

УДК 658.65

DOI: 10.18384/2310-6646-2016-4-62-69

ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ МЕТОДОЛОГИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

Власова Т.И.*Московский государственный областной университет
105005, г. Москва, ул. Радио, 10А, Российская федерация*

Аннотация. В статье представлена характеристика процесса принятия решений в управлении проектом, выделены особенности принятия решений в процессе управления проектом, проанализированы причины и условия возникновения проблемных ситуаций и их увязывания с постановкой задачи в процессе принятия решений. Проведены детализация стадий принятия решений (20 этапов) и их адаптация применительно к процессу управления проектом. Таким образом, представлен процесс принятия решения, приемлемый для управления проектами.

Ключевые слова: управление проектом, процесс принятия решений, модель решения, проблемная ситуация, разработка альтернатив, метод решения, технология решения.

IMPLEMENTATION OF DECISION MAKING METHODOLOGY IN PROJECT MANAGEMENT

T. Vlasova*Moscow State Regional University
10 A, Radio street, Moscow, 105005, Russian Federation*

Abstract. The article presents a description of decision-making process in project management. The peculiarities of decision-making process in project management are highlighted. The causes and conditions for problem occurrence and their connection with task setting in decision-making are analyzed. The stages of decision-making (total 20) and their adaptation to project management are detailed. In conclusion the decision-making process feasible for project management is presented.

Key words: project management, decision-making, model of solution, problem situation, the development of alternatives, decision technique, technology of decision.

Классическая методология принятия решений в различных процессах, специфических областях функционирования предприятий может иметь свои особенности реализации. Такие особенности присущи и процессу управления проектами – их установлению и раскрытию и посвящена эта статья.

Как известно, в классическом цикле принятия решения выделяют две части. Первая часть процесса включает две стадии: первая стадия – диагностика проблемной ситуации, вторая стадия – подготовка и постановка задач. Вторая часть

процесса принятия решений включает три стадии: третья стадия – разработка альтернатив, четвёртая стадия – принятие решения, пятая стадия – реализация решения. Рассмотрим в данной структуризации цикл принятия решений относительно процесса управления проектами [1, с. 9–15; 2, с. 31–39].

Первая стадия. «Диагностика проблемной ситуации» содержит следующие этапы: 1 – получение и восприятие данных; 2 – выявление ситуации; 3 – установление проблемы; 4 – определение проблемной ситуации.

На стадии (1) проводится мониторинг всех целей развития, достигаемых компанией и проектом, которые должны быть разработаны и структурированы, т.е. для каждой цели должно быть составлено соответствующее дерево целей, что позволит отслеживать достижение всего комплекса целей. Важной информацией на этой стадии является первичное описание проекта и/или техническое задание проекта. Здесь важно отметить необходимость ограничения обилия информации посредством введения определённых фильтров, оценки достоверности информации о проекте и способности руководства, менеджеров и членов команды воспринимать и опознавать (идентифицировать) поступающие данные. Иными словами, речь идёт об опыте и квалификации членов команды. По мнению специалистов, обычно используют три вида фильтров: 1) отсеечение ненужных или недостоверных данных (например, по пороговой величине, по важности, по достоверности), 2) агрегирование данных (например, агрегирование потребностей заинтересованных сторон проекта), 3) выборка данных по ка-

ким-либо признакам (например, выборочная проверка возможного качества каких-либо работ в проекте) [1, с. 41].

Выявление ситуации (2). Ситуации – это негативное состояние целей развития (выполнения проекта), требующее вмешательства. Промежуточные результаты, качество результата, сроки выполнения работ, состояние бюджета – всё может быть исходной информацией для выявления ситуации в рамках управления проектом, т.е. должны быть определены некие критические значения целей, при достижении которых диагностируется *ситуация* или даже *кризисная ситуация*. Для менеджеров возникновение такой ситуации в процессе выполнения проекта предполагает его глубокое знание, условий его реализации и способность установления контрольных значений промежуточных состояний проекта.

Установление проблемы (3). Ситуация не может возникать сама по себе, у её возникновения есть причины. Для их установления необходимо провести анализ возникшей ситуации, которая чаще всего отражает изменившееся состояние ресурсов, состояние потенциала проекта и фирмы, состояние команды. Таким образом, анализ ситуации позволит диагностировать проблему по заранее установленным признакам.

Определение проблемной ситуации (4) предполагает последовательное рассмотрение сочетания ситуаций и проблем, нахождение по каждому критерию, по каждой цели основных факторов проблем, приведших к трудностям развития. Таким образом, мы объединяем знания критериев целей данной ситуации в проекте и факторов

определённой проблемы, т.е. когда мы вместе сопоставляем ситуацию и проблему, многократно корректируем это совместное видение, мы получаем *проблемную ситуацию*, где определяется и видение новой цели, и видение новых условий. Здесь можно выделить три задачи: 1) установление новой цели для определённой работы или этапа выполнения проекта и её структуризация, выделение наиболее важных из них, требующих особых условий, например, изменения приоритетов финансирования работ проекта; 2) установление новых исходных условий, достаточных для достижения совокупности обозначенных подцелей (например, новые цели финансирования работ проекта приходится реализовывать в новых исходных условиях инвестирования проекта в целом); 3) многогоразовая взаимная корректировка того и другого и соединение первых двух частей в *проблемную ситуацию*, например, связанную с финансированием проекта на определённом этапе выполнения проекта [1, с. 9–53]. Такая качественная постановка дополняется количественной: определяются наиболее важные элементы, устанавливаются факторы и их значения, они ранжируются.

Вторая стадия. «Постановка задачи». Эта стадия включает этапы: 5 – структуризация проблемной ситуации, 6 – установление цели и условий задачи, 7 – выявление компонентов задачи, 8 – постановка задачи.

Уточнение цели и условий задачи (6). После того как мы выявили ситуацию и проблемы, следовало бы уточнить, с какими целями и критериями, с какими условиями и факторами мы имеем дело.

Выявление компонентов задачи (7). Компоненты задачи – это чётко определённые и зафиксированные элементы её структуры: 1) цели, критерии и предпочтения, ситуации; 2) условия, факторы и связи, проблемы [3, с. 39–62; 5, с. 25–40].

Структуризация проблемной ситуации (5). Построение структуры проблемной ситуации – это более определённое установление критериев и характеристик целей и возникающих ситуаций, более полное установление факторов и связей, относящихся к условиям и возникающим проблемам, а также их классификация, группировка, ранжирование, фиксация взаимоотношений этих элементов.

Постановка задачи (8). Проект содержит много разных задач. Сложные задачи имеют несколько уровней решения. Когда предстоит задействовать большую рабочую силу и массу ресурсов, в первую очередь необходимо наметить стратегию достижения цели (направление использования ресурсов). Далее решением задачи будет выделение необходимых ресурсов, а затем выбор режима их использования и выбор действий. Требуется дать формулировку задачи. На первом уровне такая формулировка будет содержать цель и задание о выборе предпочтительной (наиболее рациональной) стратегии достижения цели. И поскольку задач разного уровня много, процесс принятия решений по управлению проектом будет в рамках первых двух стадий массовым и в определённой степени стандартным.

Третья стадия. «Разработка альтернатив». Эта стадия включает следующие этапы: разработка гипотез и моделей (9); разработка метода и

технологии (процедуры, алгоритма) (10); разработка альтернатив (11); прогноз и оценка реализуемости и следствий (12). Здесь наши уточнения касаются интерпретации и содержания методического аппарата: формирования гипотез, концепций и моделей.

Разработка гипотез, концепций и моделей (9). Между целью и условиями всегда есть разрыв, который для стандартной задачи преодолевается посредством применения знаний, приобретённых путём опыта и обучения; для нестандартной задачи – применением творческого подхода. Для этого предварительно выдвигается гипотеза и разрабатывается модель решения.

Как известно, гипотеза – это научное предположение, выдвигаемое в качестве объяснения исследуемого объекта; можно сказать, что есть пробное объяснение причинно-следственных связей и поведения. Таким образом, гипотеза – предположение о ключевом факторе, важном условии (ресурсе), основной причине ситуации и проблемы, решающем этапе в проекте. Гипотеза требует обоснования, и для этого в процессе принятия решения формируется концепция решения.

Концепцию решения будем рассматривать как систему связанных между собой и вытекающих один из другого взглядов на то или иное исследуемое явление, направленное на обоснование научного предположения (гипотезы). Например, мы выдвинули гипотезу, что молодым выпускникам вузов трудно пробиваться на рынке труда, и все неудачи проектов с молодыми кадрами от этого. Мы должны подкрепить это предположение рядом факторов и тенденций: того, что молодые кадры

недостаточно хорошо готовят в вузах, что в вузах нет должной системы связи с работодателями, и т.д.

В процессе выработки решения должен быть построен механизм получения решения – модель решения. Например, отличной моделью решения является матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ).

Разработка метода и технологии (процедуры, алгоритма) (10). Гипотеза позволила определить основное звено в решении задачи. Концепция помогла обосновать гипотезу. Модель помогла найти решение. Теперь надо объединить всё это в ряд логических шагов, т. е. необходимо составить метод решения, затем разработать конкретную последовательность действий – технологию решения (методику). В других специфических условиях, возможно, необходимо просто обозначить процедуру или даже разработать алгоритм. Если мы будем разрабатывать метод, в центре его должна быть модель, а работа с моделью должна отражаться в определённой технологии.

Метод решения состоит в изложении сути и логической последовательности действий применения модели решения, а также в установлении других необходимых условий. Например, применение в качестве модели решения матрицы БКГ (которая даёт знания позиций) требует ещё некоторых дополнительных данных, обрисовывающих условия задачи – характеристики продукта и фирмы.

Разработка альтернатив (11) предполагает предварительную классификацию и фильтрацию альтернатив. Случайный поиск и модели позволяют нам генерировать альтернативные решения, которые мы ещё должны

профильтровать и отобрать предпочтительную альтернативу, которая и будет решением. По пути отбора предстоит иметь дело с различным набором альтернатив: потенциальными, рассматриваемыми, желательными, реализуемыми, допустимыми, предпочтительными.

На входе фильтрации формируется множество «потенциальных» альтернатив. Например, когда выбирается стратегия, вначале мы имеем дело с очень многими вариантами: базовые стратегии роста, модели М. Портера, корпоративные и функциональные, ресурсные стратегии. Подавляющая часть альтернатив отсекается из-за очевидной невозможности или непригодности с точки зрения содержательного анализа. Это механизм отсекающего, направленный на сужение множества альтернатив. После первого сужения остаются только те, которые есть смысл рассматривать; они так и называются – рассматриваемые альтернативы. В качестве механизма отсекающего могут быть выдвинуты некоторые простые «ограничения»: соответствие теме, целям, условиям проекта.

Далее идёт группировка рассматриваемых альтернатив в двух аспектах: с позиций целей и с позиций условий. Первая группировка особенно важна при наличии не одной, а нескольких целей и предполагает сопоставление альтернативы с целями и выделение не противоречащих целям, т.е. выделяются «целевые классы желательных» альтернатив. Вторая группировка позволяет выбирать те альтернативы, которые не противоречат условиям (стратегиям, методам, ресурсам) достижения целей, они составляют «ресурсные классы реализуемых» альтер-

натив. В целом, это «принципиально возможные альтернативы», выделенные по критериям степени соответствия цели и степени согласованности с условиями. Допустимые т.е. осуществимые и приемлемые альтернативы формируются (прогнозируются), как принципиально возможные альтернативы, для которых основными критериями являются уровень реализуемости и уровень приемлемости, позволяющие определить предпочтительную, которая и будет являться окончательным решением.

Прогноз и оценка реализуемости и следствий (12). Механизм оценки реализуемости и следствий реализации альтернатив требует отработки более детальной схемы критериев и «фильтров» механизма и проверки его работы.

Четвёртая стадия. «Принятие решения». Перед стадией стоит важная цель – из допустимых альтернатив отобрать наилучшую, поэтому центральное место отводится созданию системе критериев, предпочтений, различных отсекающих. Эта стадия включает этапы: 13 – механизм «отсекающего» ненужных альтернатив; 14 – установление частных критериев и предпочтений; 15 – упорядочение частных критериев и предпочтений; 16 – выбор предпочтительной альтернативы [1, с. 9–53; 4, с. 112–120].

Механизм отсекающего ненужных альтернатив (13). На данном этапе мы ещё раз должны вернуться к механизму отсекающего лишние альтернативы: нет ли среди тех, которые исключили, какой-либо перспективной альтернативы. Следует более внимательно продумать признаки «отсекающего». Необходимо составить список признаков и

ранжировать альтернативы как минимум по трём первым признакам.

Установление частных критериев и предпочтений (14). Этот и последующий этапы посвящены установлению критериев, необходимых для выбора предпочтительной альтернативы решения в проекте. Сначала устанавливается комплекс частных критериев по различным признакам достижения цели (срокам, качеству, количеству, свойствам, условиям и ресурсам, запретам, ограничениям, затратам проекта). Первые частные критерии установлены ещё при постановке задачи. Для множества альтернатив такие критерии значительно расширены. Используются различные точки зрения. Критерии могут иметь различные порядковые или количественные шкалы оценок.

Упорядочение частных критериев и предпочтений (15). На этом этапе объект анализа изменяется. Теперь требуется рассмотреть всё множество критериев и предпочтений оценки альтернатив и интегрировать их, т. е. создать некий сводный критерий или некое сводное предпочтение для отфильтрованных допустимых альтернатив (например, балльную оценку с учётом весовых коэффициентов).

Выбор предпочтительной альтернативы (16). Последний этап четвёртой стадии – это выбор предпочтительной альтернативы по баллам. Он разбивается на два шага. Первый шаг – эксперты «пропускают» всё множество допустимых альтернатив параллельно через каждый частный критерий и/или частное предпочтение. Остаются только лучшие альтернативы по соответствующему частному критерию и/или предпочтению. Второй шаг – экс-

перт «пропускает» множество частных ответов через совокупный (интегральный, глобальный) критерий или сводный профиль предпочтения и получает решение задачи. Таким образом, решение считается принятым.

Пятая стадия. «Реализация решения». Стадия включает этапы: 17 – интерпретация принятого решения; 18 – выдача директив на реализацию; 19 – обратная связь (информационно-коммуникационная система); 20 – контроль и корректировка реализации решения.

Интерпретация принятого решения (17). Сначала решение должно получить интерпретацию, удовлетворяющую всех исполнителей процесса. Дело в том, что решение может быть получено в терминах математики, маркетинга, техники, экономики, финансов, логистики, и его необходимо сделать понятным всем исполнителям.

Выдача директив на реализацию (18) предполагает формулирование решения таким образом, чтобы оно было воспринято исполнительными блоками, обеспечивающими его реализацию, т.е. необходимо осуществить «перевод» решения в директивы исполнителям и представить их в распорядительной документации.

Исполнение принятого решения может вызвать положительный или отрицательный отклик системы проекта. Чтобы учитывать этот отклик и вырабатывать соответствующее воздействие, менеджеру проекта необходимо организовывать получение обратной связи (19), которая может быть как положительной, так и отрицательной, причём положительная связь стимулирует эффект реализации решения, а отрицательная – уменьша-

ет негативное влияние. Обратная связь должна быть заложена в информационно-коммуникационной системе проекта, а также должны предполагать наличие процедур получения (снятия) фактической информации о состоянии реализации принятого решения (факторная связь).

Контроль и корректировка реализации решения (20) является важнейшим этапом процесса принятия решения, и здесь очень важно выделить контрольные точки. Все промежуточные решения (стадии, этапы, работы) на определённой стадии процесса управления проектом могут быть контрольными точками. Это может относиться и к функциональным управленческим решениям в проекте, и к предметным областям управления проектом. Все специальные решения в проекте, касающиеся обеспечивающих или обслуживающих процессов проекта (исследования и разработки,

производство, логистика, маркетинг и продажи, сервис), составят другой круг контрольных точек. В отдельный ряд контрольных точек можно выделить оценку состояния значимых ресурсов проекта (обеспеченность и расходование). Следует отметить, что каждая контрольная точка должна быть представлена конкретным принятым показателем или совокупностью таковых.

Таким образом, образуется целая система контрольных точек на этапе реализации принятого решения в процессе управления проектом; в каждой из них мы можем наблюдать системные эффекты типа «разрывов» и «задержек», поэтому требуется налаженный механизм синхронизации и гармонизации, который осуществляется через функции координации и регулирования (корректировки) результатов реализации принятого решения в процессе управления проектом.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Вилкас Э.Й., Майминас Е.З. Решения: теория, информация, моделирование. М.: Радио и связь, 1981. 328 с.
2. Дитхелм Г. Управление проектами. СПб.: Бизнес-пресса, 2004. 400 с.
3. Клиффорд Ф.Г., Эрик У.Л. Управление проектами: практическое руководство. М.: Дело и Сервис, 2003. 528 с.
4. Лукичева Л.И., Егорычев Д.Н. Управленческие решения. М.: Омега-Л, 2009. 383 с.
5. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 140 с.

REFERENCES:

1. Vilkas E.I., Maiminas E.Z. Resheniya: teoriya, informatsiya, modelirovanie [Decisions: Theory, Information, Modeling]. M., Radio i svyaz', 1981. 328 p.
2. Dithelm G. Upravlenie proektami [Project Management]. SPb., Business Press, 2004. 400 p.
3. Klifford F.G., Erik U.L. Upravlenie proektami: prakticheskoe rukovodstvo [Project Management: a Practical Guide]. M., Business and Service, 2003. 528 p.
4. Lukicheva L.I., Egorychev D.N. Upravlencheskie resheniya [Managerial Decisions]. M., Omega-L, 2009. 383 p.
5. Remennikov V.B. Razrabotka upravlencheskogo resheniya: uchebnoe posobie dlya vuzov [Development of Managerial Decisions: Textbook for Universities]. M., YUNITI-DANA, 2000. 140 p.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Власова Татьяна Ивановна – кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой управления организацией Московского государственного областного университета,
e-mail: tivlasova@rambler.ru

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Tatiana Ivanovna Vlasova – Ph.D. in Economics, Associate Professor, Head of Department of Management Organization at Moscow State Regional University;
e-mail: tivlasova@rambler.ru

БИБЛИОГРАФИЧЕСКАЯ ССЫЛКА

Власова Т.И. Особенности реализации методологии принятия решений в управлении проектами // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2016. № 4. С. 62-69.
DOI: 10.18384/2310-6646-2016-4-62-69

BIBLIOGRAPHIC REFERENCE

Vlasova T.I. Implementation of Decision Making Methodology in Project Management // Bulletin of Moscow State Regional University. Series: Economics. 2016. № 4. P. 62-69.
DOI: 10.18384/2310-6646-2016-4-62-69