

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ  
Кафедра інтелектуальної власності та управління проєктами**

**РОБОЧА ПРОГРАМА,  
методичні вказівки  
та індивідуальні завдання  
до вивчення дисципліни «Прийняття управлінських рішень в  
проєкті» для студентів спеціальності 073 – Менеджмент,  
ОПП Управління проєктами  
(другий магістерський рівень вищої освіти)**

**Дніпро УДУНТ 2023**

УДК 347.7:658

Робоча програма, методичні вказівки та індивідуальні завдання до вивчення дисципліни «Прийняття управлінських рішень в проекті» для студентів спеціальності 073 – Менеджмент, ОПП Управління проектами (другий магістерський рівень вищої освіти) / Укл.: Н.П. Корогод – Дніпро: НМетАУ, 2017. – 28 с.

Викладені робоча програма, методичні вказівки та індивідуальні завдання до вивчення дисципліни «Прийняття управлінських рішень в проекті», наведено перелік рекомендованої літератури.

Призначена для студентів спеціальності 073– Менеджмент, ОПП Управління проектами (другий магістерський рівень вищої освіти) денної та заочної форми навчання.

Укладачі: Н.П. Корогод, канд. пед. наук, професор.

Відповідальна за випуск Н.П. Корогод, канд. пед. наук, професор.

Рецензент Д.Є. Козенков, к. екон. наук, проф.

Національна металургійна академія України  
49600, м. Дніпропетровськ-5, пр. Гагаріна, 4

## ЗМІСТ

1. ХАРАКТЕРИСТИКА ДИСЦИПЛІНИ.....	4
2. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	5
3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	5
4. ПРОГРАМА І ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКЛЮЧНОГО КОНТРОЛЮ.....	6
5. ТЕМИ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ РОЗДІЛІВ ПРОГРАМИ, ЯКІ НЕ ВИКЛАДАЮТЬСЯ НА ЛЕКЦІЯХ.....	7
6. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ТЕМАТИЧНОГО ЗМІСТУ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	9
7. ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ... ..	28

# 1. Характеристика дисципліни

Навчальна дисципліна "Прийняття управлінських рішень в проекті" є обов'язковою і входить до дисциплін професійного циклу ОПП Управління проектами.

**Мета вивчення дисципліни** – засвоєння знань з основ прийняття управлінських рішень у проекті на досягнення прогнозованого успіху по його завершенні.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен

**знати:**

- особливості прийняття управлінських рішень на усіх етапах життєвого циклу проекту;
- алгоритм прийняття управлінських рішень в проекті;
- сучасні технології прийняття стратегічних управлінських рішень при розробленні, продовженні або припиненні проекту;
- фактори успішного вибору управлінських рішень в проекті;
- методи прийняття управлінських рішень в проекті;

**вміти:**

- виявляти критерії показників успіху проекту;
- приймати оптимальні рішення на основі відхилень й змін у проекті;
- розробляти й застосовувати моделі прийняття управлінських рішень у проекті;
- застосовувати ефективні методики прийняття управлінських рішень у проекті;
- визначати проблеми прийняття управлінських рішень й формулювати основні завдання зацікавлених сторін проекту щодо їх вирішення.

**Критерії успішності** – отримання позитивної оцінки при складанні контрольних робіт у тестовій формі.

**Засоби діагностики успішності навчання** – комплект завдань (тестів) для контрольних робіт.

**Зв'язок з іншими дисциплінами** – «Зміст проекту», «Організація виконання проекту», «Управління комунікаціями в проекті», «Зацікавлені сторони та інтеграція в проекті».

**Набуті знання і вміння використовуються** для розробки алгоритму й ефективного прийняття управлінських рішень при розробці й виконанні проекту в практичній діяльності проект-менеджерів сучасних підприємств, організацій та установ.

## 2. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Структуру вивчення дисципліни «Прийняття управлінських рішень в проекті» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 2.1

**Розподіл навчальних годин**

	Усього (годин, денна / заочна)
Усього годин за навчальним планом	120
у тому числі: аудиторні заняття	48 / 16
з них: лекції	32 / 12
лабораторні роботи	-
практичні заняття	16 / 4
семінарські заняття	-
Самостійна робота	72 / 104
Підсумковий контроль	Екзамен

Робоча програма передбачає самостійну роботу, що контролюється викладачем та включає:

- підготовку до аудиторних занять;
- самостійне вивчення розділів дисципліни, що не викладаються на лекціях;
- підготовку до контролю знань.

## 3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. 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.

2. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник / Т. Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 181 с.

3. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері : метод. рек. для органів влади та недерж. орг-цій / Авт. кол.: В.В. Беляєва, А.І. Гнатенко, О.С. Зінченко та ін. ; за заг.ред. О.В Кулініча. — Харків : Золоті сторінки, 2017. — 148 с.

4. Скрипко Т.О., Ланда О.О. Менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 176 с.

#### 4. ПРОГРАМА І ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКЛЮЧНОГО КОНТРОЛЮ

Розподіл навчальних годин за темами і видами занять наведені в таблицях 4.1, 4.2.

Таблиця 4.1

##### Лекційний курс

№№ з/п	Назва розділу/теми та її зміст	Тривалість (годин)
1	<b>Вплив галузей економіки на пріоритетність факторів прийняття управлінських рішень у проекті</b> Теоретичні основи прийняття управлінських рішень; особливості прийняття управлінських рішень в проектній діяльності в залежності від різних галузей економіки	4/1
2	<b>Управлінські рішення, спрямовані на досягнення прогнозованих показників успіху проекту по його завершенні</b> Суть управлінського рішення в проекті. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності вихідної інформації. Співставлення прогнозованих показників успіху проекту зі змінами в проекті	4/1
3	<b>Напрямки пріоритетності прийняття управлінських рішень в проекті</b> Визначення напрямків і пріоритетності прийняття управлінських рішень в проекті	2/ -
4	<b>Прийняття оптимальних рішень щодо організаційної структури для виконання проекту</b> Структуризація проблеми вибору типу організаційної структури для виконання проекту, завдання щодо виконання проекту в умовах невизначеності, метод аналізу ієрархій.	4/1
5	<b>Управлінські рішення про доцільність фінансування проекту</b> Сутність рішення, методи прийняття рішення й оцінки зацікавлених сторін щодо рішення в проекті	2/1
6	<b>Зацікавлені сторони при прийнятті управлінського рішення в проекті</b> Вплив зацікавлених сторін (стейкхолдерів) на прийняття управлінських рішень в проекті.	4/1
7	<b>Прийняття стратегічного рішення з продовження/призупинення проекту</b> Суть прийняття стратегічного рішення з продовження проекту, особливості прийняття стратегічного рішення з припинення проекту, фактори прийняття стратегічного рішення з продовження або припинення проекту	4/1
8	<b>Вирішення проблем прийняття управлінських рішень в проекті</b> Сучасні технології вирішення проблем в процесі прийняття управлінських	4/1

	рішень в проекти. Основні завдання зацікавлених сторін під час прийняття управлінських рішень в проекті	
9	<b>Компромісні управлінські рішення в проекті</b> Фактори вибору компромісних управлінських рішень в проекті, етапи прийняття, основні типи контрактів при прийнятті компромісних управлінських рішень, механічна модель управлінського трикутника, сутність індикатора вірогідності успіху проекту PSI	4/1

Таблиця 4.2

### Практичні заняття

№№ з/п	Тема заняття та її зміст	Тривалість (годин)
1	<b>Групові комунікації в системі прийняття рішень</b>	2/-
2	<b>Технології прийняття управлінських рішень про розроблення проекту</b>	2/1
3	<b>Моделювання процесів прийняття стратегічних управлінських рішень в проекті</b>	4/1
4	<b>Методики прийняття стратегічних рішень при інвестуванні проекту</b>	2/-
5	<b>Прийняття операційних рішень щодо змін проекту</b>	2/1
6	<b>Типові ситуації комбінування обмежувальних факторів управлінського рішення в проекті</b>	4/1

## 5. ТЕМИ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ РОЗДІЛІВ ПРОГРАМИ, ЩО НЕ ВИКЛАДАЮТЬСЯ НА ЛЕКЦІЯХ

Теми розділів програми, призначені для самостійного опрацювання, наведені в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1

### Опрацювання розділів програми, які не викладаються на лекціях

№№ з/п	Назва теми та її зміст	Тривалість (годин)	Посилання на літературу
1	Зміст та складові проекту	4	[ 1, с.12-60]
2	Визначення відхилень в прогнозуванні показників успіху проекту	4	[ 1, с.111-113] [2,с.107;С.113-115]
	Види ОСУ. Характеристика матричної (проектної) організаційної структури управління	4	[ 4,с.33-55]
3	Вартісна оцінка проекту з метою визначення доцільності його розробки, продовження/припинення	4	[1,с.101-103;С.128-132; с.134-135], [2,с.125]
	Основи стратегічного управління	4	[ 4 с.26]
4	Алгоритм прийняття управлінських рішень	4	[ 4,с.64-71]
	Управління конфліктами	4	[ 4,с.82]
5	Суть принципу Парето в проекті	4	[ 1,С.158-159]

## Контрольні запитання

1. Доведіть, що загальні рішення з проекту слід вважати стратегічними.
2. Поясніть, коли впродовж життєвого циклу проекту приймають загальні рішення з проекту.
3. Розкрийте сутність зв'язку між управлінськими діями, спрямованими на виконання проекту, та операційними рішеннями з проекту.
4. В чому полягає принципова схожість між процесами прийняття загальних та операційних рішень з проекту?
5. В чому полягає принципова відмінність між процесами прийняття загальних та операційних рішень з проекту?
6. Яка загальна мета та результат стратегічних управлінських рішень з проекту?
7. Назвіть загальні критерії, якими слід керуватись особам, що приймають стратегічні управлінські рішення з проекту.
8. Види управлінських рішень.
9. Обґрунтуйте складники поетапного прийняття управлінських рішень з проекту, а також їхню закономірну послідовність.
10. У чому полягають особливості прийняття управлінських рішень на усіх етапах життєвого циклу проекту?
11. Назвіть алгоритм прийняття управлінських рішень в проекті.
12. Які є сучасні технології прийняття стратегічних управлінських рішень при розробленні, продовженні або припиненні проекту?
13. Сформуйте фактори успішного вибору управлінських рішень в проекті?
14. Які ви знаєте методи прийняття управлінських рішень в проекті?
15. Як приймаються оптимальні управлінські рішення на основі відхилень й змін у проекті?
16. Які ви знаєте моделі прийняття управлінських рішень у проекті?
17. Які найпоширеніші помилки й проблеми прийняття управлінських рішень?
18. Які основні завдання зацікавлених сторін проекту щодо вирішення проблеми прийняття управлінських рішень?
19. У чому суть компромісних управлінських рішень в проекті?
20. Роль офісу управління проектами у прийнятті рішень в проекті?



## **6. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ТЕМАТИЧНОГО ЗМІСТУ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**Теми 1–2. Управлінські рішення, спрямовані на досягнення прогнозованих показників успіху проекту по його завершенні**

Управління проектами – це діяльність, метою якої є прийняття управлінських рішень.[1] Продуктом управління проектами є передані для реалізації управлінські рішення, які є інформаційним забезпеченням втілення скоординованої продуктно-технологічної діяльності. А результатом управління проектами є ефективне отримання продукту проекту з унікальними властивостями за показниками цінності, якості, часу, вартості та задоволеності зацікавлених сторін.

Кожний із нас протягом дня приймає десятки, а протягом життя - тисячі рішень. Деякі з них дуже індивідуальні: де пообідати? що купити? що робити? і т.п. Інші рішення більш складні і потребують ретельного обмірковування. Хочемо ми цього або ні, але приймати рішення ми повинні. Для менеджера ж прийняття рішень - постійна і дуже відповідальна робота. Необхідність прийняття рішень пронизує усе, що робить керівник будь-якого рівня, формулюючи співали і домагаючись їхнього досягнення. Оскільки прийняті рішення стосуються не тільки менеджера, але й інших людей і в багатьох випадках всієї організації, розуміння природи і суті цього процесу є надзвичайно важливими для кожного, хто хоче досягти успіху в галузі управління.

Одним із показників діяльності менеджера є його спроможність приймати правильні рішення. Тому що менеджери виконують загальні функції управління: планування, організація, мотивація і контроль. Розробка та прийняття рішень - це творчий процес у діяльності керівників. Він, як правило, містить у собі ряд стадій: виробітку і постановку мети; вивчення проблеми; вибір і обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків прийнятих

рішень; розгляд варіантів рішень; вибір і остаточне формулювання рішення; ухвалення рішення: доведення рішень до виконання; контроль за виконанням рішень.

Під управлінським рішенням розуміють вибір альтернативи - акт, спрямований на вирішення проблемної ситуації. В остаточному підсумку управлінське рішення представляється як результат управлінської діяльності.

Успіх проекту, переважно, визначається організаційною структурою управління, яка має виробити комплекс взаємодій, спрямованих на своєчасне та якісне виконання усіх робіт, що передбачає проект.

Прийняття і реалізацій управлінського рішення охоплює (комплекс дій: ухвалення рішення (вибір одного найбільш ефективного варіанта дій); доведення управлінських рішень до виконавців; складання плану реалізації управлінських рішень; контроль за виконанням управлінського рішення.

Основними складовими такого комплексу є: правове, інформаційне і документальне, організаційне, технічне, психологічне, консультативно-дорадче забезпечення.

Правове забезпечення передбачає всебічне використання засобів і форм юридичного впливу на суб'єкт і об'єкт управління з метою забезпечення високої якості підготовки і реалізації управлінського рішення і включає: вироблення довготривалих або одноразових локальних нормативних актів, що регулюють функціональні і правові відносини підлеглості та відповідальності у процесі вироблення і реалізації рішення; підготовку пропозиції про зміну чинних чи застарілих і фактично таких, що втратили силу нормативних актів, які стримують розв'язання проблеми; укладання необхідних угод з різними організаціями, які залучаються до розробки і реалізації рішень; документальне оформлення результатів реалізації рішень.

У свою чергу інформаційно-аналітичне забезпечення є комплексом робіт зі збирання, обробки та аналізу інформації, що використовується у процесі управління. До основних змістовних компонентів інформаційно-аналітичного забезпечення належать: аналіз, моделювання, експертиза, прогнозування,

діагностика, інформаційно-аналітичний моніторинг. У цьому контексті в державному управлінні все більше використовуються такі технології як адміністративний аудит та контролінг.

Організаційне забезпечення – це сукупність технологічних норм, стандартів організаційно-розпорядчого, техніко-економічного та екологічного характеру типових проектів та інші розробки і матеріали, що сприяють швидкому впровадженню конкретної технології або організації будь-якого процесу. Їх практичне застосування сприяє підвищенню ефективності використання трудових, матеріальних, фінансових ресурсів у процесі управління.

Технічне забезпечення стосується всього комплексу завдань оснащення необхідними засобами процесу управління, у тому числі й того його етапу, що стосується прийняття управлінського рішення. Метою психологічного забезпечення є створення такого ділового клімату, психологічної атмосфери, які б стимулювали всіх учасників процесу вироблення і реалізації рішення до творчої, активної і цілеспрямованої діяльності.

Консультативно-дорадче забезпечення дозволяє надати допомогу керівникові, колегіальному органу управління щодо усвідомлення проблеми і у визначенні ефективних шляхів її розв'язання, вибору оптимальних рішень. Різноманітність, масштабність, складність проблеми державного управління, швидке накопичення інформації, виникнення управлінських і організаційних нововведень не завжди дає змогу спеціалістам, які беруть участь у підготовці управлінських рішень, з достатньою повнотою оцінювати зміни, що стосуються проблеми, яка вирішується. Тому до розробки управлінських рішень доцільно залучити консультантів з управління.

Прийняття управлінських рішень у системі державного управління зорієнтоване на розв'язання певних проблем, що асоціюються з конкретними управлінськими ситуаціями. Саме характеристики і типи проблем, що виникають у суспільних системах, виступають основою застосування методичних підходів до прийняття управлінських рішень.

### **Теми 3-4. Прийняття оптимальних рішень щодо організаційної структури для виконання проекту**

На прийняття рішення щодо створення організаційної структури для виконання проекту істотний вплив мають умови невизначеності. Невизначеність – це прогалина між тим, що відомо, і тим, що має бути відомим, для ухвалення ефективних рішень і ефективного виконання завдань.

Оптимальне вирішення завдання вибору організаційної структури для виконання проекту (якому властивий високий рівень невизначеності), можливе при використанні методів експертного оцінювання, зокрема, методу аналізу ієрархій (MAI) – використовується як засіб зменшення невизначеності інформації в системі підтримки прийняття рішень).

Організаційну структуру будують з урахуванням складу та змісту, а також трудомісткості функцій управління (загальних та спеціальних). Залежно від трудомісткості, ту чи іншу функцію можуть виконувати один або кілька підрозділів (виконавців). Ієрархія апарату управління визначається характером взаємодії та взаємовідносин між усіма учасниками інвестиційного процесу, причому не лише складністю та характером операцій (робіт), що виконуються, але й суб'єктивними можливостями керівника (менеджера), його здатністю співпрацювати з колективом та бажанням делегувати підлеглим повноваження для виконання певних завдань управління проектом.

Якщо керівний апарат "роздутий", втрачається особистий контакт між керівником та підлеглими нижньої ланки, вище ймовірність виникнення груп, які очолюють неформальні лідери, уособлюється контроль за виконанням доручень, виникають конфлікти. При цьому управління супроводжується збільшенням витрат на утримання апарату та часу, необхідного для прийняття рішень.

Основна сила проектної концепції управління полягає в делегуванні влади та накладеній відповідальності за досягнення цілей на певних керівників - менеджерів проекту та стрижневих членів команди. Своєю чергою, основна

проблема проектної концепції управління - у складності створення ефективної тимчасової системи управління, яка має функціонувати спільно з постійною системою управління в організації.

Оптимальна організація команди проекту, яка поєднує як керівників проекту і команду виконавців, так і підрозділи та спеціалістів, які впливають на хід робіт або здійснюють ту чи іншу підтримку проекту, дає можливість підвищити ефективність управління та уникнути проблем.

Посади основних членів команди проекту відрізняються залежно від типу проекту. Для промислового проекту, наприклад, у ядро команди, крім менеджера проекту, повинен входити головний інженер проекту, який відповідає за специфікації та якість кінцевого продукту.



Рис. 1- Приклад організації проекту

Організація проекту містить підбір стрижневих спеціалістів, відповідальних за прийняття рішення. Організаційна структура проекту передбачає можливість розподілу функцій прийняття рішень відповідно до їх дійсного фаху (наприклад, технічні рішення приймаються технічними спеціалістами). Відповідальність за прийняті рішення має, за можливості, покладатися на потенційних користувачів результатів проекту.

## Тема 5. Управлінські рішення про доцільність фінансування проекту

Фінансування проекту пов'язане з інвестиційними рішеннями. Водночас, інвестиційні рішення - це рішення, пов'язані із вкладанням (інвестуванням) коштів в активи в певний період часу з метою одержання зиску в майбутньому.

Управлінські інвестиційні рішення фокусуються на питаннях визначення напрямів (об'єктів) вкладання тих коштів, які є в розпорядженні організації. Фінансово-інвестиційні рішення мають "працювати" на інтереси власників організації, на забезпечення реалізації стратегії організації, на досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності організації.

З'ясовуючи доцільність і привабливість інвестиційного проекту застосовують ряд методів (рис. 2).



Рис. 2 - Методи оцінки доцільності капіталовкладень[3]

Інвестиційні рішення можна поділити на такі види:

- матеріальні (вкладання в реальний капітал);
- фінансові (вкладання у фінансові активи - цінні папери тощо);
- нематеріальні (вкладання в нематеріальні активи).

У визначенні доцільності прийняття того чи іншого інвестиційного проекту потрібно відповісти на такі основні запитання:

- який необхідний обґрунтований обсяг фінансових ресурсів;
- які джерела фінансування можуть бути використані;
- яким може бути термін окупності інвестицій?

Необхідно зазначити, що на різних стадіях життєвого циклу проекту приймаються різні управлінські рішення і при цьому роль організаційних рівнів змінюється (див. рис. 3).



Рис. 3 - Рівні організаційної структури проекту та відповідні їм типи управлінських рішень

На рівні концептуального планування та управління проектом головну роль відіграють керівники вищої ланки керівництва організації, які приймають рішення, що стосуються цілей та пріоритетів проектів, обсягів фінансування та ресурсного забезпечення. Цей рівень управління має стрижневу роль на передінвестиційній стадії проекту, коли приймаються рішення щодо проекту загалом.

## **Теми 6: Моделювання процесів й технологія прийняття стратегічних рішень в проекті**

Діяльність за своєю суттю є процесом. А процесом обов'язково потрібно управляти. Сьогодні під управлінням розуміється процес прийняття рішень і здійснення скоординованих дій, які приводять систему до бажаного стану. Прийняття управлінських рішень – це складний процес, який складається з таких етапів: підготування, розроблення, прийняття, втілення та аналізу результатів реалізації рішення [1]. Універсальним і найформалізованішим в теорії та практиці є етап прийняття рішень. Виконання всіх інших етапів визначається специфікою об'єктів управління та цілями управління.

Проект також є діяльністю, тільки тимчасовою. В часі є початок проекту та його завершення. Цей відрізок визначає тривалість життєвого циклу проекту. А протягом реалізації проекту відбувається координація взаємозалежних дій між управлінцями та виконавцями. Тому проектом обов'язково потрібно управляти як єдиним цілим.

Загальні рішення з проекту слід вважати стратегічними. При цьому організаційна процедура прийняття і виконання найважливіших повторюваних рішень вимагає вирішення таких питань:

- 1) на якому рівні й хто приймає рішення (одноосібно чи колегіально);
- 2) хто готує наукове, економічне та соціальне обґрунтування, проект рішення;
- 3) з ким погоджується рішення;
- 4) які періодичність і форма контролю за ходом виконання рішення;
- 5) хто контролює і відповідає за правильність виконання рішення;
- 6) хто наділяється правом вносити зміни у зміст рішення та терміни його виконання;
- 7) яка форма звітності про виконання рішень;
- 8) хто дає висновок про виконання рішень і ступінь досягнення поставленої цілі.



Підготування стратегічних та операційних управлінських рішень треба проводити на основі нормативно-правової бази та інших обмежень, зумовлених галузевою специфікою продукту проекту. Галузева специфіка може відбиватись як у структурі життєвого циклу проекту, особливостях реалізації окремих фаз, так і в технологічних умовах створення самого його продукту. Наприклад, для будівельних проектів цю специфіку відбито в державних будівельних нормах. В проектах створення стратегій регіонального розвитку – у відповідних наказах і методичних вказівках міністерств економіки та регіонального розвитку України.

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 тощо. Підготування загально-управлінських рішень і рішень з управління трудовими ресурсами відбувається на основі інформації, яка надходить із зовнішнього та внутрішнього середовища проекту. При цьому використовують інструменти, розроблені в межах теорії загального менеджменту, психології, соціології, педагогіки та інших наук. Вибір найефективнішого рішення щодо конкретної ситуації, яка склалась в проекті, великою мірою залежить від корпоративної культури соціально-економічної системи.

Незалежно від того, на якому рівні і які саме управлінські рішення приймають, можна використовувати досить універсальну технологію поетапного прийняття управлінських рішень [1]. **Перший етап** пов'язаний з підготуванням інформації про ситуацію, щодо якої потрібно приймати рішення, визначення цілей та розроблення системи оцінювання ефективності прийнятого рішення. **Другий етап**, який традиційно називають розроблення рішення, передбачає діагностування та аналіз ситуації, прогнозування її розвитку, генерування альтернатив розв'язання проблем, пов'язаних з ситуацією, вибір основних альтернатив і сценаріїв розвитку ситуації в рамках обраних альтернатив. Найвідповідальнішим і психологічно напруженим **етапом** є

**прийняття рішення.** Він передбачає проведення експертної оцінки основних обраних альтернатив, за необхідності – колективної експертної оцінки, і остаточного прийняття рішення особою, яка за це відповідає. На підставі прийнятого рішення розробляють **план дій щодо його реалізації**. Він є основою для контролю за реалізацією плану та аналізу розвитку ситуації.

Для чіткішого розуміння того, що потрібно мати для прийняття конкретного стратегічного управлінського рішення, використаємо шаблон процесної моделі [1]. **Тоді процес прийняття стратегічного рішення** можна представити як перетворення входу на вихід за допомогою певних ресурсів з урахуванням управлінських впливів у вигляді **мети та критеріїв оцінки**. Існують різні **моделі прийняття** конкретного стратегічного управлінського рішення [1, 76-84]. **Наприклад**, якщо стратегічне рішення стосується доцільності подальшого розгляду інноваційної бізнес-ідеї проекту, то потрібно оцінити з точністю  $\pm 50\%$  доцільність застосування бізнес-ідеї для отримання конкретного результату або розв'язання конкретної проблеми. Це рішення остаточно може прийняти тільки замовник і інвестор.

**У проектно-орієнтованих організаціях** велике значення має позиційність щодо проекту. У фірмах та підприємствах, що розвиваються, на основі проектного підходу планується все основне виробництво. В інших організаціях будь-якого типу на основі проектного підходу можуть плануватися програми розвитку бізнесу та удосконалення структури організації. На рис. 4. наведена узагальнена схема позиційності проекту структури організації. Згідно з цією схемою, проекти здійснюються організацією паралельно з основним процесом виробництва. Великі проекти можуть плануватися та здійснюватися у рамках декількох організацій. У будь-якому випадку концепція та організаційна структура проекту мають бути узгоджені зі стратегічним планом розвитку організації та структурою виробництва.

В організаційній структурі проекту можуть бути **виділені 3 основні рівня:**

- організація на концептуальному рівні, на якому визначаються основні Принципи взаємодії та роз'яснюється міра участі різних учасників проекту,

визначаються взаємовідносини на рівні компаній, відділів та керівного апарату;

- організація на стратегічному рівні. Цей рівень передбачає відповідальність за досягнення стрижневих моментів. Організаційними елементами тут можуть бути компанії, відділи, ключові менеджери;

- організація виконання робіт. На цьому рівні визначається відповідальність за виконання окремих видів робіт, призначаються їх виконавці.

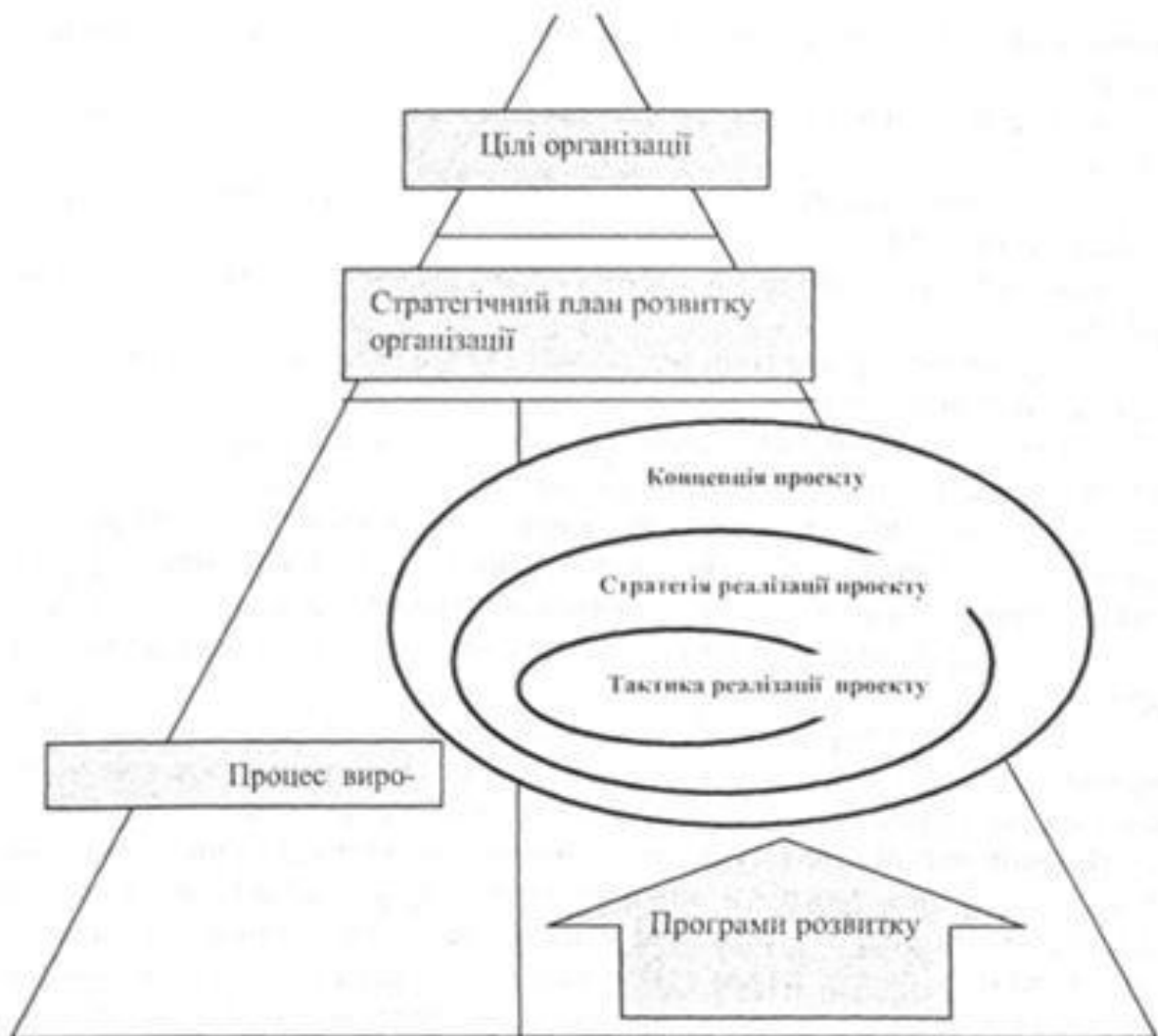


Рис. 4 - Модель позиційності проекту щодо структури організації

Управлінські рішення, що приймаються на різних організаційних рівнях проекту, вимагають участі керівництва та виконавців, що займають відповідні ланки в організаційній структурі компанії (див. рис. 5.).

На стадії планування та запуску проекту управлінські рішення стосуються стратегії досягнення цілей проекту, а центр керівництва переміщується на стратегічний організаційний рівень. На стадії реалізації проекту основна маса управлінських рішень стосується оперативного планування, технічної реалізації та тактики виконання завдань. Головну роль на стадії виконання відіграє організація роботи команди проекту. При цьому враховують різноманітні форми управління проектами.



Рис. 5 - Роль різних рівнів організаційної структури проекту у прийнятті рішень на різних стадіях проектного циклу

Найчастіше використовується такі **схеми управління проектами**: "основна" схема; схема "розширеного управління"; схема "під ключ".[1] При виборі найбільш прийнятної форми, з точки зору умов реалізації проекту, необхідно врахувати такі **фактори**: складність проекту; технологічність проекту, тобто можливість виконання робіт з мінімальними витратами трудових, матеріальних та фінансових ресурсів; строки завершення окремих стадій; вимоги замовника (інвестора); фінансові можливості замовника (інвестора).

## **Тема 7. Прийняття стратегічного рішення з продовження або призупинення проекту**

Після того як проект прийнято до виконання, треба прийняти стратегічні рішення про доцільність продовження або припинення проекту. Основою такого рішення повинна бути вартісна оцінка реалізації проекту з урахуванням витрат, які виникають після його припинення, якій протиставляється вартісна оцінка вигоди від подальшої реалізації. Таку вартісну оцінку проводять за формулою [1]:  $KPD - KPA \geq PE$ , де  $KPD$  – витрати на реалізацію проекту;  $KPA$  – витрати на припинення проекту;  $PE$  – вигода від проекту.

Якщо майбутня вигода від проекту менша, ніж витрати на реалізацію проекту за винятком витрат на припинення проекту, проект повинен бути зупинений. Крім стратегічних рішень з проекту, які пов'язані з його фазами та етапами життєвого циклу, також є надзвичайні приводи для перевірки доцільності його продовження. Практика свідчить, що основними причинами припинення проекту можуть бути:

- зміна стратегічної орієнтації соціально-економічної системи;
- зміна важливих параметрів оточення проекту, які були закладені як постійні складники в кошторис;
- потенційна відсталість майбутнього продукту проекту у зв'язку з технологічним прогресом та іншими змінами;
- сильні цінові зміни щодо ресурсів, використовуваних в проекті;
- сумніви в досягненні цілей проекту;
- зміна політичних пріоритетів при виконанні соціальних і міжнародних проектів.

При прийнятті стратегічних рішень обов'язково потрібно враховувати фінансові фактори, такі як:

- капітальні витрати;
- очікуваний прибуток;
- потік готівки;

- параметри розрахунку інвестицій;
- рівень ризику.

Крім того, команда має прийняти ефективні заходи для подолання відхилень: оперативно скорегувати план з урахуванням відхилень, своєчасно прийняти ефективні рішення для покращення негативної тенденції та зниження або ліквідації відхилень. Щоб ці заходи були ефективними, необхідно: розрахувати вплив будь-якої зміни на кінцевий результат проекту (перепланування); отримати дозвіл на здійснення даного заходу.

## **Тема 8. Вирішення проблем прийняття управлінських рішень в проекті**

Дотримання загальних принципів управління проектами не завжди забезпечує успішність проекту. Часто не вдається отримати продукт та результат проекту запланованої якості в межах встановлених часових та ресурсних обмежень. Основною причиною такого становища стають помилки в управлінні проектом. Саме вони призводять до небажаних проблем, попри найкращі наміри та компетенцію всіх учасників проекту.

Більшість проектів поєднують в собі велику кількість різних видів діяльності, тому для них нема типових принципів управління. В такій ситуації процес управління проектом з урахуванням заданих обмежень щодо якості, часу та ресурсів стає проблематичним. Найраціональніша комбінація трьох наведених основних параметрів у рамках проекту є основним завданням, яке потрібно розв'язувати керівникові проекту та іншим зацікавленим сторонам під час прийняття рішень з проекту [1]. Необхідно вибрати найкраще рішення в багатокритеріальній системі, яке не може бути покращено за жодним критерієм без погіршення за якимось іншим. Таке рішення не є оптимальним в строгому розумінні, але воно забезпечує задовільне рішення за групою критеріїв.

Проблеми, що вирішуються у процесі управління, прийнята поділяти на такі три основні типи: добре структуровані, в яких прослідковуються суттєві

залежності між елементами, що можуть бути відображені через кількісні показники; слабо структуровані – це проблеми, які містять елементи як якісного, так і кількісного характеру; неструктуровані – проблеми містять лише якісний опис найважливіших елементів, кількісні залежності між якими не визначені.

Так, під час вирішення добре структурованих проблем доцільним є використання такого методологічного прийому, як дослідження операцій, який передбачає розроблення моделей відповідних ситуацій та застосування кількісних методів їх аналізу.

Серед основних завдань дослідження операцій такі: розподіл обмежених ресурсів між споживачами, кожний з яких використовує їх з різною ефективністю; управління запасами, пов'язане з визначенням необхідних розмірів ресурсів за умови, що зберігання вимагає певних затрат; завдання обслуговування, які потребують встановлення певної послідовності; вибір маршруту та впорядкування робіт у часі; завдання, пов'язані зі зміною застарілого обладнання; пошук рішення шляхом раціонального вибору можливостей; завдання теорії ігор, які досліджують розумні стратегії поведінки з урахуванням можливих дій тощо.

Серед методів, які розроблені під добре структуровані проблеми і вже використовуються на практиці, слід виокремити такі: лінійне, нелінійне та цільове програмування; кількісне прогнозування, зокрема аналіз числових рядів, і казуальне (причинно-наслідкове) моделювання; нормативне прогнозування (метод блок-схем послідовностей виконання завдань, побудова дерева цілей та рішень, методи мережевого планування та управління); платіжна матриця; морфологічні методи.

Так, метод блок-схем послідовностей виконання завдань передбачає схематичне відображення всіх альтернативних варіантів послідовностей дій, окреслення елементів у блок-схемі, подальший аналіз необхідних ресурсів та небажаних моментів з вилученням неприйнятних варіантів.

При використанні методу дерева цілей виходять з того, що під терміном

дерево цілей розуміється ієрархічна система споріднених цілей, структурованих у такому порядку: виокремлюються цілі, підцілі та заходи щодо їх реалізації; встановлюються критерії та відповідні вагові коефіцієнти для проведення оцінки елементів на кожному рівні дерева цілей; вводяться вагові коефіцієнти для кожного елемента дерева цілей відносно критеріїв на кожному рівні.

Побудова дерева цілей передбачає формування їх чіткої ієрархії з використанням як кількісних, так і евристичних методів.

Для вибору найкращого напряму дій з можливих варіантів у процесі вирішення завдань державного управління також використовується метод дерева рішень, який ґрунтується на методі дерева цілей і зводиться до схематичного представлення проблеми прийняття рішень. З метою оптимізації прийняття рішень будується дерево рішень та здійснюється оцінка ймовірностей альтернативних варіантів розвитку ситуації, а також оцінка корисності того чи іншого варіанта наслідків, яка визначається деревом рішень.

Методи мережевого планування та управління поєднують методи управління проектами та ґрунтуються на побудові мережевих графіків. Серед методів мережевого планування найвідомішим є метод критичного шляху та метод оцінки і перегляду планів.

При нормативному прогнозуванні використовуються методи побудови горизонтальних та вертикальних матриць.

Метод горизонтальних матриць застосовується для визначення першочерговості виконання проектів, які пропонуються для дослідження цілей, а також для оптимального розподілу ресурсів при заданих обмеженнях. У двовимірній матриці один її вимір може відображати основні проблеми, а другий – ресурси для їх вирішення. У тривимірній матриці один вимір може бути цілями, другий – ресурсами, третій – часом виконання.

Вертикальні матриці рішень призначені для досліджень переміщення технологій по вертикалі.

Серед емпіричних методів найбільш поширеними є методи стандартизації (розроблення і впровадження стандартів) і типізації (розроблення і



впровадження типових організаційних структур управління, типових штатів адміністративних служб тощо).

З метою формування широких уявлень про складні проблеми, на вирішення яких зорієнтована система державного управління, використовується метод побудови сценарію, який передбачає аналіз певної проблеми та наведення пропозицій з її вирішення. Базуючись на результатах техніко-економічного та статистичного аналізу з певними висновками сценарій забезпечує формування інформаційної бази, на якій здійснюється подальше прогнозування та планування розв'язання певної проблеми.

У державному управлінні для оцінки альтернатив під час прийняття управлінських рішень широко використовуються методи індивідуальної та колективної експертних оцінок (інтерв'ю, аналогів, написання сценаріїв, колективної експертної оцінки, колективної генерації ідей (мозкового штурму), Дельфі та ін.).

Технологія прийняття управлінських рішень базується на використанні системи методів, які можна класифікувати у три групи: евристичні, колективні, кількісні.

Евристичні методи прийняття рішень базуються на аналітичних здібностях осіб, які приймають управлінські рішення. Ці методи спираються на інтуїцію, порівняння альтернатив з урахуванням набутого досвіду, вони оперативні, але не гарантують вибору безпомилкових рішень.

Колективні методи прийняття рішень передбачають визначення учасників певної процедури і відбір форм групової роботи: засідання, наради тощо. Ефективними є такі методи колективної підготовки управлінських рішень: мозкового штурму (спільне генерування ідей і наступне прийняття рішень) та Дельфі (багатоетапна процедура анкетування).

В основі кількісних методів прийняття рішень лежить вибір оптимального, шляхом комп'ютеризованої обробки великих масивів інформації.[2]

## Тема 9. Компромісні управлінські рішення в проекті

Часто різноманітні реальні умови та обставини, в яких виникає та розвивається проект, не дозволяють отримати необхідні характеристики якості продукту проекту в рамках запланованих ресурсів та часу. Зазвичай витрати та терміни виходять за межі, встановлені проектом, тоді як безпосереднє виконання робіт з проекту не відповідає встановленим вимогам.

Кожен новий проект має свої особливості, мала схожість з попереднім або наступним проектами. Отже, процес вибору раціонального співвідношення між основними керованими параметрами проекту є активним і за своєї суттю компромісним процесом.

Тобто управлінські рішення з проекту – це завжди компромісні рішення, які приймають протягом всього його життєвого циклу з урахуванням стану зовнішнього і внутрішнього середовища проекту. Компромісне управлінське рішення з проекту завжди повинно давати розуміння того, за рахунок чого можна відновити запланований хід робіт з проекту, або чим можна жертвувати в проекті в умовах реальної ситуації, що склалась. Для полегшення аналізу розуміння компромісних управлінських рішень пропонується використовувати механічну модель управлінського трикутника [1,с.160]. Модель складається з трьох поршнів, які розміщені в одному герметичному корпусі. Кожен з поршнів відповідає за один із запланованих параметрів проекту – якість, ресурси, час. Перевагою механічної моделі управлінського трикутника є те, що вона спрощено і наочно відбиває особливості прийняття компромісних управлінських рішень з проекту.

Вибір компромісного управлінського рішення відносно пріоритетності параметрів завжди залежить від обмежень проекту. Слід також звернути увагу на інші фактори, які стосуються пошуку компромісного рішення. Наприклад, неякісна документація проекту (план управління проектом, контракти, специфікації тощо) завжди є фактором, вплив якого змушує керівника проекту шукати компроміс щодо якості виконаних робіт з проекту.

Пошук компромісного управлінського рішення необхідно поєднувати з системним підходом в управлінні. При цьому слід брати до уваги той факт, що найменша зміна в проекті або системі має безпосередній вплив на всі підсистеми і підрозділи команди проекту і організацій-виконавців робіт з проекту. Тоді доцільним є розроблення такого загального процесу управління проектом, при якому здійснюється аналіз, пошук, а потім прийняття компромісного рішення, на відміну від впровадження жорстких правил з оптимізації рішень. Такий процес повинен складатись з таких етапів:

- визнання та розуміння основної причини виникнення конфлікту (ситуації, яка вимагає суттєвих змін в проекті);
- перегляд мети та завдань проекту;
- аналіз зовнішніх факторів проекту та його стану;
- визначення альтернативних варіантів розвитку проекту;
- перегляд плану виконання робіт з проекту.

Для вибору пріоритетного фактору під час прийняття компромісного рішення важливим є тип укладеного контракту, в якому фіксують всі обмеження з проекту. На прийняття компромісних управлінських рішень з проекту також впливає предметна галузь (галузь економіки) проекту. Компромісні рішення з проекту залежать від його типу та виду, встановлених в проекті обмежень за визначальними факторами – якістю, часом, ресурсами.

Прийняття компромісних управлінських рішень протягом життєвого циклу проекту «підкріплюється» завдяки обчисленню такого важливого показника, як індикатор імовірності успіху проекту (PSI). PSI – показник, який розраховують у будь-який момент життєвого циклу проекту і визначає ймовірність того, що проект буде завершено успішно. Для розрахунку значення PSI може бути залучений один експерт (наприклад, керівник проекту або зовнішній консультант), а також група учасників проекту. В останньому випадку отримані значення PSI слід усереднити.

## 7. ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

1. Аналіз теоретичних основ прийняття управлінських рішень в проекті.
2. Обґрунтувати послідовність та етапи прийняття управлінських рішень впродовж життєвого циклу проекту.
3. Основні завдання зацікавлених сторін під час прийняття управлінських рішень в проекті.
4. Опишіть типові ситуації комбінування обмежувальних факторів управлінського рішення в проекті.
5. На конкретному прикладі опишіть процес вибору й формування організаційної структури управління проектом.
6. Функції й досвід роботи підрозділів підприємств з питань прийняття управлінських рішень в проекті (офісів управління проектами - навести конкретні приклади). Наведіть приклади сучасних моделей прийняття управлінського рішення в проекті.

План роботи:

- титульний лист (видається заочним деканатом зі штампом);
- зміст;
- основна частина;
- перелік використаної літератури.

Обсяг роботи – 30 стор. Оформлювати роботу слід на аркушах А4, шрифт Times New Roman, міжрядковий інтервал 1,5. Мова роботи – українська.