

# УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТІВ НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ

**В.В. Морозов**

Кандидат технічних наук, професор, завідувач  
кафедрою\*  
Контактний тел. 050-358-09-50  
E-mail: mkrok@ukr.net

**С.І. Рудницький**

Аспірант\*  
Контактний тел. 067-605-05-84  
E-mail: sergey.rudnitskiy@gmail.com  
\*Кафедра бізнес адміністрування та управління  
проектами  
Університет економіки та права «КРОК»  
вул. Лагерна, 30-32, м. Київ, Україна, 03113

*Розглядаються механізми формування та управління портфелем проектів корпорацій на основі методів прийняття стратегічних рішень, прив'язаних до фаз життєвого циклу проектів, які розробляються та приймаються на основі процесного підходу*

*Ключові слова: стратегічні рішення, портфель проектів, процесний підхід*

*Рассматриваются механизмы формирования и управления портфелем проектов корпораций на основе методов принятия стратегических решений, привязанных к фазам жизненного цикла проектов, которые разрабатываются и принимаются на основе процессного подхода*

*Ключевые слова: стратегические решения, портфель проектов, процессный подход*

*The mechanisms of forming and management the projects portfolio of corporations are examined on the basis of methods of making strategic decisions, tied to the phases of life cycle of projects which are developed and accepted on the basis of process approach*

*Keywords: strategic decisions, projects portfolio, process approach*

## 1. Постановка проблеми

Управління проектами в сучасних умовах розвитку бізнесу вимагає від корпорацій використання чітких механізмів управління портфелем проектів, що дозволить визначити оптимальний розмір і склад портфеля проектів і забезпечити його виконання з максимальною прибутковістю, в мінімальні терміни і з найменшим ризиком [1 - 4]. При цьому важливим є задачі по систематизації процесів розробки та прийняття стратегічних рішень щодо управління портфелем проектів.

## 2. Аналіз останніх досліджень

Аналіз сучасних досліджень у частині управління портфелем проектів в управлінні проектами вказує на розробку певних моделей та інструментів формування та управління такими портфелем проектів. Однак, не визначено навіть на базі одного з проектів портфеля кількісні та якісні показники рішень, які приймає керівник проекту щодо ефективного управління ним.

## 3. Формулювання цілі статті

Оскільки перелік стратегічних рішень щодо управління портфелем проектів не визначено, то

метою статті є аналіз всіх фаз життєвого циклу проектів та визначення єдиного переліку всіх таких рішень [1,2].

Крім того, треба застосувати процесний підхід до прийняття альтернативних рішень щодо управління портфелем проектів.

## 4. Виклад основного матеріалу

Для формування системи стратегічних рішень по управління портфелем проектів скористаємося системним підходом.

Системний підхід (СП) – це напрям методології наукового пізнання і соціальної практики, в основі якого лежить розгляд об'єктів як систем; орієнтує дослідника на розкриття цілісності об'єкту [1], на виявлення різноманіття типів зв'язків в ній і зведення їх в єдину теоретичну картину.

Зміст організаційної діяльності з підготовки і реалізації проектних управлінських рішень (ПУР) схематично показано на рис. 1.

Для інформаційної підготовки розробки ПУР необхідно виконати наступний набір адміністративних дій керівника проекту і команди управління проектом [2].

Наведемо розподіл управлінських рішень за фазами та етапами життєвого циклу проекту, позначаючи кожне з проектних рішень відповідним власним кодом або номером.

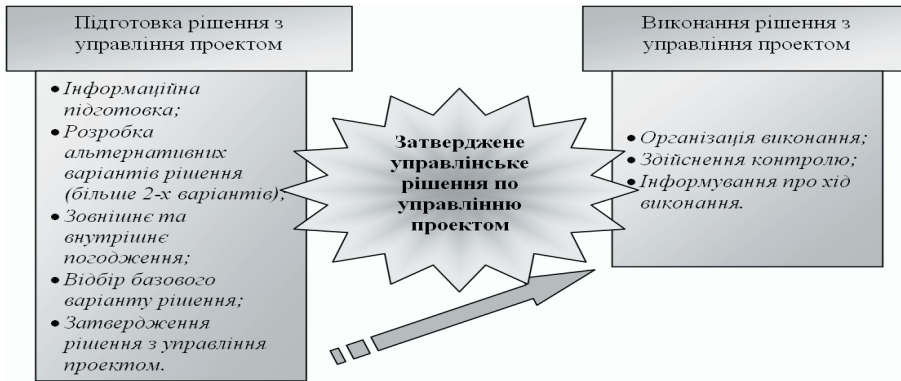


Рис. 1. Організація підготовки і реалізації управлінського рішення в проектах

*Фаза розробки концепції проекту:*

1. Рішення про перехід до фази розробки концепції проекту (Р 1).
2. Рішення про призначення керівника проекту (Р 2).
3. Рішення про вибір методів збору даних про оточення та проект (Р 3).
4. Рішення про перехід до етапу розробки ТЕО та бізнес планування (Р 4).
5. Рішення про перехід до етапу експертизи концепції (Р 5).
6. Рішення про затвердження концепції проекту (Р 6).
7. Рішення про перехід до стадії планування (Р 7).

*Фаза планування проекту:*

8. Рішення про формування команди проекту (Р 8).
9. Рішення про вибір інструментів планування та управління (Р 9).
10. Рішення про цілі та пріоритети у проекті (Р 10).
11. Рішення про затвердження OBS проекту (Р 11).
12. Рішення про затвердження WBS проекту (Р 12).
13. Рішення про перехід конкурсних торгів на вибір основного виконавця проекту (Р 13).
14. Рішення про укладання контракту з переможцем торгів (Р 14).

*Фаза виконання проекту:*

15. Рішення про затвердження Статуту проекту (Р 15).
16. Рішення про розподіл вих (Р 16).
17. Рішення про прийняття календарного плану проекту (Р 17).
18. Рішення про перехід до фази виконання проекту (Р 18).
19. Рішення про вибір альтернативних ресурсів (Р 19).
20. Рішення щодо оперативного планування робіт (Р 20).
21. Рішення про введення в дію системи управління проектами (Р 21).

22. Рішення про моніторинг параметрів проекту, оцінка прогресу (Р 22).

23. Рішення про контроль виконання та аналіз відхилень від плану (Р 23).

24. Рішення про перепланування частин проекту, що залишилися (Р 24).

25. Рішення щодо проблем запізнь, конфліктів, позовів (Р 25).

26. Рішення про мотивацію команди проекту, координацію виконання (Р 26).

*Фаза завершення проекту:*

27. Рішення про прийняття частин продукту проекту (Р 27).
28. Рішення про підготовку кадрів для експлуатації продукту (Р 28).
29. Рішення про підготовку документації та передачу продукту (Р 29).
30. Оцінювання й приймання продукту та результатів проекту (Р 30).
31. Рішення про затвердження заключного звіту про виконання проекту (ICR) (Р 31);
32. Рішення про передачу продукту в експлуатацію (Р 32).
33. Рішення про прийняття документів про закриття проекту (Р 33).
34. Рішення про систематизацію отриманих даних (Р 34).
35. Рішення про закриття проекту та розпуск команди проекту (Р 35).

Як було зазначено вище, в межах життєвого циклу звичайного проекту можна виділити *тридцять п'ять* базових послідовних стратегічних управлінських рішень про доцільність і своєчасність переходу до наступного етапу або фази проекту. 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

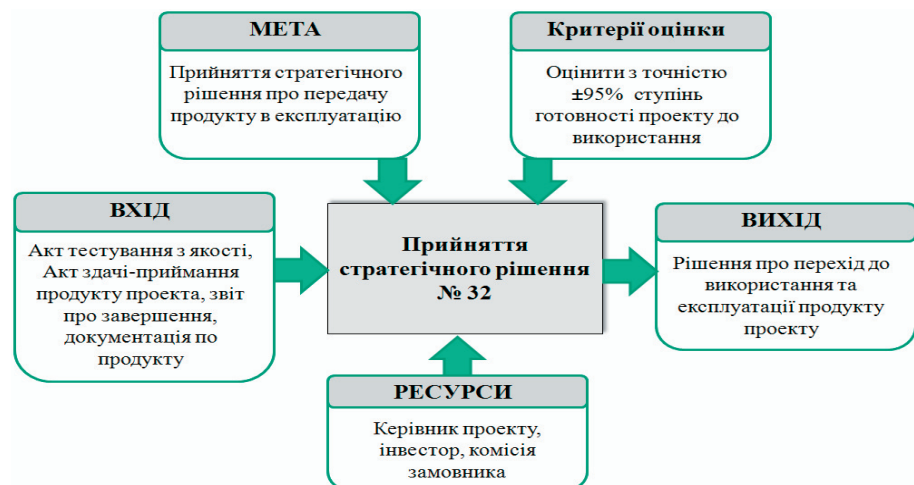


Рис. 2. Модель прийняття стратегічного рішення P32

ресурсів з урахуванням управлінських впливів у вигляді мети та критеріїв оцінки (рис. 2).

Такий підхід дозволяє чіткіше визначити організаційні ресурси, необхідні для якісного та ефективного управлінського рішення у проектах, встановити необхідний перелік вхідних проектних документів та звітів, сфокусуватися на меті та визначити вихідні результати прийнятих рішень.

## 5. Висновки

Розглянуті моделі довели свою практичну значність при виконанні процедур формування та управління проектами на базі групи компаній АРКОН. Вони дозволили розподілити ризики та відповідальність за реалізацію стратегій виходу з кризи та сформувати ефективні портфелі проектів розвитку корпорації.

## Література

1. Рач В. А. Управление проектами: практические аспекты реализации стратегий регионального развития: навч. посіб. / В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведева; за ред. В.А. Рача. – К.: «К.І.С.», 2010. – 276 с.
2. Морозов В.В, Кузнецов Є.Д. Прийняття проектних рішень в управлінні проектами: навчальний посібник. - К.: Університет економіки та права «КРОК», 2011. – 169 с.
3. Креативні технології управління проектами та програмами: Монографія. Під ред. Бушуєва С.Д. – К.: «Саммит- Книга», 2010. – 768 с.
4. Морозов В.В. Основы закупивель товаров, робіт та послуг в проектах: Навчальний посібник – К. Таксон, 2003. – 744 с.

*У статті викладена розроблена модель в проектах ефективної підготовки кваліфікованих гандболісток*

*Ключові слова: проект, управління, спортивно-професійні знання*

*В статье изложена разработанная модель в проектах эффективной подготовки квалифицированных гандболисток*

*Ключевые слова: проект, управление, спортивно-профессиональные знания*

*The developed model in the projects of the effective training of qualified handballers is shown*

*Keywords: project, management, sports and professional knowledge*

УДК 796.06+796.322

# МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ КВАЛІФІКОВАНИХ ГАНДБОЛІСТОК

**В. О. Тищенко**

В.о.доцента, завідувач кафедри\*

Кафедра фізичного виховання

Львівський національний аграрний університет

вул. Володимира Великого, 1, м. Дубляни,

Жовківського р-ну Львівської обл., Україна, 80381

Контактний тел.: (032-2) 24-29-65, 097-248-76-58

E-mail: lera\_gal@ukr.net, ms.valeri71@mail.ru

## 1. Постановка проблеми

У будь-якому виді спорту у його учасника формується уявлення про комплекс важливих ознак, характеристик, параметрів технічної і тактичної готовності, які мали б бути притаманними в тому чи іншому спортивному напрямку. Якщо в індивідуальних видах спорту, та у тих змаганнях, де безпосередня кондиційна спрямованість чітко означена (наприклад, легка атлетика, велоспорт, лижні перегони та ін.), модельованість спортсмена є виразною та незаперечною тому, що очевидними є орієнтири у виді безпосередніх технічних результатів переможців. Щодо ігрових командних видів спорту з'ясування модельних характеристик спортсмена є завданням значно складнішим та багатограннішим.

Недосконалою є система контролю різних сторін підготовленості спортсменів у гандболі та відсутній узагальнюючий комплекс тестів, який би зміг надати цілісну інформацію про спеціальну підготовленість спортсменів. Вдосконалення змагальної діяльності зумовлює підвищення вимог до моделі управління проектами підготовки кваліфікованих спортсменів. Система підготовки повинна адекватно реагувати на зміни у правилах виду спорту та структурі і змісті змагальної діяльності.

Особливого значення набуває акцентоване вдосконалення окремих складових системи підготовки у командних ігрових видах спорту. Це підтверджується наявністю значного арсеналу техніко-тактичних дій у змагальній діяльності, різним рівнем підготовленості, відмінною спрямованістю ігрових функцій та ін.