

ОСОБЕННОСТИ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ПРИ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОЕКТОВ С ВЫСОКОЙ ДОЛЕЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Бикметов А.А., магистрант, аспирант

Уральский государственный экономический университет,
кафедра корпоративной экономики и управления бизнеса
Екатеринбург, Россия

Аннотация. Целью статьи является изучение возможностей консалтинговой деятельности с целью оптимизации управленческих решений руководителя проекта при осуществлении проектов с высокой долей неопределенности. Раскрыты особенности управленческого решения для управления данными проектами. Рассмотрены особенности управленческого консультирования по данному вопросу. Предложен вариант содержания решения руководителя проекта. Намечены перспективы дальнейшего исследования.

Ключевые слова: проекты с высокой долей неопределенности, сущность управленческого решения, содержание управленческого решения, управленческое консультирование, управленческий консультант, замысел.

Основой деятельности управленца и менеджера любого уровня является управленческое решение. Совокупность управленческих решений формирует политику организации. От обоснованности и взвешенности принятых решений зависит, будут ли достигнуты цели проектов, а также качество исполнения этих проектов. По мере совершенствования экономики растут и последствия каждого отдельного управленческого действия. Чем выше уровень принятия решения, тем шире круг интересов, которые оно затрагивает. Многократно возрастает ответственность управленца, объем решаемых им проблем расширяется. При этом уровень решаемых им вопросов не всегда соответствует уровню его подготовки. В такой ситуации оправдано и целесообразно привлечение для консультирования профессионалов – специалистов в областях знания, которых касается разработка и принятие решения. Консультанты с высоким уровнем подготовки и богатым практическим опытом разработки решений значительно превосходят уровень обычного управленца и способны оптимизировать работу организации на данном этапе его деятельности. При этом уровень ответственности консультанта значительно ниже, чем у руководителя, которому он помогает, а потому бремя ответственности за принятые решения не ограничивает творческий порыв управленческого консультанта [9, с. 6].

Со второй половины XX века повсеместно применяется методология проектного управления (менеджмента) на основе Руководства к своду знаний по управлению проектами (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute, 2013) (далее PMBOK) [2]. Решения руководителя организации и руководителя проекта по выполнению проекта является основой для планирования и управления проектом. Эффективное и целесообразное решение является основой успеха проекта. Принятие

эффективных решений в условиях высокой доли неопределенности очень важно. Важным является и управленческое консультирование с целью принятия наиболее оптимальных управленческих решений. Таким образом, данная проблема весьма актуальна и требует внимательного рассмотрения.

Наибольший вклад в этом направлении внесли экономисты: Блинов В.Н., Гончарук В. А., Кашин В.К., Лапыгин Ю. Н., Маринко Г.И., Минякова Т. Е., Павлова А.В., Пизенголец В.М., Севрюкова М.С., Татарина Е.С., Токмакова Н.О., Шаталова Н.И. и др.

Тем не менее, необходимо исследовать проблему разработки и принятия управленческого решения в условиях высокой доли неопределенности и возможности управленческого консультирования в этой области для выработки наиболее рациональных и обоснованных решений.

Цель данной статьи заключается в рассмотрении новейших тенденций в развитии отечественной и мировой теории управленческого консультирования, разработке методических предложений по выработке управленческих решений при осуществлении проектов с высокой долей неопределенности.

Для достижения данной цели поставлены задачи:

- проанализировать и раскрыть понятие «проект»;
- рассмотреть проекты с высокой степенью неопределенности как разновидность проекта;
- определить место и роль решений в управленческой деятельности;
- уточнить сущность и содержание понятия «управленческое решение»;
- проанализировать и раскрыть содержание управленческого консультирования с целью оптимизации управленческих решений;
- рассмотреть проблемные вопросы управленческого консалтинга для управления проектами с высокой степенью неопределенности и возможные направления их решения.

По версии РМВОК "проект - временное предприятие, цель которого - создать *уникальный продукт, услугу или результат*" [2]; по определению ГОСТ Р 54869- 2011 "проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание *уникального продукта или услуги* в условиях временных и ресурсных ограничений" [3].

Здесь определены очень узкие рамки и необоснованно оставлены за пределами проектного управления множество задач (проектов), которыми целесообразно управлять на основе применения принципов и алгоритмов проектного управления.

По мнению автора статьи, понятие проект следует рассматривать несколько шире, чем только как создание уникального продукта, услуги или результата, а потому применять алгоритм проектного управления к большинству управленческих задач (проектов).

Ассоциация управления проектами "СОВНЕТ" (далее NCB SOVNET 3.0) предлагает более широкий взгляд в этой области: "проект – *уникальный комплекс взаимосвязанных работ (мероприятий)*, направленный на создание продукта или услуги в условиях заданных требований и ограничений; проект – ограниченное во времени специально организованное целенаправленное

изменение отдельной системы в рамках запланированных ресурсов и установленных требований к качеству его результатов" [4].

При увеличении сложности и многочисленности заданий, масштаба, привлечения большего количества персонала (появления всех признаков проекта) происходит поэтапное перерастание рабочего задания в задачу, проект, программу, портфель проектов и программ.

Следует вывод, что стоит найти что-то общее и универсальное в алгоритмах и принципах управления. По мере усложнения уровня (рабочее задание, задача, проект, программа) управление также усложняется и становится более объемным, но общий порядок работы руководителя по организации выполнения предстоящего объема работы и структура управления принципиально похожи (по мнению автора статьи). При усложнении и переходе на более высокий уровень происходит усложнение алгоритмов управления и включение все большего количества необходимых мероприятий.

Одна из разновидностей проектов - проекты с высокой степенью (долей) неопределенности. К ним можно отнести военные операции (ведение боевых действий), выполнение задач по ликвидации чрезвычайных ситуаций и гражданской обороне, решение задач по охране общественного порядка органами внутренних дел в особых условиях и др. Порядок организации данных проектов обобщен и сформулирован по результатам многолетнего опыта в Первой и Второй мировых войнах и всей мировой и отечественной истории. Иногда и коммерческие проекты могут быть с высокой (в разной степени) долей неопределенности.

Вся деятельность указанных структур по своей сути - проектная деятельность, которая отвечает всем признакам проекта и имеет все ограничения проекта: содержание (цель), ресурс, сроки, качество. Логично, что управлять проектами возможно и целесообразно по одним и тем же принципам, правилам и алгоритмам.

Управленческие решения являются основной формой управленческой деятельности и занимают важнейшее место в системе управления и менеджмента. Эта обусловлено тем, что все функции управления направлены на подготовку, принятие и реализацию решения. Роль управленческого консультирования может быть решающей на всех этапах при оптимизации деятельности. Здесь консультант не подменяет менеджера, а помогает и оберегает от грубых ошибок и просчетов.

Консультирование может быть использовано при подготовке и реализации решения и на определенном этапе для сопровождения ряда решений.

Принятие управленческого решения - повседневная обязанность и основная задача руководителя. Она заключается в поиске наилучшего варианта действий для достижения целей, т.е. желаемого результата деятельности. Различие между фактическим и желаемым состоянием формирует проблему и представляет возможности для выбора путей и способов нивелирования этого несовпадения. В этом заключается сущность процесса выработки, принятия и реализации управленческого решения. Таким образом, управленческое решение - результат управленческой деятельности.

Управленческое решение - совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных действий, которые обеспечивают реализацию управленческих задач. Объект управленческого решения - проблема, которая не позволяет в данных условиях достичь желаемый результат.

Разработка управленческого решения включает этапы: подготовки, принятия и реализации.

Подготовка управленческого решения включает: сбор, обработка и формирование информации, необходимой для нахождения запланированного результата [9, с. 10].

В процессе подготовки управленческого решения производится уточнение цели, выбор критериев его оценки, сбор, обработка и анализ информации, поиск возможных вариантов управленческого решения.

Принятие управленческого решения - выбор по определенным критериям лучшего варианта, его утверждение и документальное оформление.

Реализация управленческого решения заключается в осуществлении действий, связанных с осуществлением управляющего воздействия по определенному организационному плану.

Многими управленческое решение понимается, как ответ "Да" или "Нет", что совершенно не соответствует смыслу и сущности управленческого решения. Решение - это целый комплекс ответов на вопросы, которые помогут сформулировать у менеджера целостное и системное видение порядка и способов осуществления проекта от начала и до его завершения.

Сущность и смысл управленческого решения - это последовательность и порядок действий, путь и способ достижения результата, цели в рамках временных и ресурсных ограничений при заданном качестве (по мнению автора статьи).

Содержание управленческого решения заключается в раскрытии ряда вопросов:

- 1). Замысел (идея) проекта;
- 2). Задачи подчиненным (команде проекта);
- 3). Основные вопросы:
 - взаимодействия (согласования действий команды проекта);
 - организации управления.

Вариант содержания решения для управления проектами с высокой долей неопределенности разработан автором статьи (возможно применение для управления иными проектами, а также задачами в повседневной жизнедеятельности) [10, 11, 12, 13].

Основа решения - замысел (идея) проекта. В замысле (идее), необходимо определить: где и на чем сосредоточить основные усилия (куда направить главное управляющее воздействие), а также сроки и порядок изменения направления главного управляющего воздействия; способы достижения цели; привлекаемые силы и средства, порядок их действий, в том числе очередность и массирование применяемых средств [12, 13].

Формирование и формулирование управленческого решения требует наличия базовых знаний в данной области и определенных практических

навыков. При недостаточных знаниях и навыках помощь здесь может быть оказана консультантами.

Управленческий консалтинг - профессиональная деятельность, субъекты которой оказывают менеджерам очень полезные услуги. Многие практики управленческого консалтинга являются фактически советниками по вопросам управления. Менеджмент-консалтинг - это предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, которые включают определение и оценку проблем и (или) возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации.

В рыночной экономике консалтинг выступает в форме предпринимательской деятельности (бизнеса). Услуги в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых решений определяются термином «менеджмент-консалтинг», или «управленческое консультирование».

Выделяется пять основных функциональных потребностей организации, к решению которых привлекаются консультанты:

- корпоративное развитие (стратегический консалтинг);
- операционное развитие (операционный консалтинг);
- организационное развитие (организационный консалтинг);
- информационно-технологическое развитие (ИТ-консалтинг);
- подбор кадров высшего управленческого звена.

В методологии проведения консалтинга различают:

- экспертное (нормативное, ресурсное);
- процессное;
- обучающее консультирование [9, с. 45].

Управленческое консультирование (управленческий консалтинг) для управления проектами с высокой долей неопределенности имеет ряд особенностей и проблем. Так для обоснованной и наиболее полной консультации и помощи организации необходимо осуществить предварительное всестороннее обследование организации (внутренне окружение организации). И только после этого консультант может дать рекомендации по оптимизации разделения обязанностей между работниками, делегирования полномочий, распределения сотрудников по отделам с одновременным уточнением задач, которые должно решать каждое подразделение. Консультируя по вопросам управления человеческими ресурсами, консультанты могут оказать помощь в решении задач регулирования отношений в коллективе и использовании происходящих изменений для повышения эффективности деятельности организации.

Управление проектами с высокой долей неопределенности требует от руководителей и консультантов обладать определенными базовыми знаниями и богатым опытом в этой области, которые имеют свою специфику и значительно отличаются от знаний и навыков, используемых для консалтинговой деятельности в бизнесе и экономике.

Кроме того большинство организаций, осуществляющих проекты с высокой долей неопределенности имеют определенные ограничения в отношении допуска к используемой внутри организации информации.

Таким образом, консультант здесь должен обладать специфическими знаниями и навыками, которые недоступны для обычного бизнес-консультанта, иметь определенный допуск к закрытой информации и документам (в том числе и допуск к государственной тайне). Оптимальным вариантом в этом случае может быть, когда консультирование осуществляет представитель вышестоящей организации, который имеет определенный допуск к закрытой информации, обладает всей полнотой информации в этой области и владеет данной проблемой. Не отвечая за принимаемые решения, он в то же время может дать обоснованные совет и консультацию, которые создадут все условия для принятия руководителями и должностными лицами организации обоснованных и наиболее целесообразных управленческих решений.

Перспективы дальнейшего исследования:

- раскрыть содержание каждого пункта решения (дополнить вопросами, которые изучает руководитель проекта при принятии решения);
- сформулировать профессиональные требования к консультантам в области управления проектами с высокой долей неопределенности.

Список использованных источников:

1. Агапова Т.Н., Ильенкова Н.Д., Медведева Н.А. Риски предприятия: теория и управление: монография. – Вологда - Молочное: - ВГМХ. – 2013. – 105 с.
2. Project Management Institute. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (*Руководство PMBOK®*) — Пятое издание. 2013 – 586 с.
3. ГОСТ Р 54869- 2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-54869-2011>
4. Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами (NCB SOVNET 3.0) [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.sovnet.ru/upload/publications/ntk.pdf>
5. Гончарук В. А. Алгоритмы преобразований в бизнесе. Маркетинговое консультирование. 157 с.
6. Кашин В.К. Прикладное консультирование. 83 с.
7. Лапыгин Ю. Н. Основы управленческого консультирования. 305 с.
8. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг. Издательский дом ИНФРА-М, 2005, 155 с.
9. Пизенгольц В.М. Роль консалтинга в оптимизации управленческих решений. 268 с.
10. Приказ МВД РФ ОТ 12.02.97 N 86 "Об утверждении временного наставления по службе штабов органов внутренних дел". Москва - 1997 [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.lawrussia.ru/texts/legal_884/doc884a558x944.htm
11. Наставление по работе оперативных штабов органов внутренних дел. Москва - 2003 [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.twirpx.com/file/1057154>

12. Наставление по организации управления и оперативного (экстренного) реагирования при ликвидации чрезвычайных ситуаций. Москва - 2010 [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.mchs.gov.ru/upload/site1/document_file/V7xVoTRUUDT.pdf
13. Боевой устав пехоты Красной Армии, часть II (батальон, полк), Военное Издательство Народного Комиссариата Обороны Москва - 1942 [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://padabum.net/d.php?id=14682>
14. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования. 225 с.