

## Посилання на статтю

Мірошниченко Ю.О. Особливості прийняття управлінських рішень відповідно до фаз проектного циклу / Ю.О. Мірошниченко / / Управління проектами та Розвиток виробництва: Зб.наук.пр. - Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. - № 4 (40). - С. 16-20. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/40/11myofpc.pdf>

УДК 005.53:005.8

**Ю.О. Мірошниченко**

### **ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ВІДПОВІДНО ДО ФАЗ ПРОЕКТНОГО ЦИКЛУ**

Проаналізовано особливості, розглянуто ключові аспекти організаційно-методичного, інформаційного та ресурсного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень відповідно до фаз проектного циклу. Рис. 1, табл. 1, дж. 8.

Ключові слова: управлінське рішення, проект, метод, фаза проектного циклу, життєвий цикл проекту.

**Ю.А. Мірошниченко**

### **ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СООТВЕТСТВИИ С ФАЗ ПРОЕКТНОГО ЦИКЛА**

Проанализированы особенности, рассмотрены ключевые аспекты организационно-методического, информационного и ресурсного обеспечения процесса принятия управленческих решений в соответствии с фазами проектного цикла. Рис. 1, табл. 1, дж. 8.

Ключевые слова: управленческое решение, проект, метод, фаза проектного цикла, жизненный цикл проекта.

**Y.O. Miroshnichenko**

### **FEATURES MAKING MANAGEMENT DECISIONS ACCORDING TO THE PHASES OF THE PROJECT CYCLE**

The features, considered key aspects of organizational methods, information and resources for decision-making according to the phases of the project cycle. Figure. 1, Tab. 1, j. 8.

Keywords: administrative decisions, project method, phase of the project cycle, project life cycle.

**Постановка проблеми.** Прийняття рішень є найбільш відповідальною, складною та творчою сферою діяльності при управлінні проектами. Від цілеспрямованості, своєчасності, аналітичності та обґрунтованості прийнятих управлінських рішень залежить ефективність виконання проекту. Управлінське рішення приймається на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи та аналізі управлінської інформації про її стан. Складність прийняття управлінських рішень в проектному менеджменті полягає в тому, що його процес, організаційно-методичне, інформаційне забезпечення ризняться

залежно від типу підприємства та особливостей конкретного проекту, що потребує узгодження мети, цілей та ресурсного розподілу. Крім того, розгляд проекту, як сукупності фаз його життєвого циклу, задає особливості прийняття управлінських рішень залежно від комплексу робіт, їх детального змісту, рольової відповідальності фахівців на всіх етапах проекту.

**Аналіз останніх досліджень.** Фундаментальні положення прийняття проектних рішень закладені в роботах Стенлі Е. Портні, М. Н'юзла, К. Хелдмана, Ю.М. Лапигіна, І.І. Мазура, В.Д. Шапіро, В.А. Рача. Проблеми вдосконалення підходів до прийняття проектних рішень детально викладені в роботах Дж. Гудпастера (автором доводиться, що лідерство є передумовою ефективного проектного рішення, детально розглянуті елементи політики прийняття рішення [1]), Поведа-Батіста, Гарсія-Мелона (в [2] авторами зроблений висновок про існування тісного взаємозв'язку між рівнем зрілості підприємства в сфері управління проектами та процесом прийняття управлінських рішень. Чим вищий рівень зрілості підприємства, тим більше менеджери використовують добре структуровані моделі прийняття рішень), М. Пайдашті та А. Гаді (авторами в [3] визначені оптимальні методи прийняття проектних рішень в хімічній галузі, особлива увага приділена методу аналізу ієрархії та матричному методі). Серед вітчизняних дослідників варто виділити праці Балибіна В.М., Лунева В.С., Приймака В.М., Бідюка П.І., Щербаня Ю.Ю., Вербу В.А., Загородніх О.А., Єфремова В.С. Так, в [4] основну увагу приділено розробці математичного і алгоритмічного забезпечення інформаційних технологій підтримки прийняття обґрунтованих проектних рішень. В [5] розглянуто інструментарій прийняття проектних рішень, приділяючи особливу увагу методам математичного аналізу.

Відаючи належне науковій та практичній значущості праць названих авторів, необхідно відзначити: певне коло завдань щодо методичного обґрунтування особливостей прийняття управлінських рішень відповідно до фаз проектного циклу є недостатньо розвинутих.

**Метою статті** є розвиток теоретичних положень щодо прийняття управлінських рішень відповідно до фаз проектного циклу, визначення особливостей організаційно-методичного, інформаційного та ресурсного забезпечення процесу.

**Основні результати.** Поняття життєвого циклу проекту є одним із найважливіших для менеджера, оскільки саме поточна стадія визначає завдання, види управлінських дій, методи прийняття та реалізації рішень. Проектний цикл забезпечує структуру для поетапного, інформованого та логічного прийняття рішень на всіх стадіях життя проекту. Виходом кожної фази є результати, аналіз яких дозволяє прийняти рішення про перехід до наступної фази проекту (виправлення помилок, що виникли / завершення проекту). Взагалі, універсального та однозначного підходу до поділу процесу виконання проекту на фази не існує. Адже діяльність за проектом протікає взаємозалежно в часі та просторі. Відповідно до методичних рекомендацій Світового банку та за UNIDO прийнято виділяти наступні фази життєвого циклу проекту: передінвестиційна, інвестиційна, експлуатаційна [6].

Методологічні рекомендації Інституту управління проектами (PMI) виділяють 5 етапів життєвого циклу проекту: ініціація, планування, виконання, контроль і ухвалення рішень, завершення проекту [7].

Взаємозв'язок між фазами життєвого циклу проекту та управлінськими рішеннями, що приймаються на кожній з них, схематично можна відобразити наступним чином (рис. 1).

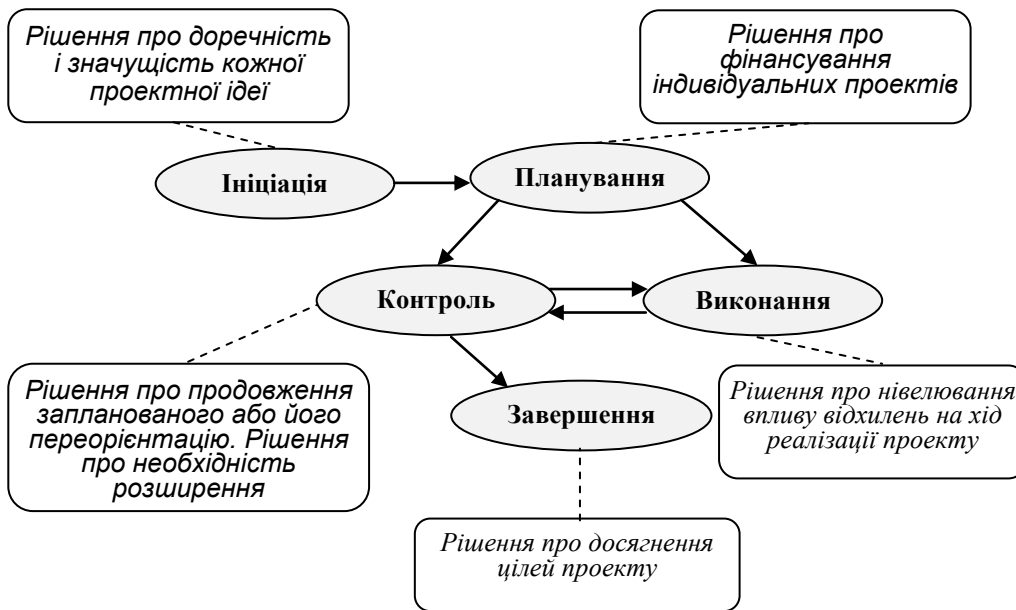


Рис. 1. Фази життєвого циклу проекту

Особливостями прийняття управлінських рішень відповідно до фаз проектного циклу є:

1. *На фазі ініціації.* На цій фазі визначається проект, здійснюється його обґрунтування і приймається рішення про його початок. Змістом фази ініціації проекту є маркетингові дослідження, підготовка та участь в тендерах, оцінка ризиків ініційованого проекту, його концептуальне планування та інші роботи, спрямовані на підготовку інформації для ухвалення рішення про ініціювання проекту або відмову від його реалізації. У результаті приймається рішення про доречність і значущість кожної проектної ідеї.

2. *На фазі планування.* Зацікавлені сторони беруть участь у деталізації ідеї проекту, яка потім оцінюється на здійснюваність та на стійкість. На основі цієї оцінки приймається або не приймається рішення про складання стандартної фінансової пропозиції та про звернення за фінансуванням для проекту. В кінці цього етапу приймається рішення про фінансування індивідуальних проектів.

3. *На фазі виконання та контролю.* На даному етапі мобілізуються ресурси для виконання проекту та проект виконується. Приймаються тендерні рішення, підписуються контракти про технічне сприяння та поставки. Завданням менеджера на даному етапі є аналіз можливого впливу відхилень у виконаних обсягах робіт на хід реалізації проекту в цілому та прийнятті відповідних управлінських рішень. Наприклад, якщо відставання від графіка виходить за прийнятний рівень відхилення, може бути прийняте рішення про прискорення виконання певних критичних завдань, за рахунок виділення на них більшого обсягу ресурсів (в межах виділеного фінансування) [8].

Існує декілька основних управлінських рішень у разі відхилення проекту від плану:

– пошук альтернативного рішення. Аналіз можливостей, пов'язаних з підвищенням ефективності робіт за рахунок нових технологічних або організаційних рішень. Нове рішення, наприклад, може полягати у зміні послідовності виконання ряду робіт.

– перегляд вартості. Даний підхід означає збільшення обсягів робіт та залучення додаткових ресурсів. Управлінське рішення може полягати у збільшенні навантаження на існуючі ресурси або залученні додаткових людей, обладнання, матеріалів. Дане рішення зазвичай застосовується у разі необхідності усунення тимчасових затримок проекту.

– перегляд термінів. Даний підхід означає, що терміни виконання робіт будуть відсунуті. Керівництво проекту може піти на таке рішення у випадку жорстких обмежень за вартістю.

– перегляд змісту робіт. Управлінське рішення може бути направлене на зменшення обсягу робіт за проектом в кількісних показниках. Тобто лише частина запланованих результатів проекту буде досягнута.

– припинення проекту. Рішення приймається, якщо прогнозовані витрати за проектом перевищують очікувані вигоди. Рішення, пов'язане з припиненням проекту, крім суто економічних аспектів, пов'язано з подоланням проблем психологічного характеру, пов'язаних з інтересами різних учасників проекту.

**4. На фазі завершення.** Процеси фази завершення проекту - формалізація виконання проекту і підведення його до упорядкованого фіналу. Проект закінчується, коли досягнуті поставлені перед ним цілі. Іноді закінчення проекту буває раптовим і передчасним, як у тих випадках, коли приймається рішення припинити проект до його завершення за графіком. Якщо в проекті використовувалося обладнання, треба провести його інвентаризацію і, можливо, передати його для нового застосування. У разі підрядних проектів треба визначити, чи відповідають результати умовам підряду або контракту.

У процесі розробки та прийняття управлінських рішень проектний менеджер може використовувати різні методи, які прямо чи опосередковано сприяють прийняттю ефективних рішень. Важливість вибору правильного методу прийняття управлінського рішення відзначив Дж. Менкес: «Розгадуючи секрет успіху управлінців, варто дивитися не на вирішення, а на спосіб, який дозволив до нього прийти». В табл. 1 нами були згруповані типові методи прийняття управлінських рішень відповідно до фаз проектного циклу.

Таблиця 1

**Методи прийняття управлінських рішень відповідно до фаз проектного циклу**

№	Фаза проектного циклу	Методи прийняття проектних рішень
1	Ініціація	Кейс-метод, мозкова атака, двотурове анкетування, багатовимірне шкалювання, факторний аналіз, методи асоціацій та аналогій, експертні методи, оптимальне лінійне програмування, моделі теорії ігор.
2	Планування	Експертний метод, методи інтерактивного планування, методи економічного аналізу, логіко-структурний підхід, матриця БКГ, побудова ієрархічної структури робіт, мережевих графіків, діаграма Ганта, гістограм ресурсів, декомпозиція.
3	Виконання та контролю	Функціонально-вартісний аналіз, метод ланцюгових підстановок, фактографічні методи, причинно-наслідковий аналіз, діаграма Ісікави, метод аналізу ієрархії, діаграма Ганта, діагностичні методи.
4	Завершення	Експертний метод, діаграма Ганта, діагностичні методи.

Варто зауважити, що вибір правильного та ефективного управлінського рішення представляє собою результат комплексного використання економічного, організаційного, правового, технічного, інформаційного, логічного, математичного, психологічного та інших аспектів. Крім того, ефективно

вирішення управлінських завдань потребує використання адекватних методів, специфічність яких залежить від рівня управління проектом.

**Висновки.** Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення ефективної реалізації проекту не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методологій і методів прийняття управлінських рішень. На кожному етапі життєвого циклу приймаються рішення, які не тільки носять специфічний характер для окремого етапу розвитку, але які також впливають на деякі або всі інші етапи розвитку проекту. Усвідомлення особливостей фаз проектного циклу дозволить менеджерам підібрати ефективні методи прийняття рішень.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Goodpasture John C. Driving decisions with project management [Електронний ресурс] /John C. Goodpasture. – Режим доступу: <http://www.sqpegconsulting.com/Driving%20Decisions%20with%20Project%20Management.pdf>.
2. Poveda-Bautista R. Analysis of decision-making models for project management / Poveda-Bautista R., García-Melón M., González-Cruz M.C. // Selected Proceedings from the 12th International Congress on Project Engineering. – Zaragoza. – 2008. – PP. 0367-0377.
3. Pirdashti M. Multi-criteria decision-making selection model with application to chemical engineering management decisions/ Pirdashti M., Ghadi A., Mohammadi M. // Proceedings of World Academy of Science: Engineering & Technology. – 2008. – Vol. 37. – PP. 54- 59.
4. Принятие проектных решений: учебное пособие Ч. 1 / Балыбин В.М., Лунев В.С., Муромцев Д.Ю., Орлова Л.П. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та. – 2003. – 80 с.
5. Ефремов В.С. Проектное управление: модели и методы принятия решений. / В.С. Ефремов. – М.: Юнити-Дана, 2000. – 519 с.
6. UNIDO Technology Foresight Manual – Organization and Methods Module. – Vienna, 2005, pp. 206-231.
7. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. 3-е издание. Руководство РМВОК. Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2004. – USA: Project Management Institute, Inc., 2004. – 388 с.
8. Управление проектным циклом: учебное пособие. – Петрозаводск: Техническое бюро ТАСИС, 2001. – 38 с.

Рецензент статті  
Д.т.н., проф. Рач В.А.

Стаття надійшла до редакції  
15.10.2011 р.