

УДК 658.012.4:651.012

Е.С. Горюнова

## Функциональная модель документационного обеспечения разработки и принятия управленческого решения

Представлена функциональная модель документационного обеспечения разработки и принятия исполнительного управленческого решения, выполненная средствами нотации IDEF0.

**Ключевые слова:** управленческое решение, функциональная модель, IDEF0, документационное обеспечение управления, жизненный цикл документа.

Решения являются основной частью реализации управленческих функций в деятельности каждой организации. Традиционно управленческое решение (УР) рассматривается как процесс и результат оптимального выбора из множества альтернативных вариантов, осуществляемого на основе системы критериев, зачастую, в условиях неопределенности [14]. Однако во многих современных исследованиях принятие УР рассматривается как более многогранное понятие, которое включает операции по исполнению, контролю и анализу результатов реализованного решения [7, 11]. В таком расширенном понимании УР отождествляется со всем процессом управления и характеризуется не только наличием выбора, но и его обоснованием, а также протеканием во времени. Наибольшее распространение в практической деятельности организаций получил класс задач, которые можно условно обозначить как исполнительные УР – зафиксированные в служебных документах формализуемые решения, принимаемые, в первую очередь, в целях реализации оперативных задач, стоящих перед организацией.

Жизненный цикл исполнительного УР основывается на технологии прохождения документов в организации, которая, как правило, жестко регламентируется и характеризуется периодичностью мероприятий, временной и ресурсной взаимосвязью составляющих операций, относительной стабильностью состава и структуры работ. В связи с этим функциональная перспектива исполнительного УР может иметь формализованное представление в виде совокупности графических моделей, описывающих этапы прохождения исполнительного УР в организации и взаимозависимость между ними; преобразования сопровождающих его документов, а также участников и ресурсы, требуемые для процесса. Для создания модели, отражающей структуру и функции процесса разработки и принятия исполнительного управленческого решения (РПУР), а также преобразуемые этими функциями информационные потоки и материальные объекты, применена нотация IDEF0, которая базируется на принципах методологии структурного анализа и проектирования (SADT) [1, 8, 12].

В большинстве случаев входами и выходами функций модели исполнительного УР выступает документированная информация, управляющими воздействиями служат элементы внутренней и внешней регулирующей среды (нормативные акты, стандарты, правила рекомендательного характера и т.д.) [2, с. 9; 13, с. 3], в качестве механизмов выступают сотрудники организации и средства деятельности (техническое и программное обеспечение). Выбор сотрудников для выполнения конкретных функций в процессе разработки и принятия УР осуществляется, исходя из различных видов назначений: путем прямого назначения, по роли, на основе организационной структуры и т.д. [5].

В основу модели исполнительного УР заложен жизненный цикл документа, в котором оно фиксируется (рис. 1). Теория жизненного цикла документа, в отличие от модели континуума, предполагает последовательное прохождение документом нескольких стадий (создание, активное использование, текущее хранение, окончательное уничтожение или перевод в статус неактивного документа долгосрочной архивной ценности), связанных с его ролью в процессе принятия УР [9, с. 101–103].

Далее рассмотрим этапы жизненного цикла исполнительного УР в соответствии с проведенной декомпозицией.

Главным назначением подпроцесса «Разработка проекта решения» является формирование полного и адекватного ситуации содержания проекта УР – основной составляющей будущего официального документа (наряду со структурой и контекстной информацией).

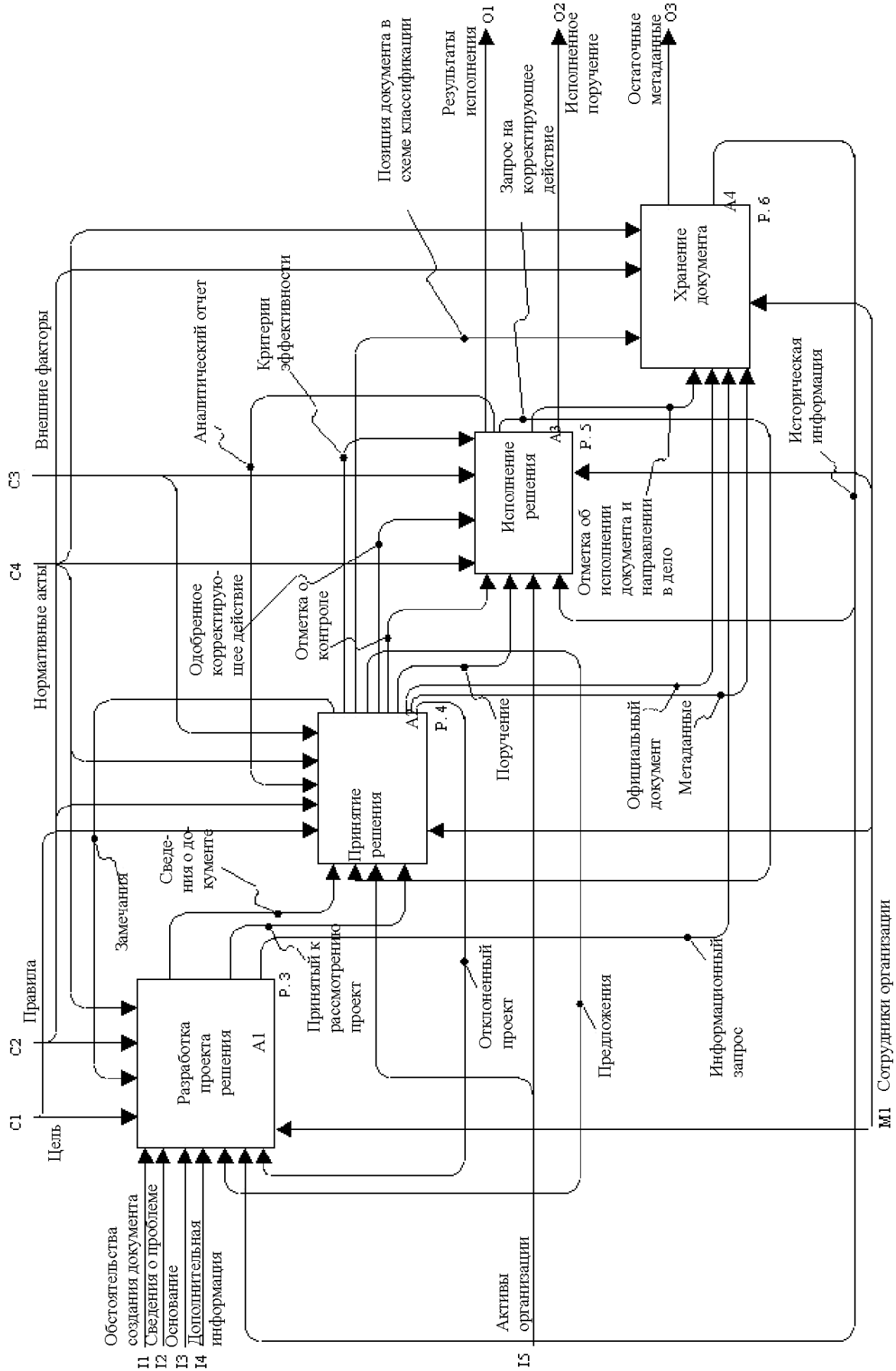


Рис. 1. Функциональная модель жизненного цикла УР

М1 Сотрудники организации

В основу декомпозиции подпроцесса «Разработка проекта решения», включающего функции «Составление текста», «Редактирование содержания», «Документирование», «Проверка достоверности», положена логическая последовательность операций, выполняемых при его осуществлении. Разработка содержания проекта, кроме рутинных делопроизводственных операций по документированию данных, включает действия, связанные с аналитико-синтетической обработкой информации, исходя из сложившихся обстоятельств и в соответствии с целями принимаемого решения. Подобное смещение эвристических, административных и операторных функций приводит к повышенным требованиям к используемым человеческим ресурсам и гибкости в их применении. Большое значение для подпроцесса «Разработка проекта» имеет обратная связь, обеспечивающая возврат недостоверного документа на доработку для исправления выявленных в содержании проекта недостатков и несоответствий.

Результатом выполнения подпроцесса «Разработка проекта» выступает обоснованный проект УР, созданный на основе достоверной [2, с. 13], обработанной и систематизированной информации и принятый к рассмотрению уполномоченным органом или должностным лицом организации.

Основной целью подпроцесса «Принятие решения» является преобразование проекта УР в официальный документ, содержащий оптимальный вариант решения проблемы, обязательный для реализации сотрудниками организации. Декомпозиция подпроцесса проведена в соответствии со стадиями документооборота организационно-распорядительных документов организации в ходе принятия УР. В качестве основных составляющих подпроцесса «Принятие решения» выступают функции «Инициализация принятия решения», «Согласование», «Рассмотрение», «Утверждение», «Включение в документационную систему» (рис. 2).

Функция «Инициализация принятия решения» направлена на определение основных параметров процесса (в первую очередь, процедур согласования и рассмотрения решения): характеристик маршрута передачи информации (типа маршрута, возможности изменения маршрута в зависимости от предусловия или постусловия), состава участников, сроков выполнения действий и критериев оценки проекта решения. Функция «Согласование» предполагает проведение экспертизы проекта решения заинтересованными лицами с целью предварительной компетентной оценки целесообразности его принятия, рисков, связанных с его реализацией, корректности содержания и правильности оформления, соответствия действующему законодательству РФ и локальным нормативно-правовым актам. Экспертиза проекта решения направлена, с одной стороны, на уточнение и конкретизацию его содержания, а с другой стороны предусматривает генерацию альтернатив путем получения оценок экспертов и формализацию полученной информации. Функция «Рассмотрение» в зависимости от сложности и характера решения реализует способ его выработки на основе коллегиальных методов или принципа единоначалия. В общем случае рассмотрение управленческого решения включает уточнение системы критериев, анализ предложенных альтернатив, выбор из них оптимального варианта, утверждение решения и оформление результатов рассмотрения. Функция «Удостоверение» предполагает проставление на документе удостоверяющих реквизитов, которые гарантируют авторизацию решения и невозможность отказа должностного лица, подписавшего документ, от совершенного действия. Функция «Включение документа в систему» обеспечивает установление отношений между документом, его автором и управленческим контекстом, а также определение места принятого решения в документной системе организации и его взаимосвязей с другими официальными документами. Размещение УР в системе управления документами предполагает регистрацию, классификацию, добавление метаданных и замораживание содержания принятого документа [2, с. 22; 4, с. 232, 240]. Результатом подпроцесса «Принятие решения» является аутентичный, достоверный и пригодный для использования официальный документ, содержащий наилучшую из ранее предложенных альтернатив решения проблемы, принятую в результате регламентированной процедуры.

Декомпозиция подпроцесса «Исполнение решения» выполнена на основе структуры работ и процедур по осуществлению УР, которые характеризуются определенным составом мероприятий, направленных на изменение отдельной системы (зачастую в условиях неопределенности), ограниченных по времени, с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией [3]. Деятельность по исполнению решения направлена на получение итогового результата, обладающего ценностью для конечного потребителя. В ряде работ [6, 7] исполнение решения рассматривается как исполнение документа, выраженное в делопроизводственных операциях.

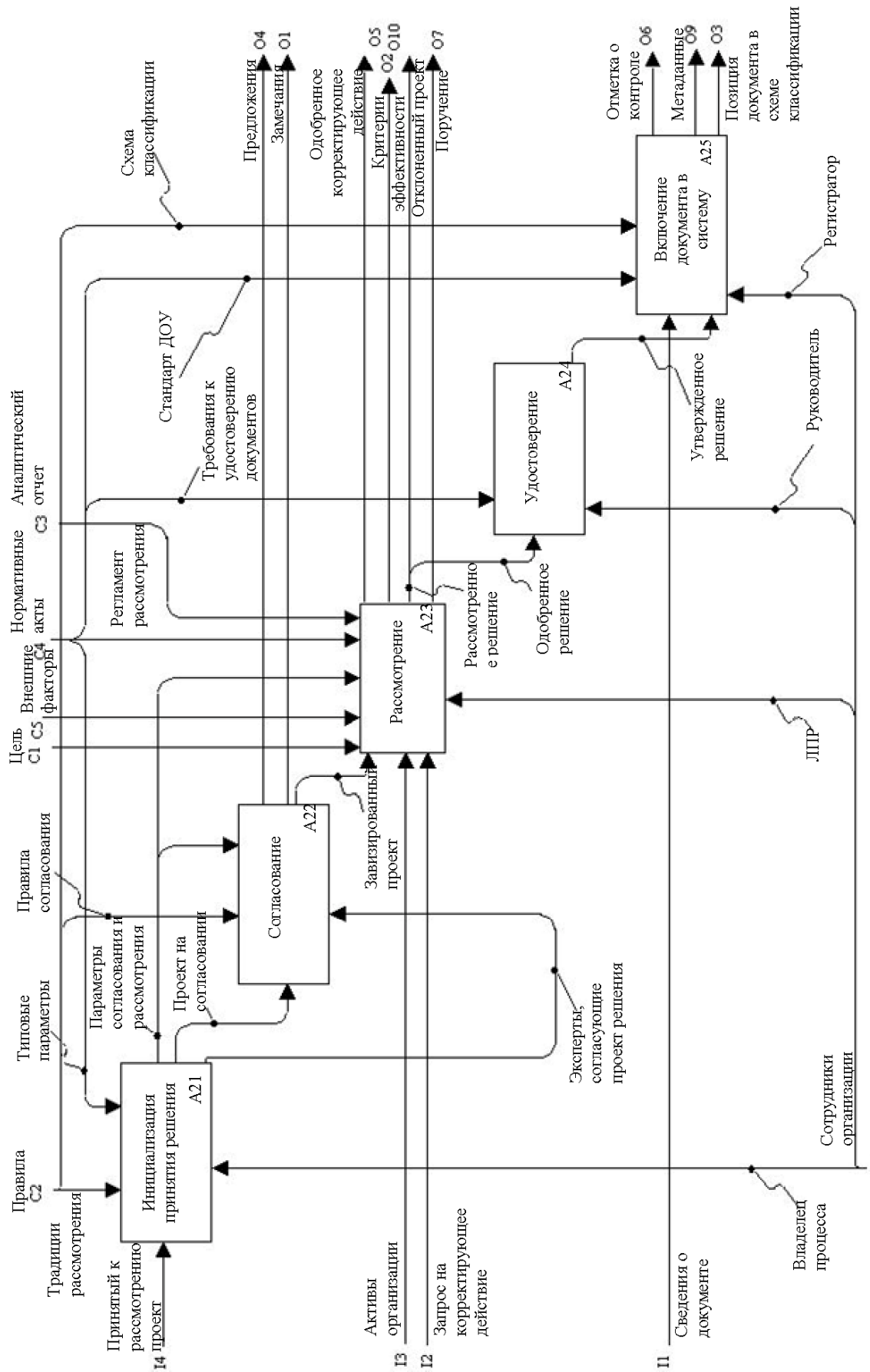


Рис. 2. Декомпозиция функции «Принятие решения»

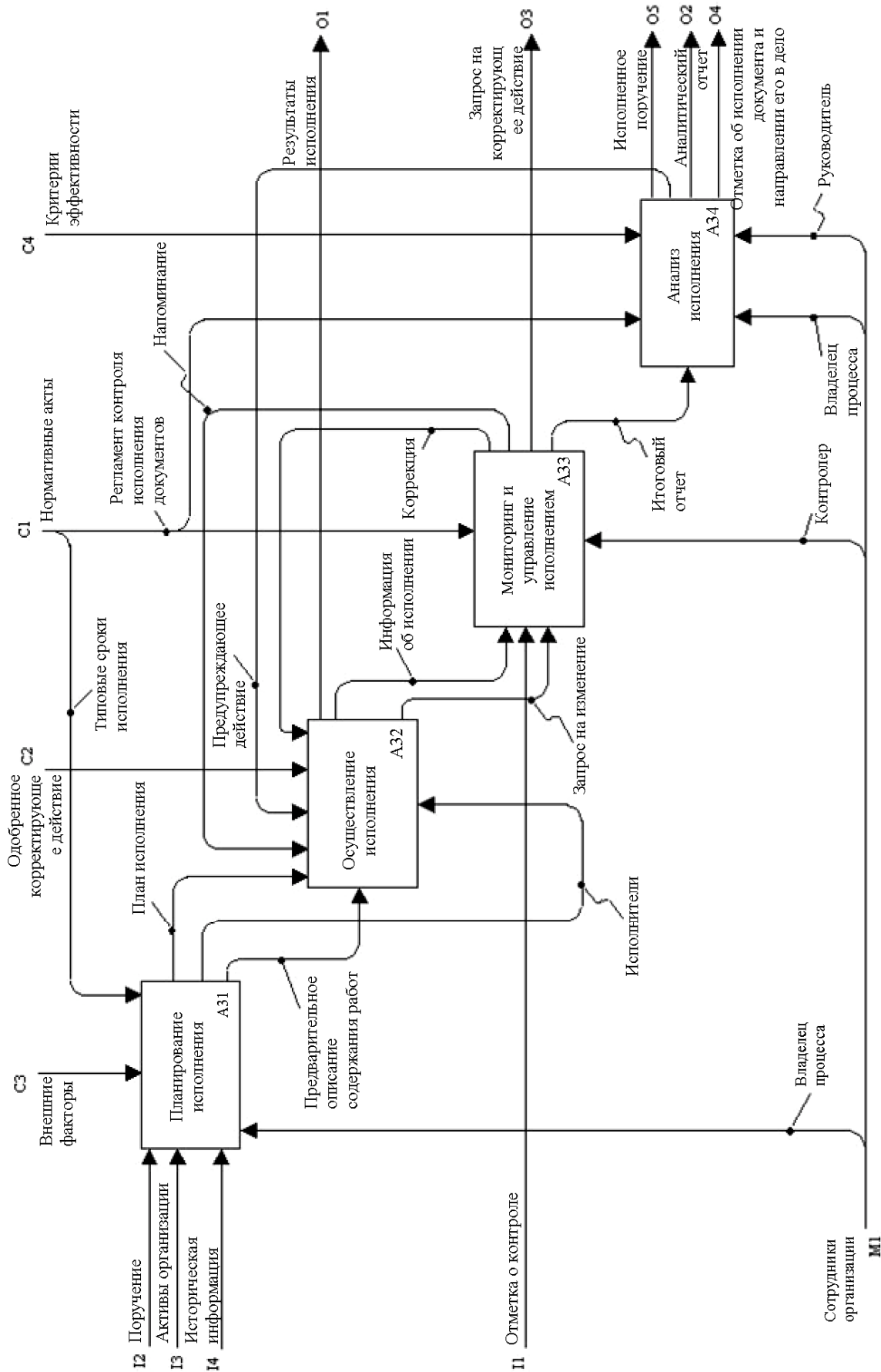


Рис. 3. Декомпозиция функции «Исполнение решения»

По нашему мнению, модель исполнения УР целесообразнее представлять с позиции управления бизнес-процессами, предполагающей использование более широкого набора методологических концепций и подходов: управление проектами, цикл Деминга, система менеджмента качества. С этой точки зрения исполнение УР включает следующие функции: «Планирование», «Реализация», «Мониторинг», «Анализ результатов» (рис. 3).

Функция «Планирование» для исполнения УР предполагает набор процедур по описанию содержания работ, первоначальному определению команды исполнителей, оценке ресурсов, анализу рисков, определению критериев качества итогового результата, зафиксированных, как правило, в плане исполнения [3]. Функция «Реализация решения» обеспечивает оперативное исполнение работ каждого экземпляра задачи по заданным правилам в соответствии с графиком плана.

Функция «Мониторинг исполнения» направлена на отслеживание хода выполнения работ, выявление отклонений от плана и коррекцию процесса. Функция «Анализ результатов» служит для установления пригодности, адекватности, действенности исполненного управленческого решения, а также степени достижения поставленных целей. Таким образом, подпроцесс «Исполнение решения» представляет собой полный цикл работ по реализации УР, дальнейшая формализация которых предполагает определенные трудности, связанные с высоким уровнем неопределенности во внешних факторах, возможными рисками, сложностями в управлении ресурсами.

В большинстве отечественных работ по документоведению архивное хранение документов рассматривается отдельно от текущей работы с управленческой документацией организации, как два разных плана (оперативный и ретроспективный) существования документов [10, с. 11]. В зарубежной практике управления документацией хранение рассматривается как неотъемлемая часть жизненного цикла управленческого документа [2, с. 7]. Такой подход в большей степени обеспечивает гарантию доказательности УР и основу для принятия последующих решений на протяжении длительного времени. Подпроцесс «Организация хранения информации», исходя из требований законодательства РФ к архивному хранению документов в организации, включает ряд процедур по формированию дел, использованию архивных документов, экспертизе ценности, отбору и передаче дел. Данный подпроцесс, с одной стороны, направлен на поддержку текущей деятельности организации посредством информационно-аналитического обеспечения подготовки новых УР, с другой стороны, ориентирован на систематическое регламентированное уничтожение или передачу на постоянное хранение документированной информации об исполненных УР.

Таким образом, разработанная функциональная модель дает общее представление об организации процесса РПУР и позволяет более четко и формализованно описать жизненный цикл документа не только с точки зрения делопроизводства, а в более широком контексте принятия и реализации УР. В описанной модели предпринята попытка соотнесения практики российского делопроизводства с требованиями международных (и разработанных на их основе российских) стандартов по управлению документацией. Кроме того, предложенная функциональная модель может послужить основой для разработки динамической модели процесса РПУР.

#### *Литература*

1. РД 50.1.028-2001. Методология функционального моделирования. – М.: ИПК «Изд-во стандартов», 2001. – 72 с.
2. ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Управление документами. Общие требования. – М.: СтандартИнформ, 2007. – 34 с.
3. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://institutiones.com/component/docman/doc\\_download/345.html](http://institutiones.com/component/docman/doc_download/345.html), свободный (дата обращения: 28.09.2010).
4. Спецификация MoReq2 «Типовые требования к управлению электронными официальными документами». – Нижний Новгород: ОАО «Типография № 9», 2008. – 287 с.
5. Russell N. Workflow Resource Patterns / N. Russell, A.H.M. ter Hofstede, D. Edmond, W.M.P. van der Aalst. – Eindhoven: Eindhoven University of Technology, 2004. – 73 p.
6. Быкова Т.А. Контроль за сроками исполнения документов // Делопроизводство. – 2004. – № 3. – С. 25–32.
7. Ехлаков Ю.П. Методы и технологии документационного обеспечения управленческих решений / Ю.П. Ехлаков, В.Е. Кириенко, П.В. Сенченко. – Томск: Том. гос. ун-т систем управления и радиоэлектроники, 2005. – 179 с.

8. Калянов Г.Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов. – М.: Финансы и кредит, 2006. – 240 с.
  9. Ларин М.В. Электронные документы в управлении: метод. пособие / М.В. Ларин, О.И. Рысков / ВНИИДАД. – М.: ИПО «У Никитских ворот», 2008. – 208 с.
  10. Ларьков Н.С. Документоведение: учебное пособие. – М.: Восток-Запад, 2006. – 427 с.
  11. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2001. – 400 с.
  12. Марка Д.А. SADT. Методология структурного анализа и проектирования / Д.А. Марка, К. Мак Гоуэн. – М.: Мета Технология, 1993. – 240 с.
  13. Матвейкин В.Г. Интеллектуальный анализ выполнения бизнес-процесса в системе электронного документооборота / В.Г. Матвейкин, Б.С. Дмитриевский, Н.Р. Ляпин. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2008. – 88 с.
  14. Морз Ф.М. Методы исследования операций / Ф.М. Морз, Дж.Е. Кимбелл. – М.: Советское радио, 1956. – 308 с.
- 

**Горюнова Екатерина Сергеевна**

Аспирант каф. «Информационно-аналитическое обеспечение управления в социальных и экономических системах» Южно-Уральского государственного университета, г. Челябинск  
Тел.: (8-343-5) 25-64-33  
Эл. почта: kata2207@mail.ru

Goryunova E.S.

**Functional model of documentary maintenance of developments and management decision making**

A functional model of documentary maintenance of developments and executive management decision making by means of IDEF0 notation is described.

**Keywords:** management decision, functional model, IDEF0, documentary management maintenance, document life cycle.

---