

Ю.В. Гладкова, В.П. Гладков

Пермский государственный технический университет

ЭТАПЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Рассматриваются этапы принятия управленческих решений. Установлены признаки понятия «проект». Представлена общая процедурно-технологическая схема принятия управленческого решения. Рассмотрены наиболее типичные проблемы и установлены пути их преодоления.

Проекты существуют с тех пор, как существуют идеи. Возведение пирамид в Древнем Египте или изобретение алфавита в античной Греции – события значительной величины, инновационности и существенных физических и умственных затрат – могут быть названы успешными историческими проектами.

На сегодняшний день проекты встречаются во всех областях – в научных исследованиях, культуре, политике и даже в частной жизни. Такие начинания, как строительство трассы ICE, возвращение рыси в Баварские леса или частное домостроительство, являются проектами, сколь различным ни было бы их содержание. На предприятии проектами провозглашаются чаще всего заказы от клиентов – крупные, инновационные и особо значимые. Но проекты совсем не обязательно должны быть связаны с внешними заказами. Проектный характер могут иметь и внутренние инновационные начинания, например, введение новых программ для сетевого использования или включение в сферу внимания PR-отдела ресурсов Интернета [1].

Общим из всех этих начинаний является то, что они представляют некую инновационную цель и характеризуются широкой постановкой проблемы. Как правило, поставленную задачу можно решить лишь на междисциплинарном уровне и за пределами привычных производственных процессов. Издержки на проект могут быть существенными, их реализация может быть связана с высокими расходами и привлечением многих сотрудников.

Наиболее четко определить понятие «проект» можно с помощью следующих признаков:

- комплексная, инновационная, уникальная постановка задачи;
- отграничение от повседневных производственных процессов;
- сформулированная цель;
- финансовые и кадровые рамки (планируемые ресурсы);
- временные рамки: определенный старт и запланированное время завершения;
- междисциплинарное сотрудничество нескольких специалистов или отделов;
- собственная организационная форма;
- заказчик – внешний или внутренний (внутри предприятия);
- надзор контролирующих инстанций.

Совершенно необязательно, чтобы всякая работа рассматривалась как проект. Множество компаний неплохо функционирует и без проектов, тем более что проект требует специфических методов управления.

Управление проектами – это развернутая концепция управления, призванная обеспечить осуществление комплексных задач своевременно, экономично и с высоким качеством.

Во многом уникальность проектов создает впечатление, что подходы к управлению нельзя обобщить. В действительности это не так, существует ряд алгоритмов, схем и правил принятия решений в рамках управления проектами.

Примером может быть процедурно-техническая схема принятия управленческих решений.

Общая процедурно-технологическая схема принятия управленческих решений содержит этапы [2]:

- 1) выявление, анализ, диагностика проблемы.
- 2) формирование целей и задач решения проблемы с учетом ограничений.
- 3) анализ способов решения проблемы и адекватных им управленческих решений.
- 4) моделирование вариантов сценариев, оценка результатов и последствий реализации разных вариантов.
- 5) выбор предпочтительного варианта, обоснование выбора.
- 6) принятие управленческого решения.

7) доведение принятого решения до исполнения.

8) управление реализацией решения.

Разработка и принятие управленческого решения ведутся на основе возникшей проблемы. В связи с этим для качественного управления проектом просто необходим тщательный контроль качества, позволяющий выявить проблему еще до ее появления.

Под проблемой будем понимать несоответствие между реальным, наблюдаемым состоянием управляемой системы и желаемым, нормативным состоянием.

К наиболее типичным проблемам, возникновение которых приводит к необходимости принятия управленческих решений, относятся следующие:

- состояние управляемого объекта и протекающих в нем процессов пришло в несоответствие с целями его деятельности, зафиксированными в законах, планах, программах, положениях, уставах;

- функционирование объекта, показатели его деятельности противоречат нормам, стандартам, требованиям, что угрожает потерей устойчивости;

- изменились потребности в продукте деятельности объекта, трансформировалась ситуация на рынках, в связи с чем необходимо внесение изменений в функционирование объекта;

- возникла непредвиденная чрезвычайная ситуация, резко изменились условия во внешней среде;

- появились новые потенциальные возможности значительно улучшения состояния и деятельности объекта;

- приняты решения вышестоящих органов, обязывающие внести принципиальные изменения в деятельность объекта управления, провести предписанные этими органами мероприятия.

Одной из самых опасных ошибок в принятии управленческих решений является смешение проблемы и симптомов.

Проблема чаще всего характеризуется целым рядом признаков, симптомов, дающих основание предполагать ее наличие, при этом лишь отдельные симптомы позволяют обрести уверенность в существовании проблемы и в ее истинной сущности. Необходимо стремиться устранить не симптомы проблемной болезни, а вылечить саму болезнь, чем и является решение проблемы.

Решение проблемы облегчает диагностика. Она призвана установить природу проблемы, ее содержание, силу взаимосвязи с другими проблемами, виды и масштабы опасностей, проистекающих из проблемы. Диагностика опирается на изучение, анализ, исследование симптомов проблемы, то есть наблюдаемых признаков, свидетельствующих о ее наличии.

Выявление проблем и симптомов, необходимых для диагностики, ведется на основе информации, полученной из внутренних и внешних отчетно-статистических данных, научной литературы, обзоров, законодательно-нормативных актов, положений, инструкций, зарубежных аналогов, экспертных оценок, а также на основании установок лиц, принимающих решения.

После того как проблема была определена, необходимо сформулировать цели и задачи подготавливаемого решения. При постановке целей и задач необходимо учесть ограничения, которые существенно сузят множество возможных решений. Совокупность таких ограничений составляет область допустимых решений. Несоблюдение ограничений является одной из главных причин принятия ошибочных решений. Однако учесть все ограничения невозможно, в связи с этим необходимо выбирать наиболее значимые ограничения и свести варианты решения к небольшому количеству: для макроэкономических решений достаточно 3–4 варианта, а для микроэкономических – 4–5.

Поиск и формирование набора альтернатив – один из самых творческих этапов выработки и принятия управленческих решений. Чем больше спектр альтернатив решений проблем, тем больше шансов отыскать самое рациональное или даже оптимальное решение. Оптимальное решение – это решение, удовлетворяющее всем заданным ограничениям.

В условиях ограниченности времени наблюдается стремление свести нахождение и сравнение вариантов к отысканию не наилучшего, а приемлемого решения. Приемлемым в этом случае принято считать вариант решения, позволяющий существенно ослабить или в основном снять проблему в течение располагаемого времени при допустимых затратах ресурсов. Аналитики в рамках такого подхода действуют по принципу «лучшее – враг хорошего» и прекращают

наращивать количество изучаемых вариантов, как только среди отобранных уже имеются варианты, приемлемые для лица, принимающего решения.

Ключевым этапом принятия управленческих решений является операция выбора предпочтительной альтернативы. К примеру, существует проект строительства жилого дома. Цель проекта: получить как можно больше прибыли от продажи квартир при меньших затратах на строительство. Возможные альтернативы решений могут быть следующими:

- 1) построить дом небольшой этажности;
- 2) ввести усиленный график работ;
- 3) использовать быстросохнущий бетон.

В первом случае квартиры в таком доме будут слишком дорогими. Во втором случае рабочие потребуют высокую заработную плату. В третьем случае при больших вложениях в разработку и тестирование бетона можно в дальнейшем существенно сэкономить время строительства.

В данном примере для принятия решения требуется ввести дополнительный критерий, к примеру, выбор лиц, принимающих решение.

Обобщая сказанное, можно привести следующую схему организации принятия решения (рисунок).



Рис. Схема организации принятия решения

В заключение хотелось бы отметить, что кроме поиска и выбора эффективного решения существуют такие немаловажные этапы, как доведение принятого решения до исполнителя и управление реализацией решения, которые существенно влияют на конечный результат проекта. Представленные этапы принятия управленческих решений являются универсальными, однако для каждого проекта может возникнуть ряд дополнений.

Библиографический список

1. Общая схема выработки и принятия управленческих решений. – URL: www.elitarium.ru.
2. Литке Ханс-Д., Кунов И. Управление проектами. – М.: Омега-Л, 2007.

Получено 27.09.2010