



Принятие решений - составная часть любой управленческой функции.

Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления.

Принятие решения представляет собой сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации. Таким образом, данный процесс включает в себя много различных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения - как выбор альтернативы. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации. План - это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения организационных целей.

В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит более формализованный характер, чем это имеет место быть в частной жизни. Дело в том, что здесь решение касается не только одной личности, чаще всего оно относится к части или к целой организации, и поэтому повышается ответственность за принятие организационных решений. В этой связи выделяют два уровня решений в организации: индивидуальный и организационный. Если в первом случае управленца больше интересует сам процесс, его внутренняя логика, то во втором - интерес сдвигается в сторону создания соответствующей среды вокруг этого процесса.

Принятие решений является центральным элементом управленческой деятельности, по отношению к которому все остальные могут рассматриваться как вспомогательные. Далее под принятием решений мы будем понимать особый вид человеческой деятельности, направленный на выбор лучшей из имеющихся альтернатив. Это определение указывает на три необходимых элемента процесса выбора:

- проблема, требующая разрешения;
- человек или коллективный орган, принимающий решение;
- несколько альтернатив, из которых осуществляется выбор.

**Выбор проектов** — процесс выбора наилучшего проекта среди нескольких проектов, которые могут претендовать на получение необходимого

финансирования.

Обычно организации имеют в своем распоряжении больше потенциально возможных проектов, чем они могут профинансировать в любой момент. Кроме того, дополнительные проекты могут предлагаться работниками исследовательских и конструкторских подразделений компании, представителями ее службы сбыта, клиентами, конкурентами и консультантами. Поэтому решение о выборе обычно осложняется наличием многих альтернатив, каждая из которых отличается своей степенью близости интересам организации.

В подобных ситуациях правильная схема действий заключается в использовании иерархии методов принятия решений о селекции проектов. Эта иерархия методов помогает сокращать затраты времени и средств на проведение анализа альтернатив путем последовательного применения к ним все более усложняющихся критериев отбора.

Альтернативы, которые успешно прошли предыдущие стадии отбора, сталкиваются со все более строгими требованиями, в результате чего происходит отсеивание менее перспективных вариантов. Таким образом, менее привлекательные варианты отбраковываются на каждом этапе отбора, что позволяет выбрать наилучшие проекты и обеспечить их требуемыми ресурсами.

#### **Оценка коммерческого проекта производится:**

- по степени достижения глобальной и тактических целей;
- по его реальной ценности.

Степень достижения глобальной и тактических целей проекта определяется в соответствии с критериями, сформулированными в качественной и количественных формах, а также при соблюдении требований к успешности.

#### **Факторы, влияющие на процесс выбора проектов:**

- 1) надежность предварительных расчетов выгод, затрат и вероятность успеха проекта;
- 2) техническое качество проекта определяется путем субъективного рейтинга, с помощью которого выделяются пять факторов:

- ясность целей проекта;

- степень существующих технических препятствий;
- степень существующих институциональных или рыночных препятствий;
- адекватность уровня квалификации имеющегося персонала и технического оборудования;
- если проект выполнен успешно, насколько легко можно найти применение новой технологии, процессу или услуге;

3) потенциальная ценность проекта — рейтинг потенциальной ценности основывается на ожидаемой финансовой стоимости проекта, если он имел успех;

4) устойчивость проекта — проект считается устойчивым, если его потенциальная ценность не снижается из-за возникновения предполагаемого рынка и потрясений, происходящих в окружающей среде