их принадлежности к определенному классу экономических систем.

В организации управленческое решение представляет собой не один акт, а совокупность взаимосвязанных актов, что позволяет говорить о системе управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений также важно на наш взгляд представить в виде системы с ее элементами, отношениями и свойствами. Стратегия управления предприятием должна быть сформирована таким образом, чтобы она концептуально опиралась на систему управленческих решений предприятия.

В настоящее время в теории и практике менеджмента и маркетинга возрастает интерес к информации как объекту и ресурсу управления. Это объясняется расширением информационного воздействия на управленческие решения. В рамках системного подхода появляется объективная необходимость оперировать понятиями системного пространства, системного времени и системной информации. В современной науке управления авторы, занимающиеся вопросами исследования экономических и управленческих систем, в качестве основных компонентов среды выделяют пространство и время. Мы со своей стороны считаем, что на сегодняшний день назрела необходимость прийти к консенсусу в понимании не только категорий пространства и времени, но и информации. Информационная составляющая (Iр) в системе координат призвана определять уровень определен-

ности либо неопределенности информации о внешней и внутренней среде организации, что “позволяет осуществить профессиональную постановку проблем в данной организации”<sup>1</sup>. Кроме того, мы считаем, что уровень определенности либо неопределенности зависит от того, может ли обладать ЛПР ограниченной информацией о решаемой проблеме, либо эта информация неограниченная.

“Выделение объекта как системы из окружающей среды делает необходимым вычленивать такие его элементы, деятельность или свойства, которые проявляются наилучшим образом при исследовании объекта”<sup>2</sup>.

Рассматривая систему управленческих решений в организации, мы опирались на предложенную Г. Клейнером “фундаментальную типологию экономических систем”. Список типовых экономических систем согласно данной типологии исчерпывается объектами, средами, процессами и проектами (событиями). Анализируя систему управленческих решений на предприятии, мы определили ее структуру таким образом, чтобы она в качестве основных компонент содержала подсистемы всех четырех типов экономических систем: средовую, объектную, процессную и проектную подсистемы. Управление организацией, опираясь на такую структуру, будет ориентироваться на управление средой, управление объектами, управление процессами и управление проектами.

\* Мендель Анна Владимировна, аспирант ФГОУ ВПО “Поволжская академия государственной службы им. П.А. Столыпина”, г. Саратов.

В структуре системы управленческих решений на промышленном предприятии мы определили ее основные составляющие исходя из сущности понятий “управленческое решение”, “принятие управленческих решений”. В современной литературе эти два понятия неразличимы, и авторы, говоря об “управленческом решении” определяют его как процесс. Мы предлагаем разделять понятия “управленческое решение” и “принятие управленческого решения”. Таким образом, мы определяем “управленческое решение” как явление, а уже “принятие управленческого решения” - как процесс:

Управленческое решение - это волевое воздействие, направленное на преодоление проблемной ситуации с привлечением человеческого ресурса (фактора).

Принятие управленческого решения - это процесс последовательного движения по системе управления, начиная с определения проблемной ситуации и заканчивая анализом и оценкой принятого решения, результатом которого является управленческое решение.

В построении структуры системы управленческих решений нам видится правильным с точки зрения функциональной принадлежности выделение 4 основных подсистем: подсистема проблем, порожденных проблемными ситуациями, HR-подсистема - человеческих ресурсов (Human resources), подсистема принятия управленческих решений, и подсистема изменений.

Схематично структура управленческих решений на предприятии представлена на рис. 1.

Для того, чтобы применить предложенную Г. Клейнером типологию к анализу системы управленческих решений, мы предлагаем в качестве компонентов окружающей сре-

ды рассматривать не только пространство, время, но и информацию. Аналогично будем рассматривать ограниченность/неограниченность занимаемого системой объема информационного пространства.

Для ограниченной в информационном пространстве системы управленческих решений существует ограниченный информационный объем и соответственно имеет смысл понятия неопределенности. Мы будем в рамках имеющейся типологии разделять экономические системы объектного, процессного, средового и проектного типов с точки зрения ограниченности/неограниченности информации.

Вначале рассмотрим системы типа ОО, ограниченные в пространстве и во времени - проектные системы. В качестве примеров в статье Г. Клейнера были рассмотрены “...весьма разнородные явления, демонстрирующие относительно краткосрочные и локализованные в пространстве изменения”<sup>3</sup>.

Если мы будем говорить об ограниченном в информационном пространстве проекте, то такой проект окажется рисковым. Ведь при относительно ограниченной информации управляющая подсистема оказывается в ситуации достаточно большой неопределенности по отношению к окружающей среде. Неограниченность информационного пространства, напротив, подразумевает большую степень определенности, так как система имеет возможность обладать большей информацией. Проекты в неограниченном информационном пространстве мы назовем безрисковыми. С экономических позиций безрисковыми проектами могут рассматриваться различные тактические планы предприятия с четко фиксированным сроком реализации, разно-

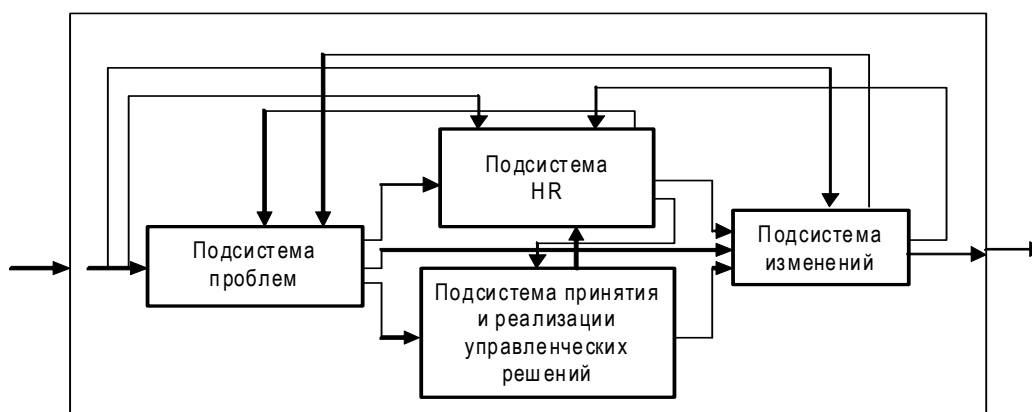


Рис. 1. Структура системы управленческих решений

го рода корпоративные мероприятия и т.д. Соответственно системы проектного типа мы разделяем на рисковые (системы типа ООО) и безрисковые (системы типа ООН).

По определению системы объектного типа - это ограниченная в пространстве и не ограниченная во времени система. Рассматривая такие системы с точки зрения ограниченности/неограниченности в информационном пространстве, мы разделили их на системы управляемые и системы управляющие. Объект обладающий неограниченной информацией в современном мире по сути являет собой некий центр управления, и напротив, объект имеющий ограниченный объем информации, станет объектом управления. В качестве примера системы объектного управляющего типа (система типа ОНН) мы можем привести предприятие, а его дочерняя структура будет системой управляемой объектного типа (ОНО).

Понятие процесса как совокупности последовательных изменений не предполагает пространственные границы, но обязательно ограничение во времени. В условиях ограниченной информации процесс представляет собой последовательность определенных, не предполагающих трансформации и адаптации к изменениям условий внешней среды стадий. Заметим, что изменение идущего процесса - единственное назначение функции обратной связи. То есть при ограниченной информации мы имеем процесс без последствия, не предполагающий наличие обратной связи и самоконтроля. Неограниченность информации, напротив, позволяет процессу адаптироваться к условиям внешней среды, что предполагает наличие функции обратной связи. Рассмотрев системы процессного типа (типа НО) с точки зрения ограниченности/неограниченности в информационном пространстве мы

разделили их на процессные системы без обратной связи (типа НОО) и процессы с обратной связью (типа НОН).

Системы средового типа (типа НН) мы разделили на активные (типа ННН) и пассивные (ННО), предполагая, что среда, заполняющая неограниченное информационное пространство будет вести себя активно, и, напротив, среда имеющая ограниченный информационный потенциал будет иметь пассивное поведение.

Список типовых экономических систем в контексте системного понимания пространства - времени - информации мы представили на рис. 2.

Между тем реальные экономические системы обладают, как правило, признаками всех четырех типов: так, предприятие (система, принадлежащая априорно к классу объектов) может рассматриваться как носитель определенного внутреннего климата, среды ("заводская среда", внутрикорпоративный климат"). И в этой среде находится система управленческих решений. На каждом промышленном предприятии на систематической основе реализуются три основных процесса - производство продукции, ее реализация и воспроизводство ресурсов. Все эти процессы, конечно же, сопровождаются процессами принятия управленческих решений.

Система управленческих решений на промышленном предприятии представляет собой совокупность подсистем, которые объясняются организационной структурой предприятия. "Подсистема - это такая часть системы, которая сама образована из компонентов. Подсистему можно рассматривать как систему, состоящую из блоков более "низкого" порядка (например, бизнес-единица предприятия)"<sup>4</sup>. Предприятие с этой стороны представляет собой сеть структурных подразделений, которые сочетают в себе свойства производ-

Распространение в пространстве	Временная протяженность			
	Ограничена		Не ограничена	
Ограничена	Проекты		Объекты	
	Рисковые	Безрисковые	Управляемые	Управляющие
Не ограничена	Процессы		Среды	
	Без обратной связи	С обратной связью	Пассивные	Активные
	Ограничено	Не ограничено	Ограничено	Не ограничено
	Информационное пространство		Информационное пространство	

Рис. 2. Основные типы экономических систем

ственных объектов. Система управленческих решений на предприятии может носить чисто проектный характер. Подводя итог вышесказанному, мы приходим к выводу, что система управленческих решений является гибридной и носит черты всех четырех видов экономических систем. Что касается ее частей (подсистем), то здесь можно и нужно, на наш взгляд, говорить именно о принадлежности к определенному классу экономических систем.

Конечно же, анализируя конкретное предприятие, можно определить к какому классу относится система управленческих решений данного предприятия, будет ли это “средообъектная” система, или “проектообъектная”, а может это система будет сочетать ярко выраженные черты какого-либо определенного класса. Определить к какому виду относится система управленческих решений с точки зрения ограниченности/неограниченности в информационном пространстве можно, на наш взгляд, только в контексте рассматриваемой организации.

Попробуем охарактеризовать каждую из подсистем данной системы.

Необходимым признаком решения мы определяем наличие проблемной ситуации. Рассматривая систему проблем в организации в рамках базовой системы координат, мы наблюдаем, что такая система не имеет априорно каких-либо ограничений в пространстве, времени и информации. Таким образом, мы видим, что система проблем в организации является системой типа ННН (неограниченной в пространстве - времени - информации), то есть активной средой.

Проявление проблем организации осуществляется в исполнении функций, реализации внутренних организационных связей и функционирования структуры, осуществлении деятельности, выработке решений и исполнении внутренних правил организации. Особенность проблемных изменений в организациях заключается в том, что причиной их возникновения является деятельность человека, который непрерывно создает себе и окружающим проблемы, без решения которых невозможно рассчитывать на “оздоровление” организации и ее развитие.

Второй составляющей системы управленческих решений на предприятии является под-

система HR (человеческого ресурса). На наш взгляд эта составляющая системы управленческих решений является наиболее сложной для изучения, так как в качестве элемента данной подсистемы выступает человек (работник). Рассматривая систему HR, мы видим, что эта система HR априорно ограничена в пространстве (так как содержит определенное количество объектов), и неограничена во времени, то есть является системой типа объект. Система HR представляет собой структурированную систему отношений между людьми, поэтому эффективность ее функционирования в значительной степени зависит от качества коммуникаций. Очевидно, что, если коммуникации между людьми не будут эффективными, люди не смогут договориться об общей цели, являющейся основой деятельности организации как таковой. Информация в процессе коммуникации передается не только для принятия управленческих решений, но и для того, чтобы они могли выполняться. Подсистема HR в системе управленческих решений на предприятии наиболее тесно взаимосвязана с подсистемой принятия и реализации управленческих решений. Само название последней определяет ее как процессную систему. Действительно, она не имеет пространственных ограничений, но имеет ограничения временные.

Следующая составляющая структуры системы управленческих решений - подсистема изменений - объясняется функционированием самой системы. “Система претерпевает патологические изменения в силу неспособности ее элементов адекватно воспринимать происходящие изменения”<sup>5</sup>. Мы считаем, что патологические изменения начинаются с нарушения взаимодействия внутри системы. Источники отклонений от нормы могут находиться как на границе между внешней средой и системой (на входе и выходе), так и в составе самой системы, а также на линиях связей между ее элементами. На входе в систему патология возникает как реакция на воздействие внешней среды. На выходе из системы она проявляется в несоответствии ожиданий среды реальным потокам продуктов жизнедеятельности системы.

Подсистема изменений в системе управленческих решений в организации является, на наш взгляд, системой проектного типа, как

ограниченная в пространстве и во времени. Так как она является фактическим результатом функционирования остальных подсистем системы управленческих решений, то говорить о ее распространении в пространстве информационного потенциала можно уже тогда, когда имеется место такая характеристика подсистемы HR и подсистемы принятия и реализации управленческих решений, то есть в контексте изучаемой организации.

Таким образом, система управленческих решений в организации содержит в себе подсистемы всех четырех типов экономических систем, описанных Г. Клейнером. Именно поэтому качественное функционирование системы управленческих решений, на наш взгляд, должно иметь в основании направленность на четыре различных подхода: объектный, процессный, проектный и средовой. То есть управление системой должно быть одновременно нацелено на: управление средой, управление процессом, управление объектом и управление проектом. В современных организациях руководство старается делать акцент на какой-то одной составляющей - это может быть управление бизнес - процессами (процессный подход), либо управление человеческими ресурсами (объектный подход), а может управление проектами. При этом эти отдельные направления уже выливаются в самостоятельные дисциплины в рамках общей теории управления. Стратегия управления организации должна предусматривать внутреннее согласование всех компонент системы, а также гармонично вписывать комплексное видение системы самой организации и всех ее составляющих. Целостный подход к проектированию системы требует от разра-

ботчиков четкого определения параметров этих подсистем и понимания поведенческих особенностей различных моделей. Мы считаем, что главные препятствия в развитии социально-экономической системы управления возникают в результате "поломки" одного или всех пяти ее аспектов (при дисфункции одного аспекта возникает "неисправность" в остальных).

Моделирование подсистем и систем управления в целом достаточно долго осуществлялось с помощью математических средств в виде различных моделей и методов. В последнее время они вытесняются средствами объектно-ориентированного программирования. При этом по сравнению с прошлым веком объектно-ориентированное программирование выходит на качественно новый уровень. Мы предлагаем при построении систем поддержки принятия управленческих решений использовать рассмотренную нами выше обобщенную модель системы управленческих решений на предприятии.

<sup>1</sup> *Вилкас Э.Й., Майминас Е.З.* Решения: теория, информация, моделирование. М., 1981. С. 19.

<sup>2</sup> *Герасимова В.В.* Системный подход как общеметодологический принцип исследования систем управления // Актуальные проблемы социально-экономического развития России: Межвуз. сб. науч. ст. Саратов, 2007. С. 40.

<sup>3</sup> *Клейнер Г.* Системный подход к экономической политике // Теория и практика управления. 2007. 1 5. С. 33.

<sup>4</sup> *Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И.* Разработка управленческих решений. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2007. С. 14.

<sup>5</sup> *Лапыгин Ю.Н.* Системное решение проблем. М., 2008. С. 31.