

## СТРУКТУРА КОМПЛЕКСНОГО МЕТОДА ПОИСКА И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ АРХИТЕКТУРОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Аннотация:* Данная статья посвящена структуре комплексного метода поиска и принятия решений в управлении архитектурой предприятия: описаны компоненты метода, формы сотрудничества в рамках метода и фреймворк метода.

*Ключевые слова:* Архитектура предприятия, архитектурная модель.

*Annotation:* This article describes the structure of an integrative decision-making method in managing enterprise architecture: the components of the method, the forms of cooperation within the method and the framework of the method.

*Key words:* Enterprise architecture, architecture model.

### 1. Идентификация компонентов методов

Процессы принятия решения всегда начинаются с идентификации и исследования проблемы. Далее предлагаются потенциальные решения, иначе говоря, альтернативы, которые далее будет необходимо оценить. И наконец, на базе результатов оценки выбирается самое лучшее из рассмотренных решений. В этом мнения большинства авторов совпадают [1, 2, 3].

В контексте предприятия Минцберг [5, с. 257] добавляет в этот алгоритм утверждения выбранного потенциального решения. Здесь автор замечает, что часто встречается ситуация, когда полномочия принимать такие решения отсутствуют, к сожалению, именно у тех сотрудников, кто сам выявляет

проблему и «сопровождает» ее до момента появления потенциального решения на предприятии.

Хотя отдельные шаги процесса принятия решения описаны в логической последовательности, некоторые авторы указывают на важность сохранения гибкости процесса принятия решения [4, 5].

Основываясь на сказанном выше, можно выделить следующие компоненты метода:

- **Компонент метода А: Конфигурация метода**

Этот компонент направлен на действия, отдельные от самого процесса принятия решения, которые необходимо провести для подготовки к использованию Комплексного метода поиска и принятия решений. Поэтому этот компонент не является частью классического процесса принятия решений, и его необязательно выполнять перед каждым процессом поиска решения.

- **Компонент метода В: Определение целей и требований**

Для того чтобы гарантировать целенаправленный четкий процесс поиска решения, в этом компоненте определяются цели и требования. В то время, как цели часто слишком глобальные и спускаются «сверху», требования определяются специально для решения конкретной проблемы. Определение целей и требований необходимо для целенаправленного процесса.

- **Компонент метода С: Анализ ситуации**

Анализ ситуации направлен на достижения полного, всестороннего понимания проблемы, которую необходимо решить. Аспекты анализа выделяются из целей и требований, а также из выводов и открытий, сделанных в ходе процесса принятия решений.

- **Компонент метода D: Проекты потенциальных решений**

В этом компоненте проектируются потенциальные решения, наилучшим образом могущие решить выявленную проблему. Основа для создания проектов решений – цели и требования, а также общее понимание проблемы.

- **Компонент метода Е: Выбор потенциального решения**

Основа выбора лучшего потенциального решения для той или иной проблемы – оценка, выполняемая на основе целей и требований. Поэтому данный компонент охватывает как оценку всех возможных вариантов, так и, собственно, выбор.

- **Компонент метода F: Утверждение потенциального решения**

Утверждение решения уполномоченным для этого органом – это последний шаг процесса поиска и принятия решения. На этом этапе и принимается финальное решение, которое, впрочем, может означать и отклонение всех ранее выбранных вариантов решений.

## **2. Формы сотрудничества**

Формы сотрудничества, определяют, какие роли будут нужны для реализации метода, в особенности для выполнения процедур, содержащихся в описании компонентов метода, и как эти роли будут между собой взаимодействовать.

Большое число различных ролей и согласующих инстанций вызывает определенные сложности при поиске оптимального решения в управлении архитектурой предприятия. Роли и инстанции можно условно разделить на три класса:

- **Специалисты в предметной области:** Эти специалисты являются экспертами в определенном фрагменте архитектуры предприятия и располагают специальными знаниями.

- **Ответственные за принятие решений:** Эти сотрудники несут главную ответственность, принимая финальные решения.

- **Модераторы, посредники:** Модераторы, в отличие от предметных специалистов, имеют широкое поле деятельности, работая на стыке нескольких сфер. Они являются посредниками между группами интересов, способствуют достижению между ними консенсуса. Сюда можно отнести такую должность, как корпоративный архитектор (enterprise architect, EA).

Для присвоения различных видов ролей стейкхолдеров компонентам метода, на рис. 1 компоненты метода классифицируются по следующим

критериям: «фаза принятия решения» и «вид ролей стейкхолдеров». Критерий «фаза принятия решения» классифицирует компоненты на основании вида деятельности по поиску решения. Здесь мы различаем действия по подготовке решения и непосредственно по его принятию. К действиям по подготовке решения, то есть по определению потенциальных решений, относятся компоненты методов В, С, D. Компоненты Е и F – действия, относящиеся к принятию решения. Здесь речь идет об оценке и выборе из предложенных потенциальных решений, а также о финальном утверждении решения.

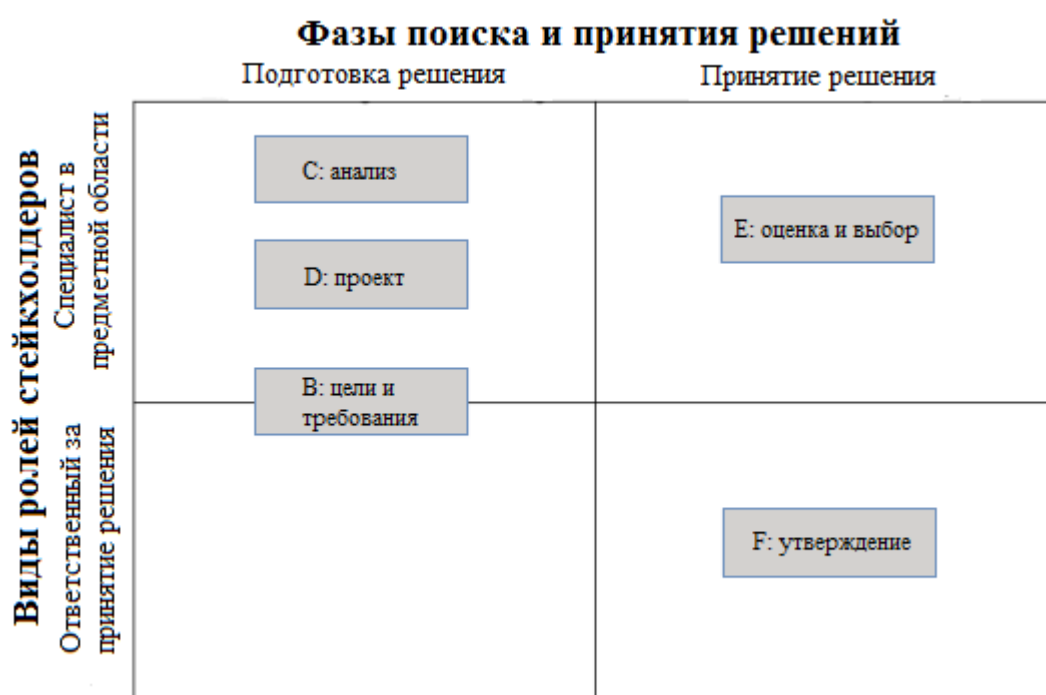


Рис. 1: Классификация компонентов метода

Критерий «вид ролей стейкхолдеров» помогает присвоить отдельные компоненты определенным заранее видам ролей стейкхолдеров. За определение целей и требований (компонент метода В) ответственны как предметные специалисты, так и лица, принимающие решения. Глобальные цели спускаются сверху, требования располагаются на операционном уровне и для работы с ними необходимы глубокие экспертные знания. Поэтому требования обычно и определяются предметными экспертами.

Анализ (компонент С) и проекты решений (компонент D), как и выбор потенциальных решений (компонент E) выполняет предметный эксперт, так как здесь необходимы специальные знания. За утверждение потенциального решения (компонент F), заключительный этап, отвечают лица, принимающие решения. Каких именно предметных специалистов и кого из руководства именно необходимо на каждом этапе привлекать, зависит от конкретной постановки проблемы, от поставленных целей и берущихся в расчет аспектов. Здесь сложно что-либо сказать, не зная конкретной ситуации. Поэтому в процедуре каждого компонента, за исключением конфигурации метода (компонент А), вначале предполагается соответствующий шаг – идентификация

### 3. Фреймворк

Поиск решения – процесс, очень зависящий от компетентности, знаний и опыта участников. Чтобы не создавалось помех этому творческому необходимо бороться с негибкими, закостенелыми структурами. В таблице 1 представлен обзор компонентов метода, их логические взаимосвязи с другими и варианты последующих шагов. Здесь приведены все возможные варианты комбинаций.

Таблица 1: Варианты комбинаций компонентов метода

Компонент	Предпосылки	Возможные последующие шаги
А: Конфигурация метода	-	В, С, D, E, F
В: Определение целей и требований	А	С, D
С: Анализ ситуации	А, В	В, С, D
D: Проект потенциального решения	А, В, С	В, С, D, E
Е: Оценка и выбор оптимального потенциального решения	А, D	С, D, E, F
F: Утверждение решения	А, Е	В, С, D

Исходя из выявленных взаимосвязей компонента метода и дальнейших связанных с ним действий рис. 2 показывает идеальный процесс принятия решения. Здесь следует подчеркнуть, что данный процесс принятия решения не является единственно возможным, и на основе представленных вариантов комбинаций компонентов процесс может выстраиваться и иначе.

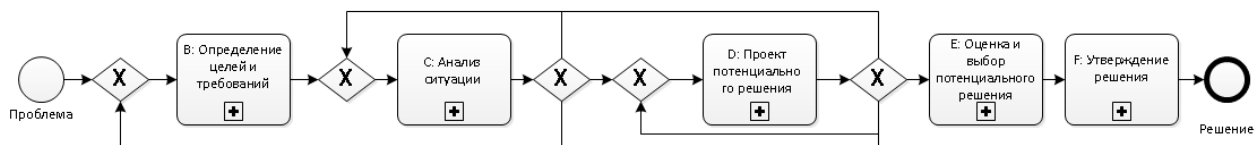


Рис. 2: Пример процесса принятия решения на основании фреймворка

Процесс принятия решения инициируется одной или несколькими выявленными проблемами. Процесс начинается с определения целей и требований. Затем необходимо проанализировать ситуацию, чтобы создано понимание выявленных проблем в достаточной мере для создания проектов потенциальных решений. Анализ осуществляется итеративно, вследствие этого компоненты метода могут применяться многократно, друг за другом, чтобы рассмотреть последовательно все необходимые аспекты. Для лучшего понимания проблемы. Или при анализе вновь выявленных проблем может понадобиться корректировка целей и требований. А это, в свою очередь, запускает новый цикл анализа. Поуровневый алгоритм может включать в себя несколько последовательных этапов анализа и проектирования решений, опционально этот процесс может предварять конкретизация целей и требований.

После того, как готовы проекты решений, наступает время их оценки и выбора наилучшего решения, соответствующего целям и требованиям. Поскольку у нас приведен идеальный процесс, здесь мы исходим из того, что найденное решение всем критериям в достаточной мере соответствует, так что дальнейшая адаптация не требуется. Поэтому здесь не предусмотрен возврат к компонентам метода C и D. Примерно такой же алгоритм используется и для утверждения решения. В случае положительной оценки лицом, принимающим решение, выбранное ранее решение утверждается. Сам процесс принятия решения здесь заканчивается, так как реализация решения не входит в комплексный метод принятия решений.

#### Список использованных источников:

1. Дьюи, Д. Психология и педагогика мышления / Д. Дьюи; Пер. с англ. Н.М. Никольской. - М.: Совершенство, 1997. - 203 с.

2. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг; пер. с англ. Д. Раевской. - Санкт-Петербург: Питер, 2012. - 253 с.
3. Саймон, Г. Новая наука управленческих решений / Г. Саймон; Пер. с англ. Т. М. Терехиной. - М.: Мир, 1993. - 303 с.
4. Lundberg, Craig C.: Administrative Decisions: A Scheme for Analysis. In: Academy of Management Journal 5 (1962), Nr. 2, P. 165–178.
5. Mintzberg, Henry; Raisinghani, Duru; Theoret, Andre: The Structure of Unstructured Decision Processes. In: Administrative Science Quarterly 21 (1976), Juni, Nr. 2, P. 246–275.