

Посилання на статтю

Гладка О.М. Управління проектами як прийняття рішень: побудова матриці осіб, що приймають рішення протягом життєвого циклу проекту / О.М. Гладка // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – № 1(29). – С. 45-52. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/29/09gomjcp.pdf>

УДК 005.8:005.53

О.М. Гладка

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ЯК ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ: ПОБУДОВА МАТРИЦІ ОСІБ, ЩО ПРИЙМАЮТЬ РІШЕННЯ ПРОТЯГОМ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОЕКТУ

Розглянуто питання прийняття управлінських рішень протягом життєвого циклу проекту. Запропоновано класифікацію проектів за критерієм цінність продукту проекту для споживачів. Визначено ієрархію проектних рішень та осіб, що їх приймають. Розглянуто базові рішення, що приймаються протягом проекту. Побудовано матрицю осіб, що приймають рішення. Рис. 4, табл. 2, дж. 14.

Ключові слова: управлінські рішення, проектні рішення, прийняття рішень, ієрархія проектних рішень, життєвий цикл проекту, особа, що приймає рішення, матриця осіб, що приймають рішення, рівні прийняття проектних рішень.

Е.Н. Гладкая

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ КАК ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ: ПОСТРОЕНИЕ МАТРИЦЫ ЛИЦ, КОТОРЫЕ ПРИНИМАЮТ РЕШЕНИЕ В ТЕЧЕНИЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОЕКТА

Рассмотрен вопрос принятия управленческих решений в течение жизненного цикла проекта. Предложена классификация проектов по критерию ценность продукта проекта для потребителей. Определена иерархия проектных решений и лиц, их принимающих. Рассмотрены базовые решения, которые принимаются в течение проекта. Построена матрица лиц, принимающих решения.

E.N. Gladkaya

PROJECT MANAGEMENT AS A DECISION MAKING: MATRIX OF THOSE, WHO MAKE DECISIONS DURING THE PROJECT LIFE CIRCLE

The point of decision making during the project life circle is considered. Project classification according to the project product value to its customers as a criterion is offered. The hierarchy of the project decisions and those, who make these decisions, is defined. Main project decisions are considered. The matrix of those, who make decisions in project, is developed.

Вступ. На сьогодні організаціям пропонується безліч підходів для успішного здійснення їх діяльності. В сучасному діловому середовищі актуальність проектного підходу як шляху організації та управління підприємством значно зросла. Це зумовлено об'єктивними тенденціями в глобальній реструктуризації бізнес-структур. Виробнича діяльність все більше перетворюється на комплекс робіт із складною структурою ресурсів, що ними (організаціями)

“Управління проектами та розвиток виробництва”, 2009, № 1(29)

1

використовуються, із складною організаційною технологією, сильною функціональною залежністю від часу та значною вартістю.

Методологія управління проектом є тим інструментом, який допомагає найбільш ефективним чином отримати унікальний продукт при заданих обмеженнях (час, вартість, якість). Більшість організацій, які не були прибічниками управління проектами в минулому, зараз приймають управління проектами як найбільш ефективний засіб не тільки виживання але й розвитку в важких ринкових умовах [1].

В умовах нестабільності та світової кризи проекти, що реалізуються на підприємствах, отримують значну кількість відхилень та змін внаслідок впливу на них зовнішнього оточення. Це вимагає постійного прийняття рішень на підставі моніторингу та оцінювання ситуації по трьом напрямкам: внутрішнє середовище, зовнішнє середовище та система управління [2].

Прийняття рішень – щоденна робота, незалежно від ролі учасника проекту та завдань, які він виконує. Зазвичай це вибір між кількома альтернативами розвитку подій. Деякі рішення приймаються швидко на підставі мудрості та наявної інформації, інші – після проведення деякого дослідження. Інша річ, коли виникає питання, – який з варіантів підходить найбільше та хто в праві приймати такі рішення?

Постановка проблеми та виділення нерозв'язаних питань. Під час реалізації проекту прийняття рішень є невід'ємною частиною протягом всього життєвого циклу. При плануванні проекту формуються завдання на виконання робіт та виділяються віхи для прийняття тих чи інших проектних рішень, які визначаються як базові. Але, якби всі проекти під час реалізації йшли відповідно до графіку, тобто не виникало під час їх реалізації певних відхилень або змін, то, мабуть, зазначених віх було б достатньо, щоб із впевненістю приймати рішення протягом реалізації проекту. Насправді ж виникають ті самі відхилення та зміни, що потребують у короткий час приймати рішення, які впливатимуть на частину проекту, що залишилися, а також на сам продукт проекту.

І як би річ йшла тільки про ініціативність осіб, що приймають рішення відповідно до їх повноважень, то ми б розглядали іншу проблему – хто керує проектом та чи достатньо у цих особистостей компетенції. Але ж з практики випливає, що виникнення проблем у проекті може спричинити значні затримки, пов'язані із незрозумілістю того, хто вважається повноважним прийняти те чи інше рішення, оскільки воно може торкатись, наприклад, стратегічних цілей організації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. З огляду на існуючі підручники та статті у фахових та періодичних виданнях [3-11], питання прийняття рішень в управління проектами торкається лише планових ситуацій, які відповідним чином повинні закріплюватись у проектних документах.

Не вирішення цього питання призводить до збільшення термінів реалізації проектів та конфліктних ситуацій під час їх реалізації.

Метою даного дослідження є вивчення управлінських рішень, що приймаються протягом життєвого циклу проекту, та побудова матриці осіб, що приймають рішення.

Основні результати дослідження. Продукт проекту – це результат, який отримується під час його реалізації [12]. Можна виділити наступні проекти за критерієм цінності продукту проекту для споживачів:

- з проміжною цінністю відносно зовнішньої сторони, продукт яких може бути затребуваний до отримання своєї кінцевої конфігурації;
- з кінцевою цінністю лише для організації, яка їх ініціювала;

– з кінцевою цінністю відносно зовнішньої сторони та для організації, яка їх ініціювала;

– з кінцевою цінністю лише для зовнішньої сторони.

Схематично зазначена класифікація представлена на рис. 1.

Таким чином, якщо ми маємо справу із проектами першого класу, тобто проектами з цінністю відносно зовнішньої сторони, то продукт такого проекту можна експлуатувати або продати на будь-якій фазі, наприклад, проекти девелопменту нерухомості [13].

Якщо ми розглядаємо проект з кінцевою цінністю лише для організації, то ми маємо на увазі, що продукт проекту має цінність лише для організації-ініціатора проекту та буде споживатися внутрішньою середою організації, наприклад, проект впровадження системи управлінського обліку на базі 1С Підприємство.

Проекти, що мають цінність як для зовнішньої так і для внутрішньої середи – це проекти, продукт яких може експлуатуватись споживачами в організації, і зовнішніми споживачами. Наприклад, проект впровадження системи управління знаннями.

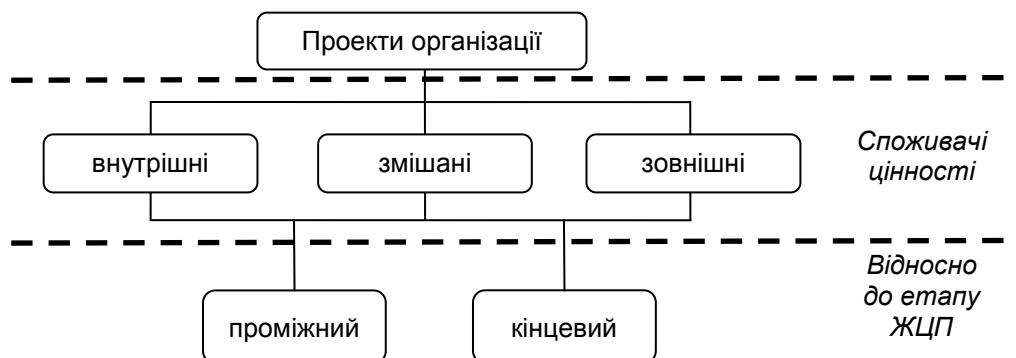


Рис. 1. Класифікація проектів організації за критерієм цінності продукту проекту для споживачів

Коли ж річ іде про проекти з кінцевою цінністю лише для зовнішньої сторони, то ми маємо на увазі, що продукт проекту спеціально розробляється та створюється для зовнішніх споживачів. Наприклад, проект створення та виводу на ринок нової моделі автомобілю.

Для всіх проектів, що реалізуються в організаціях єдине те, що існує обмежена кількість рівнів [14], на яких приймаються відповідні проектні рішення (рис. 2).

Як видно з рисунку, на верхньому рівні власником або керівником організації приймаються стратегічні рішення, вплив яких розповсюджується на всю організацію в цілому. Наприклад, рішення стосовно диверсифікації діяльності підприємства.

Якщо в організації функціонує офіс управління проектами (певна структура, діяльність якої спрямована на побудову, систематизацію та розвиток проектної діяльності в компанії), який очолює певна людина, та керівники окремих бізнес одиниць, що входять до структури організації, то рішення тактичного рівню приймаються саме цими особами. Наприклад, які з ресурсів, що потрібні для виконання проекту, залучити.

Операційний рівень – це рішення, які приймають керівник проекту та його команда. Наприклад, рішення стосовно перепланування частини проекту, що залишилася, без зміни цільових обмежень проекту.

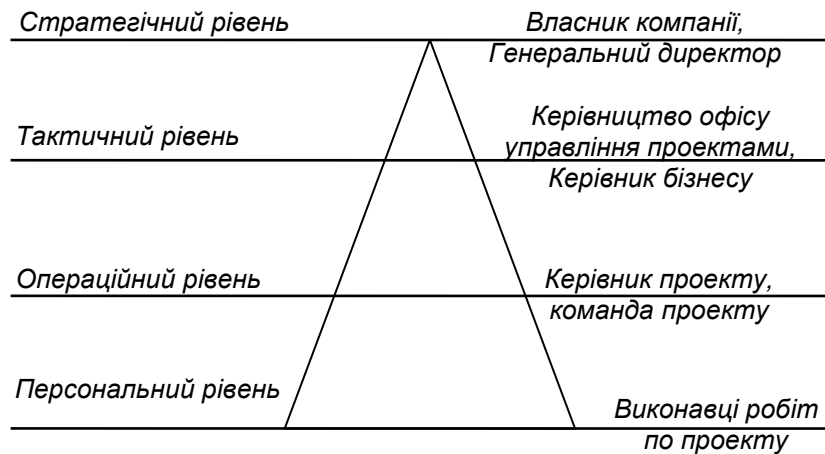


Рис. 2. Рівні проектних рішень та відповідність особам, що приймають рішення

Рішення персонального рівня – це рішення виконавців робіт за проектом – вузьких фахівців, які знають технологію виконання окремої роботи. Наприклад, юрист може сам визначитись із нотаріально конторою, де слід затвердити документи, в рамках встановлених по роботі вартісних обмежень.

Розглянемо класичний чотирифазний життєвий цикл проекту [7,8,9] та характеристики його фаз (рис. 3).

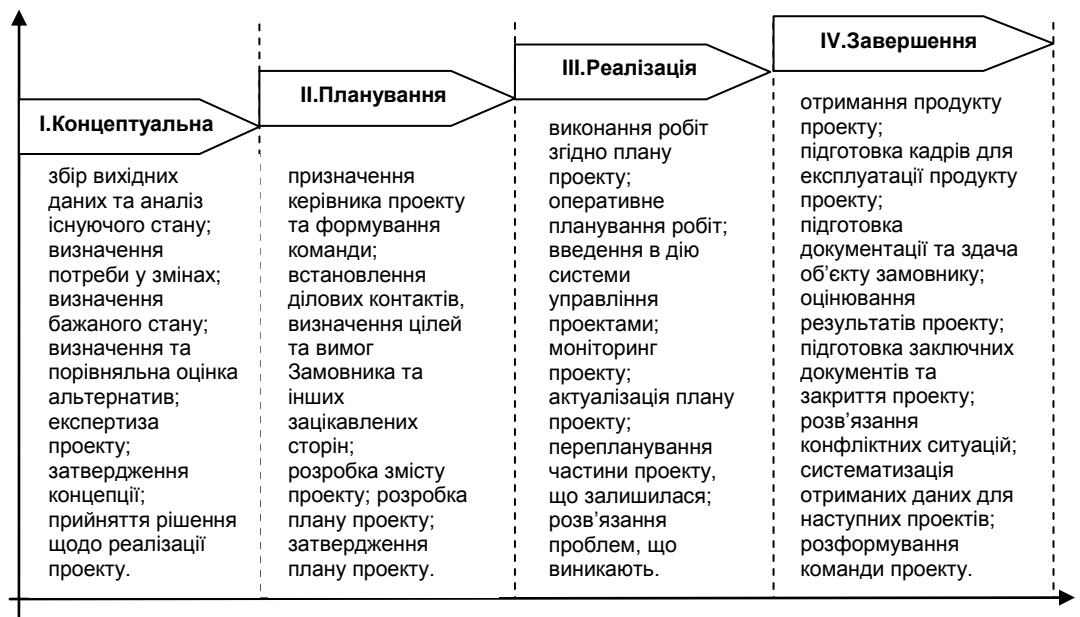


Рис. 3. Фази життєвого циклу проекту та їх характеристика

Як було зазначено раніше, рішення певними особами на окремих рівнях приймаються протягом усього життєвого циклу проекту. Зазначеним на рис. 3

характеристикам, що відповідають кожній з фаз чотирифазного життєвого циклу проекту, можна співставити рішення, які приймаються протягом проекту (рис. 4).

Наведені на рис.4 проектні рішення – це базові рішення і вони є прийнятними для будь-яких проектів.

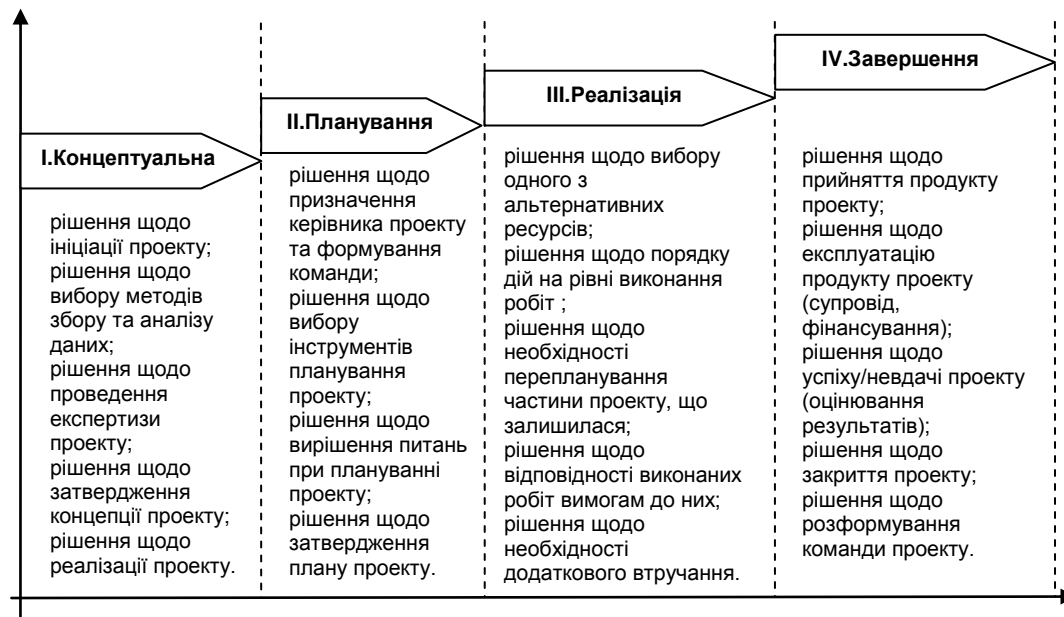


Рис.4. Проектні рішення протягом ЖЦП

Розглянемо наведені рішення за рівнями, на яких вони мають прийматися. Розподіл здійснимо відповідно до ієрархії рішень у проектах зазначеної на рис. 2 (табл. 1).

Таблиця 1

Розподіл проектних рішень за рівнями

Фаза ЖЦ	Рішення	Рівні прийняття рішень (РПР)			
		стратегічний	тактичний	операційний	Іперсональний
I	1.1. рішення щодо ініціації проекту	+			
	1.2. рішення щодо вибору методів збору та аналізу даних				+
	1.3. рішення щодо проведення експертизи проекту		+		
	1.4. рішення щодо затвердження концепції проекту	+			
	1.5. рішення щодо реалізації проекту	+			

II	2.1. рішення щодо призначення керівника проекту та формування команди		+		
	2.2. рішення щодо вибору інструментів планування проекту		+		
	2.3. рішення щодо вирішення питань при плануванні проекту			+	
	2.4. рішення щодо затвердження плану проекту	+			
III	3.1. рішення щодо вибору одного з альтернативних ресурсів			+	
	3.2. рішення щодо порядку дій на рівні виконання робіт				+
	3.3. рішення щодо необхідності перепланування частини проекту, що залишилася			+	
	3.4. рішення щодо відповідності виконаних робіт вимогам до них			+	
	3.5. рішення щодо необхідності додаткового втручання		+		
IV	4.1. рішення щодо прийняття продукту проекту		+		
	4.2. рішення щодо експлуатацію продукту проекту (супровід, фінансування)	+			
	4.3. рішення щодо успіху/невдачі проекту (оцінювання результатів)		+		
	4.4. рішення щодо закриття проекту	+			
	4.5. рішення щодо розформування команди проекту		+		

Наступним важливим кроком є визначення відповідності рішень, що приймаються протягом ЖЦП, особам, що їх приймають, відповідно до рівнів прийняття проектних рішень. Тобто побудуємо матрицю осіб, що приймають рішення (табл. 2).

Як видно з табл. 2, на першій концептуальній фазі проекту переважають рішення стратегічного рівню. На другій та четвертій фазах – планування та завершення проекту – переважають рішення тактичного рівню. На фазі реалізації проекту (третя фаза) переважають рішення операційного рівню. Рішення персонального рівню є невід’ємною частинною кожного проекту та переважають на фазі реалізації проекту.

Управлінські рішення для проектних менеджерів завжди пов’язані із необхідністю впливу на об’єкт управління з метою приведення його в бажаний стан. Оскільки це потребує певного часу, можна говорити про певний процес прийняття рішень – розробку певного плану дій для розв’язання проблеми, що виникла. І, коли це базові проектні рішення, то процес прийняття рішень чіткий та зрозумілий. Коли ж під час реалізації проекту виникають певні відхилення та зміни виникає необхідність прийняття проміжних проектних рішень, які в наслідок певної невизначеності, що притаманна проектам, не були заплановані, та алгоритм прийняття яких відсутній.

Але ми можемо визначити наступне: в залежності від фази життєвого циклу, на якій ми знаходимось, ми маємо чотири рівні, яких стосуються відхилення: стратегічний, тактичний, операційний, персональний (див. рис.2). Виникає питання – як визначити, на якому з зазначених рівнів повинно прийматись рішення? Як визначити ступінь суттєвості відхилення? До наслідків, на якому рівні воно може призвести? Очевидно, що потрібно мати певний алгоритм, за допомогою якого, можна буде визначити ступінь суттєвості відхилення та визначити рівень, на якому прийматиметься проектне рішення.

Висновки по роботі та напрямки подальших досліджень. Розробка системи оцінювання рівню суттєвості відхилень та змін у ході реалізації проекту. Розробка базових карт прийняття рішень для різних класів проектів, відповідно до запропонованої в статті класифікації за цінністю продукту проекту для споживачів. Це дасть можливість чітко визначати рівень, на якому повинно прийматись рішення, відповідальну особу та планувати час цих на прийняття рішень, тобто цей процес буде керованим і зрозумілим.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гарольд К. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости (Strategic Planning for Projects Management Using a Project Management Maturity Model)/ К. Гарольд. – Изд-во: ДМК пресс, Компания АйТи, 2003. – 320 с.
2. Карлинская Е.В. Управление проектами в условиях кризиса в России: модели, методы, условия применения / Е.В. Карлинская, В.Б. Катанский. – copyright 2009 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.innit.ru>.
3. Рач В.А. Концептуальные положения финансово-экономического анализа предприятия в условиях принятия решения о развитии / В.А. Рач, О.Н. Рач // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2005. – № 1(13). – С. 20-26.
4. Малый В.В. Модель принятия решений в проектах реструктуризации/ В.В. Малый, В.М. Молоканова// Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2005. – № 3(15). – С. 108-113.
5. Бреслав Е.П. Использование метода «матрицы бизнеса» для принятия управленческих решений/ Е.П. Бреслав // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2006. – №2(18). – С. 118-127.
6. Ратушняк О.Г. Моделювання інтелектуальної підтримки організаційно-управлінського рішення в проектах термомодернізації будівель / О.Г. Ратушняк // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2007. – №4(24). – С. 34-40.
7. Керівництво з питань проектного менеджменту: Пер с англ. / Під ред. С.Д. Бушуєва. – 2-е вид., перероб. – К.: Видавничий дім „Деловая Украина”, 2000. – 198 с.
8. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів/ Г.М. Тарасюк. – К.: Каравела, 2004. – 344 с.
9. Мазур И.И. Управление проектами: Учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге / Под общ. ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.
10. Товб А.С. Управление проектами: стандарты, методы, методы, опыт. – 2-е изд., стер. / А.С. Товб, Г.Л. Ципес – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 240 с.
11. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами: практическое руководство/ Ф. Грей Клиффорд, У. Ларсон Эрик. – М: «Дело и Сервис», 2003.– 540 с.
12. Словник-довідник з питань управління проектами / Бушуєв С.Д. Українська асоціація управління проектами. – К.: Видавничий дім „Деловая Украина”, 2001. – 640 с.
13. Гладка О.М. Особливості девелоперських проектів як систем з нечітко зафіксованим результатом/ Гладка О.М.// Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2007. – № 4(24). – С. 87-92.
14. Рач В.А. Управление рисками в проектах, реализуемых в условиях переходной экономики: Финансові продукти для реального сектора в Україні / В.А. Рач, Д.В. Рач// Матеріали міжнародної конференції 14-16 червня 2000 року. Семінар «Управління проектами при кредитуванні реального сектора». – К. – С. 25-26.

Стаття надійшла до редакції 22.01.2009 р.