

оценивания степени их удовлетворения, что позволило вплотную подойти к решению проблемы управления требованиями к СППР.

При этом вышеперечисленные целевые группы специалистов-экспертов дополнены еще одной группой – продавцов (маркетологи, специалисты по послепродажному обслуживанию, непосредственно продавцы и так далее), как звеном, непосредственно реализующим связь между потребителем и производителем. Данные четыре целевые группы специалистов формулируют комплекс взаимосогласовывающихся во времени требований, на основании управления которыми реализуется процесс построения СППР, получивший название концепции CDPSR-менеджмента (Consumer's, Designer's, Producer's and Seller's Requirements Management), или концепция ГППП-требований.

Дальнейшее развитие данной концепции позволило разработать методы оценки конкурентоспособности СППР как структурно сложных систем и обеспечить возможность выявления резервов и направлений повышения их качества. Таким образом, в результате проведенных исследований обеспечено развитие теории и практики построения систем поддержки принятия решений на основе концепции управления требованиями. При этом обеспечена доказательность полученных результатов и показана их значимость для науки и практики в области реинжиниринга бизнес-процессов, рейтингования предприятий, экспертизы инвестиционных проектов, а также в других отраслях.

## **ПРОБЛЕМЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ РУКОВОДСТВОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Карпенко С.В., к.э.н., доцент**

*УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации»*

Принятие обоснованного решения предполагает знание целей системы, объективную оценку состояния объекта управления и альтернатив решения и зависит от ряда факторов. Совокупным выражением этих факторов является компетентность лица, принимающего решение (ЛПР). Она складывается из знания внешних и внутренних закономерностей и условия развития объекта управления, а также в определенной степени поддерживается возможностями системы управления: зависит от структуры и полноты предоставляемой ЛПР информации, от организации информационного обмена между уровнями и службами управления, от возможности своевременного анализа данных, разработки и оценки эффективности альтернатив, от информирования о результатах реализации принятого решения, обеспечивающего обратную связь и обучение ЛПР. Информационное обслуживание управленческих работников является предпосылкой качественного руководства структурными подразделениями и производственным объединением в целом.

Перечислим характеристики обеспеченности ЛПР необходимой информацией. На поиск информации для принятия решений администрация предпри-

ящий тратит от 20 до 50 процентов рабочего времени: рост объемов информации, незаконченность работ по унификации и стандартизации экономической документации, ограниченность средств общения пользователей с информационным фондом. Машинограммы обобщают результаты решения одной или нескольких задач, требуют ручной выборки данных, используются в момент поступления лишь на одну треть. Один показатель фиксируется в документах 2, 3 и более раз.

Руководителю предоставляется значительный объем информации, не ориентированной на его нужды. Для директора производственного объединения решается всего лишь 1,3 процента задач от общего числа. Фактические потоки информации почти в три-четыре раза превышают возможность восприятия человека: информационная нагрузка директора производственного объединения превышает нормальную способность восприятия человека в 2,7 раза, начальника цеха – в 3,6 раза.

Перегрузка руководства объясняется необоснованным распределением проблем управления: 0,75 числа опрошенных руководителей считают, что они в той или иной степени часто принимают решения, которые могли бы быть приняты на более низком уровне управления. Несмотря на такое "обилие" данных около половины управляющих работников часто испытывают недостаток в информации для принятия решений. Таким образом, документированная информация слабо удовлетворяет информационные запросы руководителя. Целесообразно регламентировать и по запросу обслуживание ЛПР.

Усложнение объекта управления и среды его функционирования требует привлечения дополнительной информации о влиянии многочисленных факторов на объект управления и оценки предполагаемых альтернатив. По исследованиям психологов, человек в состоянии оценить эффективно 1-3 (максимум – 5) альтернатив. Преобладающее число вариантов, рассматриваемых перед принятием окончательного решения всеми опрошенными в процессе исследования руководителями, – от одного до трех. Оценка вариантов проводится из того же числа факторов.

Принятие решений в современных условиях сталкивается, во-первых, с существенным усложнением проблем из-за качественного изменения объекта управления и среды, учета неиспользуемых возможностей эффективного управления; во вторых, с организацией принятия решений, связанной со снижением субъективности из-за числа альтернатив задач принятия решения и эффективной их оценки с учетом взаимного влияния многочисленных факторов, а также требования оперативности и синхронизации процесса принятия решений и процессов, протекающих в объекте управления.

Компетентное руководство предполагает использование АИС для анализа состояния объекта управления и принятия решений. Ограниченность воздействия АИС на ЛПР имеет следующие причины: процедуры "вторичной" переработки информации при выработке решений возлагаются на человека, воздействие на принятие решений руководством имеет место преимущественно через информацию, собранную руководителями среднего уровня; преобладают дан-

ные бесструктурного характера. Их трудно получать, корректировать и обрабатывать. Сюда же относят "недостаток точно определенных причин и следствий взаимосвязей данных". Управленческие решения приходится принимать, не имея количественно определенных данных о связи причин и следствий. Незначительно используются экономико-математические и экспертные методы. Мнение о неполноте информации и полагании руководителя на интуицию скорее связано с отсутствием возможностей АИС по обеспечению запросов руководства.

Представление знаний в области экономики не ориентированы на принятие решений, в т.ч. из-за слабой изученности с этих позиций предметной области. Необходимо приближение возможностей СУБД в моделировании предметной области, исследований данного направления, к потребностям современного руководителя. Это предполагает создание моделей предметных областей, отображающих процесс функционирования объекта управления, используемых при оценке текущего состояния объекта управления, для прогноза его развития, для формирования альтернатив и оценки их эффективности.

## МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СРЕДЕ ARIS

**Кулешова В.Л.**

*УО «Бобруйский филиал БГЭУ»*

Построение эффективных систем является одной из сложнейших проблем современности, поскольку создаются все более сложные системы. Для обеспечения целенаправленного решения этой проблемы создано и развивается специальное направление общей теории систем – системное проектирование. В практике это комплекс исследовательских и проектных мероприятий, в ходе которых определяются подсистемы, компоненты и способы их соединения, задаются ограничения, при которых система должна функционировать, выбирается наиболее эффективное сочетание людей, технических и программных средств для реализации системы.

При моделировании бизнес-процессов необходимо показать их структуру (функции и операции), потребляемые при их исполнении ресурсы, исполнителей отдельных функций и ответственных за исполнение всего бизнес-процесса в рамках организационной структуры, а также документооборот предприятия. Для этих целей созданы специализированные средства и системы.

Одной из таких систем является среда моделирования ARIS. Данная система представляет собой семейство инструментальных средств, предназначенных для моделирования, анализа и оценки бизнес-процессов, а также сопровождения информационной системы предприятия. Основными элементами его архитектуры являются следующие представления.

Функциональное представление содержит описание функций, которые выполняет моделируемая система, иерархии и взаимосвязей между ними.