

МЕТОД ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ОПЕРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ

У процесі плануванні проекту визначають конкретні завдання проекту та їх ресурсне забезпечення для кожного етапу. При виконанні завдань проекту спрямованих на досягнення намічених цілей в межах заданих обмежень, їх вигідність необхідно періодично перевіряти і переоцінювати вартість досягнення. Отже досягнення наміченої цілі потребує постійного контролю за ходом виконання завдань проекту та динамікою використання ресурсів.

Під час виконання може трапитися так, що умови проекту, що змінилися, роблять окремі завдання досягнення цілі дуже дорогими чи неактуальними, або надто ризикованими. Особливо мінливими є умови виконання проектів організаційного розвитку. В інших випадках невиконання запланованих завдань призведуть до несвоєчасного виконання проекту в цілому.

Таким чином досягнення цілі проекту в значній мірі залежить від оперативного управління виконанням проекту, отже сутність оперативного управління виконанням проекту це процеси прийняття рішень.

Значний внесок у розвиток методології управління проектами та програмами зробили ряд українських [1-3,7], а також зарубіжних вчених [6]. Проте, теоретико – методичні підходи оперативного управління виконанням організаційних проектів, зокрема процеси прийняття рішень розроблені недостатньо. Отже, актуальним є розроблення методів прийняття рішень в оперативному управлінні проектами.

Стан та тривалість виконання проекту згідно плану залежить від витрат ресурсів проекту та впливу багатьох чинників. У практиці оперативного управління виконанням організаційних проектів розв'язання задачі прийняття рішень є досить складним, що обумовлено ймовірнісними характеристиками впливів на об'єкт керування та втратами внаслідок неефективного вибору

Головний крок в процесі прийняття рішень полягає в перетворенні функції втрат у функцію ризику, яка є функцією двох аргументів: ситуації та рішення [5; 8]. В загальному випадку задачу прийняття рішень формулюють як задачу вибору найкращого в деякому сенсі варіанту з множини допустимих. Вибір альтернатив при формуванні гіпотез для ухвалення рішень в управлінні системою продукт проект необхідно оцінювати на основі аналізу результатів функціонування системи в цілому.

Операційні управлінські рішення готують на підставі порівняння фактичного та запланованого станів проекту. Ці стани описують за допомогою таких інструментів, як календарний графік робіт, бюджет проекту, ресурсні профілі [7; 64]. Для моніторингу і контролю стану проектних робіт розглядають план проекту і фактичні дані про обсяг виконаних робіт [4].

Після отримання першого звіту з фактичними даними, здійснюють їх порівняння на відповідність вектора стану керованого об'єкту Y заданому значенню Y_0 . Якщо отримана інформація по фактичному виконанню робіт вказує на відхилення фактичного стану від плану то вона служить підставою для складання нових планів і графіків, що базуються на даних фактичного стану системи.

Нові плани змінюють терміни виконання робіт, які ще не розпочаті, що зазвичай призводить до нової дати завершення проекту. Проте за визначенням, початковий план має бути незмінним і використовуватися для порівняння з поточним станом в звітах. В такому випадку, стає необхідним вирішити завдання щодо вибору варіанту (рішення) графіку продовження робіт проекту: згідно початкового планового графіку, чи нового поточного графіку, що включає вплив актуальних фактичних даних. Таким чином, виникає потреба прийняття рішень щодо нового плану дій на основі врахуванні інформації за вартістю, планового і фактичного графіками робіт і загальною оцінкою за станом робіт на даний момент з врахуванням і відповідної зміни ризиків [6].

Для прийняття рішення про суть і міру управління відхиленнями необхідно оцінити позитивність і негативність впливу на досягнення цілі проекту. Далі, при негативному результаті оцінки визначаються заходи випереджуючого впливу на

систему для недопущення відхилень, які негативно можуть вплинути на хід виконання системи продукт проект. Відповідно критерії прийняття рішень можуть визначатися або на основі окремих значень (y, y_0), або на основі їх статистичних характеристик. В останньому випадку прийняте рішення може бути не оптимальним для окремої пари (y, y_0), але оптимальним у середньому.

Для розв'язання цього завдання за яким планом, «старим» чи «новим», продовжувати виконання проекту пропонуємо знаходити оптимальний за нижче описаними критеріями план продовження для робіт, які знаходяться на критичному шляху з врахуванням факторів впливу на стан системи продукт - проект. При цьому, вектор параметрів X , від якого залежать рішення, складається з трьох підмножин $X = \{Y, Y_0, Z\}$, де Z - фактори впливу на систему. Міру оптимального управління будемо знаходити як сумарний вектор «старого» і «нового» планів на критичному шляху.

Запропонований підхід може бути застосований до управління проектами організаційного розвитку чи перетворення бізнес - моделі організацій, що діють на ринках електричної енергії та нафтогазового комплексу, інших галузей економіки України.

Такий метод прийняття рішень в оперативному управлінні проектами дасть змогу отримати зручну для керівників картину стану справ за проектом і поліпшити його керованість та завершити проект своєчасно в межах запланованого бюджету.

Література

1. Бушуев С. Д. Креативные технологии управления проектами и программами: монография / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, И. А. Бабаев, В. Б. Яковенко, Е. В. Гриша, С. В. Дзюба, А. С. Войтенко // – К.: Саммит-Книга, 2010. – 768 с.: ил.
2. Бушуева Н.С. Проактивне управління програмами розвитку фінансових установ в умовах турбулентного оточення / Н. С. Бушуева, Р. Ф. Ярошенко, Т. О. Ярошенко // Управління розвитком складних систем. / Зб. наук. праць. – № 7 – 2011. – С. 16-20.
3. Бушуева Н.С. Системная формализация управления проектами в рамках проактивного подхода к развитию организаций / Н. С. Бушуева, Л. Д. Мыслик, М. Н. Алексеенко // Управление проектами и развитие производства: Сб. науч. раб. - М.: изд-во ВГУ им. Даля, 2009. - № 2 (30). - С. 5-11
4. Домбровський М. Модель проактивного управління проектом стратегічного розвитку енергопостачальних компаній в турбулентному оточенні. / М. З. Домбровський, А. О. Саченко // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ": зб. наук. пр. Сер.:

Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 2 (1224). – С. 41-45

5. Дубовой В. М. Моделі прийняття рішень в управлінні розподіленими динамічними системами. / В. М. Дубовой, О. О. Ковалюк// Монографія. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. – 185 с.

6. Лич Л. Вовремя и в рамках бюджета. Управление проектами по методу критической цепи / Лоуренс Лич; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 360 с.

7. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва; за ред. В.А. Рача. – К.: «К.І.С.», 2010. – 276 с.