

УДК 316.354.2

ОПЫТ ИССЛЕДОВАНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЦИПОВ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЯХ

С. Н. Щербинин

аспирант

Белорусский государственный университет

Статья посвящена анализу управленческого решения с позиции системного подхода. Цель исследования состоит в анализе изучения реализации в управленческом решении свойств и принципов системного подхода. Современные организации представлены как социокультурные системы, в структуре которых выделяется деятельность по принятию управленческих решений. Системные свойства и принципы рассмотрены как основные категории принятия решения. Раскрыты основные свойства, позволяющие определить управленческое решение как систему. Раскрыты типы поведения системы принятия управленческого решения в зависимости от взаимодействия с внешней средой. Управленческое решение определяется как иерархическая целеустремленная система.

Ключевые слова: управленческое решение, управление, системные свойства, целеустремленность, структурность решения, сущность решения.

Введение

Проектирование и внедрение процедур по разработке, принятию и реализации управленческих решений является основой для создания эффективной системы управления. Реализация данного направления на практике не представляется возможной без теоретического анализа управленческого решения. С учетом возрастающего влияния факторов внешней среды особую актуальность приобретают основные принципы системного подхода, позволяющие адекватно реагировать на их изменения посредством алгоритмизации управленческих операций. В основу данных принципов положено представление о системе как совокупности взаимосвязанных компонентов, которые наполняются элементами и устойчивыми связями между ними, что формирует теоретическую основу для дальнейшего исследования.

Основная часть

С середины прошлого века системный подход является одним из наиболее активно используемых в различных науках, и в социологии управления в частности. Данный подход получил значительное распространение благодаря возможностям определения не только компонентов объекта, но и связей между ними, обуславливая его междисциплинарный характер.

Управленческое решение можно представить как систему, основываясь на его структурности и наличии определенных функций. Данный вывод вытекает из анализа идей американского исследователя и практика системного подхода С. Barnard [1]. По мнению ученого, организация является системой сознательно скоординированных действий, в которой руководитель выступает в качестве важного стратегического фактора. Отдельное значение для деятельности организа-

ции имеет “система принятия решений”. Вместо индивидуального принятия решений, основанного на “бессознательной и автоматической реакции”, он предлагает “организационное принятие решений”, основывающееся на рациональном анализе, размышлении и расчете.

Определить свойства управленческого решения позволяют идеи об управлении А. Etzioni [2]. Исследователь делает основной акцент на роли нормативной базы, которая обеспечивает реализацию принципов системного подхода, что предполагает их осуществление в практике управления. Автором разработаны модели рациональности (“выживание” и “эффективность”), содержание которых влияет на свойства самих решений и их результаты.

По мнению одного из учредителей Института интерактивного управления, исследователя систем Дж. Гараедаги [3], система управления формируется под непосредственным влиянием внешней среды, изменение которой в настоящее время носит постоянный характер. Это вынуждает руководителей постоянно находиться в поиске оптимальных управленческих схем, усиливая связи между частями организации, в результате чего организация становится все более взаимосвязанной и взаимозависимой.

Английский исследователь Дж. О’Коннор [4] применяет принципы системного подхода для анализа поведения индивида и проектирования оптимальной схемы поведения человека. Отдельное внимание он уделяет целостности системы, которая определяется характером связей между ее компонентами, внешней средой и поведением акторов. Следует подчеркнуть неопределенность в осуществлении управленческой деятельности, как результат воздействия факторов внешней среды.

Американский исследователь J. Tomer [5] определяет в качестве основы проектирования управленческой деятельности и высокоэффективной системы необходимость отказа от иерархического подхода. Основной акцент автор делает именно на подсистеме взаимодействия между членами организации. Тем самым, определяя необходимость оценки не только статике управления (воплощением которой является иерархическая структура), но и динамики воздействия, которую обеспечивают свойства управленческого решения. Реализация свойств становится возможной благодаря выстраиванию организационного поведения в рамках целостной системы.

По мнению американского социолога R. Inglehart [6], на принятие управленческого решения ключевое воздействие оказывает социокультурная среда. Адекватно реагировать на влияние внешней среды необходимо посредством подсистемы управления персоналом (его привлечением к управлению в частности). Это позволит сформировать требуемые условия, мотивы и формы участия в управлении. В качестве результата воздействия внешней среды на систему управления, автор определяет формирование ценностных ориентаций, которые влияют на поведение персонала в управлении.

Влияние внешней среды на систему управления рассмотрено и в трудах А. Sagie и Z. Aysan [7]. На основе идеи параметров культурных различий Хофштедера, указанными авторами были определены два культурных аспекта: индивидуализм-коллективизм и дистанция власти, которые определяют тип участия персонала в принятии управленческого решения. Данные аспекты позволяют выявить содержание и направленность свойств управленческого решения.

Американский ученый E. Ostrom [8] указывает, что на принятие решения влияют разные структурные переменные (степень заинтересованности акторов,

уровень риска, доступность к информации всех участников) [8, с. 643] и предпринимает попытку с помощью бихевиористского подхода раскрыть то, как соотносятся данные переменные с возможностями сделать выбор.

Американский исследователь R. Ackoff [9] характеризует деятельность субъекта управления как целеустремленную, при условии что тот в состоянии производить один и тот же результат разными способами в неизменной среде, либо производить различные результаты в той же или иной среде [9, с. 72]. Тем самым, подчеркивается роль именно выбора в системе управления. Анализируя идеи R. Ackoff в отношении принципа открытости и связи системы с внешней средой, можно выделить типы поведения системы принятия управленческого решения: реакция, ответ и активное действие [9, с. 41]. Именно активное действие, как поведение системы управленческого решения представляет собой самостоятельное, волевое поведение, направленное на улучшение качественного состояния объекта управления.

Анализируя управленческое решение и его роль в системе управления организацией, следует отметить, что управленческое решение представляет собой наиболее эффективный инструмент управленческого воздействия, направленного на обеспечение динамики всей системы управления. Кроме того, именно управленческое решение выступает звеном, позволяющим равномерно балансировать между статикой и динамикой системы управления.

Рассмотренные теории позволяют определить организацию как сложную социокультурную систему, что, в свою очередь, предполагает выделение в ее структуре отдельной системы принятия управленческого решения, как основного инструмента реализации властных полномочий.

Основной категорией принятия управленческого решения как системы являются его свойства и принципы, определяющие основные группы характеристик принятия решения. Ключевыми выступают свойства, определяющие **сущность** и **сложность** системы. Под сущностью принятия решений можно понимать внутреннюю основу, которая является относительно устойчивой и определяет его роль и значение. Применительно к управлению организациями, сущность решения заключается в качественном изменении объекта управления либо сохранении его существующего состояния. Управленческое решение является результатом системной деятельности людей и продуктом когнитивной и волевой природы. Указанная основа проявляется через многообразные внешние связи и действия, которые характеризуют одну из сторон решения.

Сложность системы принятия управленческого решения заключается в проблеме описания и рассмотрения его компонентов [10, с. 35]. Данный принцип связан с характеристикой **множественности описания**, что предполагает множественность функций и структур, сложность системы и необходимость построения моделей, направленных на описание лишь отдельных аспектов. Указанный принцип реализуется посредством того, что управленческое решение может выполнять множество функций, генерируя и распределяя ресурсы и власть. Именно управленческое решение становится стержнем всей системы управления.

Именно множественность предполагает наличие альтернатив, что формирует содержание решения. Данный принцип определяет еще одну характеристику управленческого решения – **альтернативность**. Сам поиск решения является творческой деятельностью и предполагает выбор из нескольких альтернативных путей решения. Множественность так же определяет и принцип **структурности** управленческого решения как системы [4, с. 62]. Структура системы представля-

ет собой составные компоненты и их взаимодействие. **Множественность структуры** означает, что компоненты управленческого решения и отношения между ними являются многочисленными и изменчивыми. Анализ множественности реализуется посредством оценки структуры управленческого решения, что ориентирует руководителя на проведение комплексного анализа всех компонентов управления.

Именно в результате взаимодействия всех элементов, управленческое решение приобретает **эмерджентные** свойства системы, которые нельзя вывести из свойств частей. Они определяют основную сущность управленческого решения в виде внутренней устойчивой основы в соответствии с целями субъекта. Примером данной группы свойств является положительный результат управленческого решения в виде успеха. Если рассматривать успех как эмерджентное свойство, то именно системное представление принятия управленческого решения является наиболее оптимальным, так как направлено на рассмотрение именно взаимодействия элементов. Данные свойства выступают своеобразным ориентиром, что предполагает целевой характер управленческого решения.

Рассматривая управленческое решение как систему, необходимо проанализировать такой принцип системного мышления, как **многомерность** [11, с. 136]. Суть данного принципа заключается в способности видеть дополняющие друг друга тенденции в противоположных тенденциях и продуцировать единое целое. Применение системного мышления предполагает не взаимоисключение противоположных тенденций, а их рассмотрение в виде непрерывного множества или континуума. Речь идет о рассмотрении компромиссов при выборе альтернатив решения. Компромисс является точкой относительного равновесия, которую можно определить как неустойчивую структуру, содержащую элементы противоположностей. Противоположные тенденции результатов управленческого решения не только взаимодействуют, но и дополняют друг друга, расширяя и завершая целое. Многомерность диктует необходимость поиска альтернатив, проведения их всесторонней оценки и разработки критериев выбора.

Для управленческого решения как системы характерен еще один принцип системного подхода – **контринтуитивность** [12, с. 142]. Данный принцип означает, что решения, направленные на достижения определенного результата, могут привести к противоположному итогу. Причина и следствие могут быть отдалены во времени и пространстве, определенные решения могут иметь эффект абсолютно в другое время и в другом направлении деятельности. Кроме того, причина и следствие управленческого решения могут меняться местами, образуя взаимосвязь. Необходимо отметить, что одно решение может привести к множеству последствий, важность и приоритетность которых со временем может меняться [13, с. 47]. Контринтуитивность управленческого решения подтверждает стремление к повторению (подобно любой системе), в случае неудовлетворительных результатов решения. В связи с этим уровень уверенности в результатах решения всегда сочетается с чувством неопределенности перед неизвестным. Данное свойство ориентирует руководителей на применение инструментов моделирования и прогнозирования будущего состояния объекта управления.

Еще одной группой являются свойства, характеризующие параметры **функционирования и развития системы**. Принятие управленческого решения характеризуется непрерывностью функционирования, а его цикличность позволяет постоянно совершенствовать данную деятельность. Кроме того, результаты ука-

занной деятельности напрямую зависят от входных данных, принятие решения всегда отражает характер поступающей информации и функционирует при изменении параметров внешней среды. Данная деятельность должна быть своевременной, для эффективного преодоления определенного противоречия. Данные свойства позволяют выявлять проблемные места при осуществлении выбора и алгоритмизировать принятие решений при повторяющихся ситуациях.

Следующей группой характеристик управленческого решения являются свойства, характеризующие **связь системы с внешней средой**. Принятие управленческого решения можно описать в виде мысленного процесса познания элементов, с учетом воздействия факторов внешней среды [14, с. 125]. Для раскрытия свойств данной группы необходимо применить к управленческому решению теорию “черного ящика”. Она позволяет взглянуть на управленческое решение на макроуровне, с отображением входов и выходов системы без представления информации о внутренних элементах и связях. Это ориентирует на анализ внешних связей с другими системами (например, связи с системой обеспечения ресурсами). В контексте назначения системы модель позволяет определить необходимые входные ресурсы и ожидаемые результаты решения. Важно учесть все входы и выходы системы, имеющие необходимое значение с точки зрения назначения.

Среда принятия решения определяет условия деятельности и накладывает ограничения на организацию его принятия. Входом в систему в данном случае будет являться характеристика **внешней либо внутренней ситуации**, которая требует реализации волевых действий от субъекта управления [15, с. 54]. Результатом деятельности является решение, обладающее определенными характеристиками и адекватностью реализации. Одним из основных элементов данного взаимодействия является механизм обратной связи. Она характеризует различную информацию, которая поступает к субъекту. Ведь наличие качественной информации и интенсивность ее поступления во многом определяют качество решения. В этом случае информация выступает основным фактором обоснованности решения. Определяющую роль здесь играет информационное обеспечение, как компонент коммуникации. Решение является практическим применением правил реализации выбора, с учетом специфики определенной ситуации. Ситуация является категорией, отражающей основные тенденции развития внешней среды.

Необходимость наличия связи управленческого решения с внешней средой определяет реализацию **принципа открытости**. Понятие внешней среды в данном случае включает в себя все переменные, воздействующие на принятие решения, его результаты и не поддающиеся контролю со стороны субъекта [14, с. 126]. Таким образом, границей системы принятия решения является достаточно условный и субъективный компонент, который определяется интересами и уровнем возможностей субъекта. Невозможность управления компонентами внешней среды приводит к необходимости прогнозирования и моделирования состояния внешней среды.

Принцип взаимосвязи обеспечивается посредством деятельности субъекта. Именно он выступает основным элементом системы. Наделение субъекта полномочиями принимать решение характеризует управленческую культуру современных организаций как патерналистскую. В качестве субъекта всегда выступают люди. Человек является самым сложным и уязвимым элементом системы принятия решения. Его особенности, ценности, убеждения включают в систему

элементы неформализованного пространства. Это подчеркивает важность делегирования полномочий и необходимость дополнительной оценки качеств сотрудников, получающих комплекс прав по принятию решения. Немного иными характеристиками обладает социальная организация бизнес ассоциаций. Подобные объединения можно определить как мультиразумные системы, добровольные союзы целеустремленных членов, самостоятельно определяющих цели развития и необходимые для этого ресурсы. Элементы данной системы способны самостоятельно принимать управленческие решения.

Еще одна характеристика данного принципа предусматривает наличие в решении модели **системных взаимосвязей**, взаимосвязей между целями, средствами их достижения, средой и ресурсами. Провести анализ данной основы представляется возможным только посредством изучения многообразия внешних связей и действий компонентов решения.

Критическим параметром, который объединяет и направляет усилия нескольких субъектов, является цель. Цель – это ожидаемый результат деятельности, на достижение которого направлены усилия [15, с. 52]. Цель является системообразующим фактором. Это приводит нас к определению **целеустремленности** как одного из принципов управленческого решения. Принцип целеустремленности определяет степень влияния среды на субъект управления и направляет его действия. Именно данная группа свойств раскрывает методологию **целеполагания** системы. Если представить, что методом управления является организация совокупности приемов и способов деятельности, позволяющая достигать цели управления, то управленческое решение можно определить как обдуманное намерение сделать что-либо, предполагающее предварительное осознание целей и задач. Его важнейшим признаком является направленность на организацию коллективного труда.

С реализацией принципа целеустремленности связаны **типы поведения системы** принятия управленческого решения (реакция, ответ и активное действие) [9, с. 41]. Реакция, как тип поведения системы, характерна для управленческого решения, когда события внешней среды являются необходимыми и достаточными, это решения детерминированные действиями. Ответ, как тип поведения системы принятия управленческого решения, представляет из себя поведение, для которого событие внешней среды необходимо, но не достаточно. Активное действие представляет собой поведение, для которого изменения внешней среды не являются отправной точкой решения [16, с. 172]. Данный тип управленческого решения как системы является самостоятельным и автономным. Подобное рассмотрение поведения систем позволяют определить три типа управленческих решений: направленные на поддержание текущего состояния объекта, ориентированные на его адаптацию к изменениям внешней среды и нацеленные на качественное изменение объекта. Управленческое решение как система, направленная на поддержание текущего состояния объекта управления, реагирует на любое изменения внешней среды лишь для поддержания своего состояния [9, с. 68]. Решения, ориентированные на адаптацию объекта управления к изменениям внешней среды, отвечают на события внешней среды и повторяются до тех пор, пока не будет достигнуто определенное состояние объекта управления. В достижении требуемого адаптированного состояния объекта заключается цель данной группы управленческих решений. Решения, направленные на качественное изменение объекта управления, ориентируют на производство различных результатов. При этом состояние внешней среды не рассматривается как основа, опре-

деляющая содержание решения. При существенном изменении внешней среды может произойти изменение целей решения, однако сущность остается неизменной.

Заключение

Рассматриваемая таким образом деятельность по принятию управленческого решения, оказывается системой с многочисленными и многообразными функциями, материальными компонентами и связями между ними, что и раскрывает основное системное свойство – **иерархичность** системы принятия управленческого решения.

Рассмотрение управленческого решения через призму принципов системного подхода, строится на оценке информации, как связующего звена между элементами и компонентами. В связи с этим ошибки в системе управления и неэффективные управленческие решения связаны с недостаточностью информации и помехами в каналах связи, что определяет ведущую роль информационного обеспечения управления. Следственно, управленческое решение является основным инструментом распространения не только информации, но и знаний, обобщающих практический опыт субъекта.

Это позволяет охарактеризовать управленческое решение как целеустремленную, информационно связанную систему, что приводит к выявлению значимости в указанной деятельности учета внешней среды и инструментов коммуникации.

Применение системного подхода позволяет представить организацию субъектов хозяйственной деятельности как микромодель, в которой преломляются основные тенденции развития общества. Определение системных свойств и принципов позволяет провести анализ управленческого решения, выявить его компоненты и связи, а также алгоритмизировать данную деятельность.

Представленные результаты могут служить основой для проведения эмпирических социологических исследований, направленных на изучение эффективности управленческого решения и проектирование эффективной системы его принятия. Важность решения для развития организации определяет необходимость применения междисциплинарного подхода, способного синтезировать разрозненные факты и выводы в единое целое.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. **Barnard, C.** The Functions of the Executive / C. Barnard. – Harvard University Press, 2005. – 376 p.
2. **Etzioni, A.** Next: The Road to the Good Society / A. Etzioni. – New York : Basic Books, 2001. – 126 p.
3. **Гараедаги, Дж.** Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами: платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Дж. Гараедаги : пер. с англ. Е. И. Недбальская ; научн. ред. Е. В. Кузнецова. – Минск : Гревцов Паблшер, 2011. – 480 с.
4. **О'Коннор, Дж.** Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / Дж. О'Коннор, И. Макдермотт. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 256 с.
5. **Tomer, J.** Understanding High Performance Work Systems: The Joint Contribution of Economics and Human Resource Management / J. Tomer // Journal of Socio-Economics. – 2001. – Vol. 30. – № 1. – P. 63–73.
6. **Inglehart, R.** Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values / R. Inglehart, W. E. Baker // American Sociological Review. – 2000. – Vol. 65. – № 1. – P. 19–51.

7. **Sagie, A.** A Cross-Cultural Analysis of Participative Decision-Making in Organizations / A. Sagie, Z. Aycan // Human Relations. – 2003. – Vol. 56. – № 4. – P. 453–473.
8. **Ostrom, E.** Beyond markets and states: Polycentric governance of complex economic systems / E. Ostrom // American Economic Review. – Vol. 100. – № 3. – P. 641–672.
9. **Ackoff, R. L.** Concept of Corporate Planning / R. L. Ackoff // New York : Wiley-Interscience, 1981. – 158 с.
10. **Колпаков, В. М.** Теория и практика принятия управленческих решений / В. М. Колпаков. – Киев : МАУП, 2000. – 253 с.
11. **Лафта, Д. К.** Управленческие решения / Д. К. Лафта. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 2002. – 301 с.
12. **Саати, Т. Л.** Принятие решения при зависимостях и обратных связях: аналитические сети / Т. Л. Саати ; пер. с англ., науч. ред.: А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. – Москва : Изд-во ЛКИ, 2008. – 360 с.
13. **Сорина, Г. В.** Принятие решений как интеллектуальная деятельность : монография / Г. В. Сорина. – 2-е изд. – Москва : Канон+ РООИ “Реабилитация”, 2009. – 272 с.
14. **Фролов, С. С.** Возникновение и развитие правил в практике управления социальными системами / С. С. Фролов // Социс. – 2015. – № 3. – С. 120–127.
15. **Щербина, В. В.** Целеформирующие и целеобеспечивающие рационализирующие социальные технологии / В. В. Щербина // Социс. – № 4. – 2016. – С. 50–58.
16. **Latour, B.** Reassembling the social An Introduction to Actor-Network-Theory / Oxford : Oxford University Press, 2005. – 301 p.

Поступила в редакцию 14.03.2017 г.

Контакты: s.n.scherbinin@mail.ru (Щербинин Сергей Николаевич)

Scherbinin S. IMPLEMENTATION OF SYSTEM THINKING PRINCIPLES IN MANAGEMENT DECISIONS.

The article deals with the analysis of management decision in the view of system thinking. The research objective is to consider the implementation of system thinking features and principles in management decision. Modern organizations are presented as socio-cultural systems, the structure of which emphasizes the activity for management decision making. System features and principles are considered as primary categories of decision making. The main features allowing the definition of management decision as a system have been discovered. The behaviour modes of management decision making system in terms of interaction with the environment have been considered. Management decision is defined as a hierarchical goal-oriented system.

Keywords: management decision, management, system features, purposefulness, decision structuring, decision principle.