

На основі методики PDCA запропонована функціональна модель, яка дозволяє підвищити ефективність процесів прийняття рішень, закласти основу для формування та поповнення корпоративної бази знань і трансферу знань в проектному середовищі

Ключові слова: управління проектами, прийняття рішень, PDCA

На основе методики PDCA предложена функциональная модель, позволяющая повысить эффективность процессов принятия решений, заложить основу для формирования и пополнения корпоративной базы знаний и трансфера знаний в проектном окружении

Ключевые слова: управление проектами, принятие решений, PDCA

On the basis of PDCA method the functional model that increases effectiveness of decision making processes, forms the basis for corporate knowledge building and the transfer of knowledge in project environment is presented

Keywords: project management, decision making, PDCA

УДК 658.336.8

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

Т.Г. Григорян

Кандидат технических наук, доцент
Кафедра управления проектами

Национальный университет кораблестроения
пр. Героев Сталинграда, 9, г. Николаев, Украина,
54025

Контактный тел.: 093-396-93-30

E-mail: grigorian.tigran@gmail.com

Управление проектами (УП), как и любая управленческая деятельность, зиждется на принятии решений (ПР). По сути, деятельность проектного менеджера является подготовкой, принятием и организацией выполнения принятых решений. "Умение и искусство принимать взвешенные решения отличает профессиональных, компетентных менеджеров от дилетантов или начинающих руководителей" [3, С. 90]. Вопросу принятия рациональных и оптимальных решений посвящено большое количество литературы. И, тем не менее, общеизвестен факт, что абсолютное большинство проектов не укладывается в рамки фундаментального треугольника УП "сроки-ресурсы-качество". Отсюда легко напрашивается вывод о том, что либо решения недостаточно хорошо принимаются, либо они недостаточно эффективно исполняются или, наконец, имеет место одновременное влияние обоих этих факторов. В любом случае, влияние недостаточно эффективного ПР на результативность проектов сложно оспаривать.

Необходимо отметить, что УП, вдобавок к специфике управления вообще, имеет свои особенности, которые усложняют процессы ПР. К этим особенностям можно отнести:

- уникальность (ПР в уникальных условиях, зачастую в отсутствии предварительного опыта принятия данных решений);
- недостаток информации (постоянное ПР в условиях риска или подчас неизвестности);
- недостаток времени (необходимость ПР в условиях турбулентности, которые постоянно усложняются вследствие развития процессов глобализации и интеграции рынков);
- сложность или невозможность экспериментальной проверки верности принятого решения (вслед-

ствие недостатка времени и сложности финансового обоснования проведения эксперимента);

- значительно более высокая плата за ошибку (в пределах вплоть до остановки проекта или его не завершения), что влечет за собой рост ответственности за ПР.

Практически во всех источниках процессы ПР рассматриваются, на наш взгляд, недостаточно комплексно: не учитывается исторический характер процессов ПР, т.к. завершается рассмотрение в лучшем случае контролем за выполнением процесса [6]. В [7] в разделе "Принятие решений" на этапах "Планирование анализа решений" и "Оценка результатов и процесса принятия решения", указывается на необходимость анализа после внедрения, оценки выбранного метода достижения цели и накопления знания. Однако, не даются рекомендации или указания о том, как это сделать и как эту практику внедрить в деятельность компании по УП.

Для УП принципиально важно не только принять качественное решение, но и добиться его реализации в условиях ограничений проекта. В данном случае, под качеством мы понимаем адекватность решения сложившейся ситуации, его свойство вести к достижению целей проекта наиболее коротким путем и способность быть принятым в наиболее краткие сроки.

В теории, методах и средствах управления качеством накоплен и реализуется значительный опыт системной деятельности, направленной на повышение эффективности. Одной из наиболее эффективных методик базовой организации непрерывного улучшения процессов является цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act), предложенный У. Шухартом и усовершенствованный Э. Демингом [5]. Сам Э. Деминг более верным считал



Рис. 1. Декомпозиция процесса принятия решения в соответствии с PDCA

применение цикла PDSA (S – Study, предполагающее более глубокое изучение полученных результатов) [2]. В соответствии с данным подходом, ПР в контексте УП выглядит следующим образом (рис. 1).

При подобном подходе крайне важным представляется выделение этапов, для которых возможно условное выделение областей знаний, которые на них доминируют. В частности, вопросы, связанные с ПР, регламентируются теорией ПР, исследованием операций, психологией и т.д. На этапе выполнения решения будут использоваться теория и методы УП. Для анализа результатов выполнения решения целесообразно применять наработки в области управления качеством – эффективные инструменты статистического анализа. А выработка рекомендаций для последующего применения, безусловно, будет основываться на опыте такого раздела науки, как управление знаниями. Данное разделение условно, т.к. на каждом этапе будут применяться знания из всех областей. Однако, это логическое разделение позволяет значительно повысить эффективность решения каждой из задач.

Функциональная модель процесса ПР в нотации IDEF 0 представлена на рис. 2. Рассмотрим составляющие ее функции более подробно.

Подготовка решения

На этом этапе осуществляется *выявление и анализ проблемной ситуации, формируются цели* для задачи ПР, *формируется полный перечень альтернатив, осуществляется предварительный анализ и оценка альтернатив*. Результатом выполнения данной функции является *формализованное описание предметной области*, используемое на последующих этапах ПР. Регламентируется данная функция *методологией ПР*, как научной основой для организации данного процесса и *активами процессов организации* (собой стандарт предприятия по ПР) [7].

Принятие решения

На данном этапе выполняются: *оценка альтернатив* лицом, принимающим решение, выполняется *экспериментальная проверка альтернатив* (в случае наличия возможности), *выбор наилучшей альтернативы – ПР*. Регламентируется данная функция также *методологией ПР* и *активами процессов организации*.

Выполнение решения – реализация основной функции УП. На данном этапе осуществляется *определение этапов, сроков и исполнителей* принятого решения. Кроме того, в задачи менеджера входит вы-

полнение работ по *обеспечению выполнения решения* и собственно само *выполнение решения*. В данном случае регламентируется деятельность *методологией УП* совместно с *активами процессов организации*, которые в данном случае являются сводом внутрикорпоративных правил, аккумулирующих опыт данной компании по УП.

Анализ результатов выполнения направлен на определения результативности принятого решения и анализа его выполнения. На данном этапе осуществляется *сбор информации*, выполняется ее *анализ* с использованием инструментов управления качеством и *формируется отчет* о результатах анализа. В общем случае, могут быть использованы 7 базовых инструментов управления качеством [4], а в частных случаях необходимо разрабатывать специальные подходы с использованием актуальных достижений в области информационных технологий. Регламентируется данный этап *методологией управления качеством* и *активами процессов организации*.

Выработка рекомендаций – основная функция, обеспечивающая наличие обратной связи по управлению и реализующая фундаментальное свойство процесса развития активов – его итеративность. На данном этапе на основе анализа отчета об исполнении решения с учетом формального описания задачи ПР происходит *разработка предложений* по обновлению и дополнению активов процессов организации (в данном случае, под активами процессов понимается часть корпоративных стандартов, связанная с принятием решений в области УП), их *проверка* и формирование запросов на *обновление активов процессов организации*.

Как видно из модели, важнейшим побочным результатом предложенной систематизации, кроме самого *решения* и не рассматриваемых на уровне системы *отчетах о ПР и результатах его исполнения*, являются *запросы на изменения активов процессов организации*. Фактически, предложенный подход к организации ПР в условиях проектно-управляемой компании позволит, кроме повышения эффективности процессов ПР, организовать развитие активов процессов организации, что, в свою очередь, дает возможность решить следующие, не менее важные задачи:

- организовать постоянное пополнение корпоративной базы знаний, что для проектной деятельности с одной стороны крайне важно, а с другой, в силу ее специфики, – чрезвычайно затруднительно [1];
- сформировать базис для повышения квалификации персонала, обучения и организации эффективного обмена знаниями и опытом (трансфера знаний), что является важнейшим фактором обеспечения конкурентоспособности компании в условиях разворачивающейся экономики знаний.

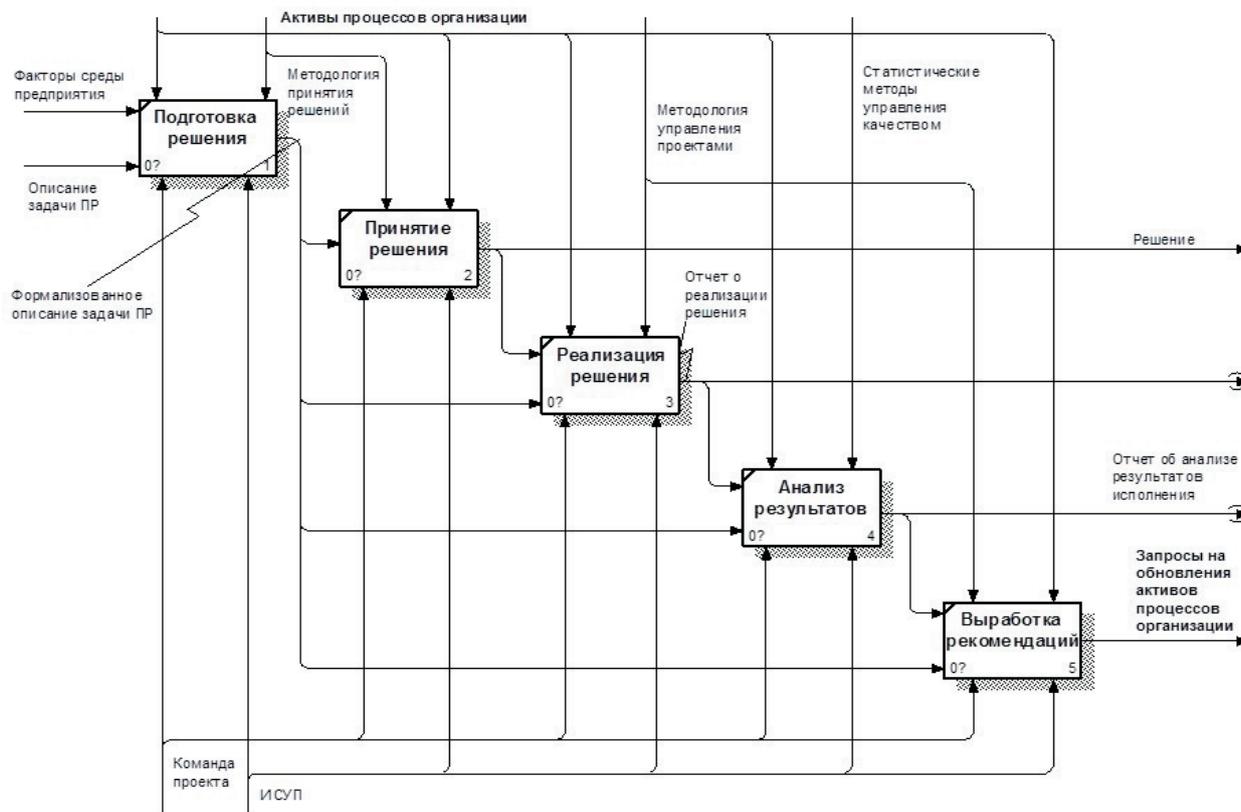


Рис. 2. Функциональная модель процесса ПР в соответствии с PDCA

Вывод

Реализация предложенного подхода к организации систематического повышения качества процессов принятия решений в проектом окружении позволяет систематизировать и, следовательно, по-

высить эффективность данных процессов, организовать систематическое пополнение корпоративной базы знаний (развитие активов процессов организации) и повысить эффективность трансфера знаний как внутри проекта, так и в процессах коммуникации с его внешним окружением.

Литература

1. Григорян Т. Особенности управления корпоративными знаниями в контексте управления проектами. 36. науч. пр. НУК. – Николаїв, 2011. – № 1 (436). – С. 155-159.
2. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.
3. Казанцев А.К. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика. – М.: Экономика, 2004. – 518 с.
4. Куме Х. Статистические методы повышения качества. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 304 с.
5. Нив Г. Пространство доктора Деминга. Принципы построения устойчивого бизнеса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 370 с.
6. Орлов А.И. Теория принятия решений. – М.: Издательство "Экзамен", 2005. – 656 с.
7. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВоК). – 4-е изд. Project Management Institute – 2008. – 464 с.