

## **2. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ**

При всем разнообразии проектов, можно выделить пять областей принятия решений, для каждой из которых характерны определенные типы решений и требуются соответствующие навыки и опыт менеджеров. Приведенные ниже примеры не охватывают все типы проблем и их решений, но лишь иллюстрируют представление о многообразности и сложности задач для каждой области принятия решений.

1. Для области решений, связанных с инициированием проекта, когда складывается понимание того, что определенный проект или фаза проекта должны начаться и необходимо вовлечение ресурсов в их выполнение, характерны следующие решения:

- о замысле проекта, его предназначении;
- об ожиданиях собственника проекта;
- о важности проекта для организации, на базе которой он будет осуществляться;
- о конечном пользователе результатов проекта;
- о методах оценки рисков проекта;
- о технической осуществимости проекта;
- об ограничениях проекта;
- о ресурсной обеспеченности проекта и ряд других.

2. Для области решений по планированию проекта являются типичными следующие решения:

- о разложении основных этапов на более мелкие, более легкие в управлении составляющие;
- об определении работ, которые должны быть выполнены для достижения различных целей проекта;
- об обязанностях членов команды проекта;
- о взаимодействиях и взаимозависимостях между работами;

- о том, какие ресурсы люди, оборудование, материалы) и в каких количествах потребуются для выполнения работ проекта;
- о методах оценки стоимости ресурсов;
- о выборе структуры команды проекта;
- о способах привязки сметных затрат к отдельным видам деятельности;
- об использовании различных методов и технологий планирования для выполнения отдельных работ проекта и многие другие.

3. Область исполнения проекта характеризуется следующими решениями:

- о процедуре формализации замысла проекта;
- о назначении исполнителей и менеджеров отдельных работ проекта;
- о задачах членам команды проекта;
- о выборе между потенциальными поставщиками проекта;
- о заключении договоров подряда;
- о передаче функций управления проектом на аутсорсинг;
- о финансировании этапов выполнения работ проекта;
- о способах информирования стейкхолдеров проекта о ходе исполнения

и др.

4. Для области контроля проекта характерны решения:

- о методах мониторинга и оценивания работ по исполнению проекта;
- о количестве этапов контроля;
- об оценке качества выполнения работ проекта;
- об отчетности по этапам выполнения работ проекта;
- о мерах, принимаемых по результатам контроля.

5. Область проблем по завершению проекта характеризуется следующими решениями:

- о создании комиссии по приемке-передачи проекта заказчику;
- об оценке эффективности проекта в целом;
- относительно спорных вопросов между стейкхолдерами проекта;
- об условиях закрытия контрактов между участниками проекта;
- о досрочном завершении проекта;

- о гарантийных обязательствах по качеству продукта или услуги проекта и др.

Все решения, принимаемые в управлении проектами, могут быть разделены на обыденные и административные.

*Обыденные решения* — это решения, которые люди принимают в повседневной жизни. Они принимаются отдельными людьми, на основании их личных интересов и потребностей и носят характер личных решений.

*Административные решения* принимаются для управления процессами проекта и направлены на достижение тех или иных целей проекта. Они затрагивают интересы многих людей, прямо или косвенно связанных с проектом, поэтому ответственность менеджера проекта при принятии административных решений высока.

Административные решения можно разделить на экспертные и управленческие.

*Экспертные решения* носят рекомендательный характер и принимаются экспертами, аналитиками, консультантами, т.е. лицами, которые непосредственно не принимают участие в управлении проектом. Например, экспертными можно считать решения по финансированию проекта, которые предлагаются независимыми финансовыми аналитиками и консультантами, или решения по экологическим последствиям строительного проекта.

*Управленческие решения* принимаются непосредственно руководителями и представляют собой управляющие воздействия, направленные на достижение целей проекта или его завершение. Они предпринимаются для изменения управляемых факторов, влияющих на проект.

В проектном управлении можно выделить четыре уровня принятия решений, каждый из которых требует от руководителя овладения определенными ключевыми навыками (табл. 2.1).

Таблица 2.1 - Уровни принятия решений и ключевые навыки по М. Вудку и Д. Френсису

Уровень принятия решений	Ключевые навыки
Уровень первый: рутинный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неукоснительное следование процедуре</li> <li>• Разумная оценка ситуации</li> <li>• Гуманное лидерство</li> <li>• Контроль/мотивация</li> </ul>
Уровень второй: селективный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Установление целей</li> <li>• Планирование</li> <li>• Анализ/развитие</li> <li>• Анализ информации</li> </ul>
Уровень третий: адаптационный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Идентификация проблем</li> <li>• Систематизированное решение проблем</li> <li>• Создание рабочих групп</li> <li>• Анализ возможного риска</li> </ul>
Уровень четвертый: инновационный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Творческое управление</li> <li>• Стратегическое планирование</li> <li>• Системное развитие</li> </ul>

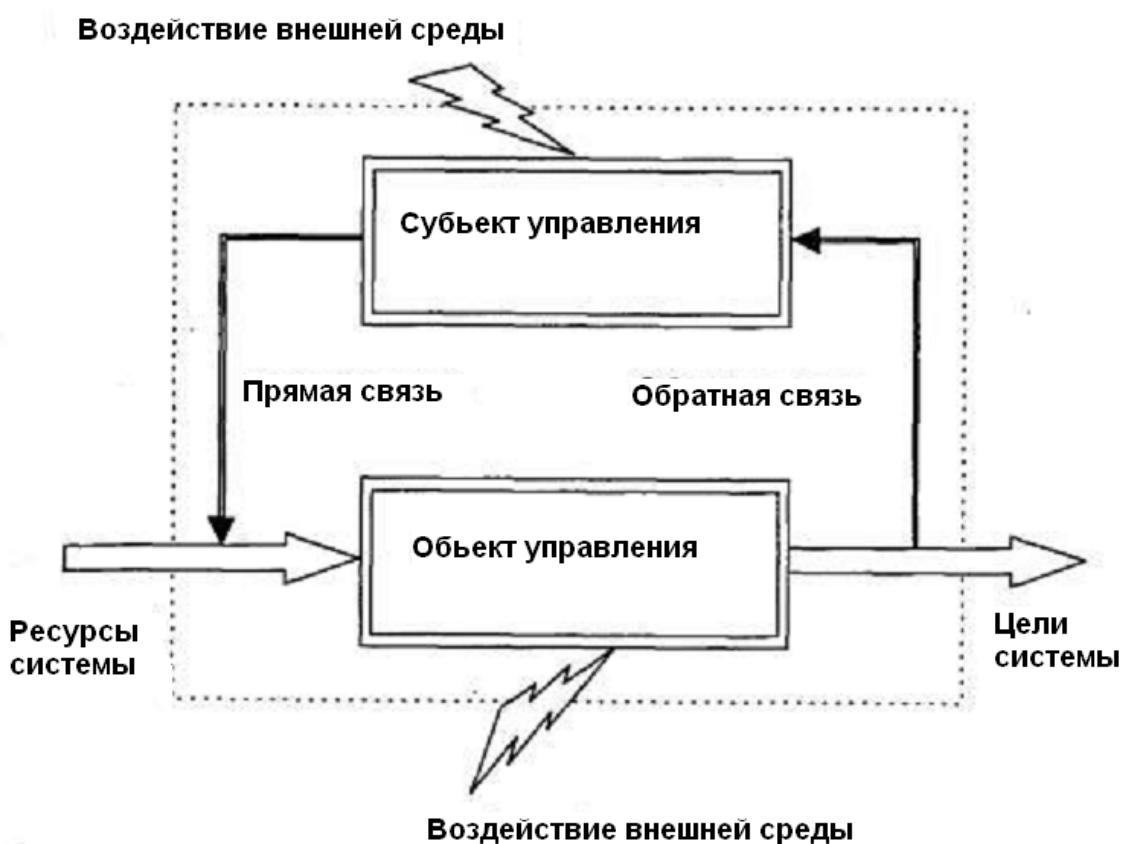


Рисунок 2.1. - Система управления в виде контура управления

Управление любой системой в простейшем виде может быть рассмотрено в виде контура управления, как совокупность двух взаимодействующих подсистем – субъекта управления (управляющей подсистемы) и объекта управления (управляемой подсистемы) (Рисунок2.1.) .

Как правило, в каждой организации также существует разделение труда на производственный и управленческий. Членов организации, занятых управленческим трудом, называют менеджерами.

Помимо тех решений, которые принимаются в организации для достижения целей ее участников, есть решения, которые касаются самой организации, ее выживаемости и возможности способствовать достижению новых целей, которые могут быть поставлены ее участниками.

Каждая организация выполняет три основные функции:

1. Получение ресурсов из внешней среды.
2. Переработка ресурсов с целью производства продукта или услуги.
3. Передача продукта или услуги во внешнюю среду.

Менеджмент поддерживает баланс между этими тремя процессами. В каждом из них присутствует управленческое решение. Определение видов ресурсов, необходимых для деятельности организации, их количества, распределение ресурсов между отдельными технологическими процессами и отдельными исполнителями, определение основных направлений реализации произведенного продукта - все это разновидности управленческих решений.

Нарушения, возникающие при реализации каждой из перечисленных функций организации, приводят к неэффективности работы организации и, далее, к ее гибели. В качестве примеров таких нарушений, демотивирующих работу менеджеров, можно привести неумение прогнозировать ситуации, рассогласование целей, отказ от делегирования полномочий и, что наиболее важно, незавершенность проектных процессов. Отсюда следует вывод о том, что эффективность принятых решений в основном и определяет эффективность работы организации.

Разработка эффективных управленческих решений по разработке и реализации проектов - необходимое условие обеспечения конкурентоспособности продукции и организации на рынке, формирования рациональных организационных структур, проведения правильной кадровой политики, регулирования социально-психологических отношений в организации, создания положительного имиджа.

В общем виде управленческое решение (индивидуальное или групповое) определяет программу деятельности коллектива по эффективному разрешению сложившейся проблемы на основе знаний объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.

Управленческие (проектные) решения от всех других решений отличают:

- цели. Субъект управления (будь то индивид или группа) принимает решение исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации;

- последствия. Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Менеджер, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и ее работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Если проект имеет большие масштабы, решения его руководителей могут серьезно отразиться на социально-экономической ситуации целых регионов.

- разделение труда. Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в управлении проектами существует определенное разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) - реализацией уже принятых решений;

- профессионализм. В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения исходя из своего опыта. В управлении проектами принятие решений - гораздо более сложный, ответственный и формализованный

процесс, требующий профессиональной подготовки. Далеко не каждый сотрудник организации, а только обладающий определенными профессиональными знаниями и навыками, надеяется полномочиями самостоятельно принимать определенные решения.

Не вдаваясь подробно в структуру менеджмента организации можно заявить о том, что деятельность организации в пределах установленных правил, принципов, норм и ценностных ориентиров осуществляется посредством выбора направлений развития лицами, обладающими функциями управления, т.е. посредством менеджмента в узком смысле этого слова. Выбор направления может иметь место только при наличии как минимум двух возможных вариантов, которые будут носить название альтернатив. Выбор альтернативы называется в менеджменте управленческим решением.

При этом управленческое решение - всегда субъективное действие, исполняемое лицом, наделенным такими полномочиями. Его называют лицом, принимающим решение, или сокращенно ЛПР.

### *Литература*

1. Зуб, А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. - М.: Издательство Юрайт, 2014. - 422 с. - Серия : Бакалавр. Академический курс.
2. Разработка проектных решений в соответствии со стандартами PROJECT MANAGEMENT / Яшин С.Н., Борисов С.А., Щекотуров А.В., Коробова Ю.С. Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2017. – 198 с.