

Колосов А. М.

УПРАВЛІННЯ ПРИЙНЯТТЯМ ПРОЕКТНОГО РІШЕННЯ З РЕОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ СИСТЕМИ

В умовах сучасного швидко змінюваного ринку успішність будь-якої виробничої діяльності все більше залежить від того, наскільки вона проявляє здатність протистояти або пристосовуватися до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Будь-яка реорганізація виробничої системи не може відбуватися інакше, як через розробку й запровадження певного проекту, що стає центральним завданням управління розвитком будь-якої системи. Одним з центральних питань управління проектами є визначення моменту прийняття проектної рішення з метою своєчасної реорганізації виробничої системи з метою її пристосування до змінених умов функціонування в сучасному швидко змінюваному ринковому середовищі. Питання своєчасності прийняття проектної рішення є предметом розгляду в межах наукового напрямку управління проектами, але власне питання визначення самого моменту прийняття проектної рішення вирішується без запровадження спеціальної процедури встановлення такого моменту на засадах умов необхідності й достатності.

Пропуск необхідного моменту реорганізації виробничої системи веде до неминучого настання її кризового стану, що загрожує не тільки суттєвими втратами, але й взагалі призупиненням діяльності підприємства. За критерій визначення моменту прийняття проектної рішення пропонується вважати досягнення системою точки організаційної біфуркації, у якій здійсненню проектної рішення альтернативною виступає залишення системи у діючому стану. Запровадження запропонованого підходу дає методологічно виважені підстави будь-якому підприємству визначити момент своєчасного втручання в стан своєї виробничої системи з метою підтримки її відповідності середовищу її функціонування.

Ключові слова: управління проектами, проектне рішення, точка організаційної кризи, тривалість перетворення системи, точка організаційної біфуркації, алгоритм управління прийняттям проектної рішення

Постановка проблеми. В умовах сучасного швидко змінюваного ринку успішність будь-якої виробничої діяльності все більше залежить від того, наскільки вона проявляє здатність протистояти або пристосовуватися до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Будь-яка реорганізація виробничої системи не може відбуватися інакше, як через розробку й запровадження певного проекту, що стає центральним завданням управління розвитком будь-якої системи, а намагання розв'язати його формує новий зміст сучасного напрямку в менеджменті як «управління проектами». Але поєднання поточного менеджменту з управлінням проектами не є іманентною властивістю будь-якого підприємства чи організації, яка діє автоматично, без залучення певних зусиль, сконцентрованих на здійсненні реорганізації діючої системи. Підприємства, що діють навіть в умовах швидко змінюваного середовища, здебільшого проявляють інерцію, яка притаманна будь-якій діючій системі, що має сталий характер. Виробнича та організаційна структура підприємств, застосовувані на них технології, форми й методи організації діяльності та управління найчастіше виявляються нездатними адаптуватися до нових умов функціонування, які різко змінилися.

На більшості підприємств не проводиться спеціального моніторингу відповідності стану його виробничої системи тим вимогам, які висуває мінливе ринкове середовище, немає практики обґрунтування рішень про необхідність та своєчасність її перетворення. Але й у разі запровадження механізмів управління проектами саме питання своєчасності прийняття будь-якого проектної рішення з реорганізації виробничої системи є одним з гострих у тому сенсі, що будь-яке керівництво підприємства не може бути впевненим у правильності здійснюваного ним вибору, оскільки йому важко передбачити подальший хід змін у зовнішньому середовищі. Через це у переважній більшості випадків здійснювані зміни актуальні моменти і їхнього запровадження, через що заострюються протиріччя, що постають між діючою виробничою системою і тими новими умовами, які висуває реальне середовище. Недооцінка такого стану управління розвитком виробничими системами підсилюється наявністю інституціональних перешкоджань процесу своєчасного реформування. Так, ті ж тривалі процедури тендерних закупівель, сезонний характер багатьох процесів, недостатня фінансова спроможність суб'єктів лише ускладнюють процедури здійснення проектів. У цій багатofакторній системі втрачається уявлення важливості своєчасного запровадження будь-якого проектної рішення. Саме розгляд методологічних питань стосовно визначення моменту часу, мотиву чи іншого поведи прийняття проектної рішення і є метою даної статі.

Аналіз відображення в науковій літературі проблематики управління прийняттям проектних рішень. Питання своєчасності прийняття проектної рішення є предметом розгляду в межах наукового напрямку управління проектами, основні складові якого викладено багатьма науковими працями, наприклад [1]. Одним з аспектів управління проектами є планування цілісного процесу розробки й запровадження проектних рішень в процесі реструктуризації виробничої системи за загальними правилами, розкритими в базових працях, наприклад [2]. Але саме питання визначення моменту запровадження будь-якого проекту вирішувалося в межах загальних правил і технології планування, яка, до недавніх ще часів, у нашій країні ще в значній мірі спиралася на

планові традиції попереднього періоду централізованого керівництва виробничою діяльністю. Питання актуалізувалося лише по мірі все більшого занурення економіки України в світовий ринковий простір, у якому проблематиці своєчасної реорганізації діяльності увага приділялася вже здавна. Це визначило новий напрямок досліджень питань пристосування підприємств до змінних умов їх діяльності, що висвітлено в теоретичних працях західних науковців О. Тоффлера [3], Р. Каплана і Д. Нортон [4], У. Бріджеса [5], та їх послідовників у Росії [6] та Україні [7; 8].

За об'єктивну потребу було визнано необхідність своєчасної реструктуризації виробничих систем підприємств у процесі пристосування до змінних умов їх діяльності. Але власне питання визначення самого моменту прийняття проектного рішення все ж таки досі вирішується в системі загального планування цілісного проектного процесу без запровадження спеціальної процедури встановлення такого моменту на засадах необхідності й достатності. В попередніх наших працях досліджувалися питання визначення мотивації й моменту прийняття проектних рішень у сфері організаційного вдосконалювання виробничих систем [9] та з метою підтримки їх стійкості [10], тому в даній статті поставлене завдання сформулювати найбільш загальний методологічний підхід до визначення моменту прийняття проектного рішення з реорганізації виробничої системи в умовах сучасного змінюваного середовища.

Отже, ціллю статті є обґрунтування методологічного підходу до управління прийняттям проектного рішення з реорганізації виробничої системи на основі визначення необхідної та достатньої умов.

Виклад основного змісту статті. Підвищення мінливості ринкового середовища формує загальний процес накопичення будь-якими виробничими системами та об'єктами адаптивних властивостей пристосування до змінюваних умов своєї діяльності. Очевидно, що накопичення таких властивостей здійснюється не само по собі, а в результаті запровадження певних проектних рішень з реорганізації, під якою розуміють необхідну зміну діючого стану системи у напрямку її більшого пристосування до змінених зовнішніх умов.

Представимо приклади накопичення прояву адаптивних властивості діяльності підприємств у табл.1.

Таблиця 1

Зміни в діяльності підприємств та накопичення ними адаптивних властивостей в процесі посилення мінливості ринкового середовища

Фактор змін	Напрямок змін	Проектне рішення щодо запроваджених змін
Зростання потреб	Зростання обсягів виробництва	Масова потокова організація
	Зростання продуктивності	Поглиблення спеціалізації
Потреба урізноманітнити вироби	Розширення номенклатури	Багатономенклатурна потокова організація
Зростання вартості робочої сили	Скорочення робітників	Багатоверстатна організація, сполучення операцій
	Скорочення керівників	Організація автоматизованого управління
Прискорення зміни потреб у продукції	Прискорення переналагодження виробництва	Гнучка організація (у тому числі на основі устаткування з ЧПУ)
Підвищення ролі керівництва	Розвиток бюрократизації	Лінійно-функціональна організація управління
Подолання складності координації при керівництві	Делегування повноважень	Цільова, матрична, проектна організація управління
	Розвиток інтрапренерства	Розширення самостійності підрозділів
Глобалізація ринків споживання	Вихід на закордонні ринки	Організація закордонних філій, представництв
Боротьба за ринки сировини й збуту	Вертикальна інтеграція	Організація концернів, викуп підприємств-постачальників
Необхідність у посиленні галузевих інтересів	Горизонтальна інтеграція	Створення асоціацій, викуп родинних підприємств
Потреба в концентрації капіталів	Акціонування, корпоратизація	Організація акціонерних товариств, фінансових груп
Потреба в додатковому капіталі	Залучення партнерів	Організація емісії акцій
Потреба в динамічній кооперації	Захист партнерських зв'язків	Організація «аутсорсингу», «віртуальних» підприємств

Але, незважаючи на наявність об'єктивного процесу накопичення певних адаптивних властивостей виробничими системами, негативний стан багатьох з них, який особливо погіршується у періоди фінансово-економічної кризи, свідчить, що перетворення, здійснювані на підприємствах, часто не досягають поставлених цілей. Однією з причин такого становища є відсутність дійсного обґрунтування *необхідного* й *достатнього*

моменту необхідного втручання у діючий стан виробничої системи з метою її перетворення. У результаті, запроваджені зміни, як правило, запізнюються в часі їх прийняття, що призводить до втрат, оскільки продовження функціонування підприємства в умовах, що вже змінилися, завжди дає гірші результати. З іншого боку, передчасне здійснення змін у виробничій системі також призводить до додаткових втрат, оскільки завчасно припиняє сталу діяльність і раніше потребує додаткових коштів.

Складність визначення саме того моменту здійснення змін, який би вважався оптимальним, полягає в тому, що: по-перше, відсутня на рівні діяльності певного об'єкту система поточного моніторингу зовнішніх змін, які стають очевидними лише по закінченню певного планового періоду, коли стають відомі звітні дані щодо результатів діяльності; а по-друге, не застосовуються необхідні критерії щодо визначення часових параметрів цілого процесу розробки й прийняття проектного рішення.

Загальною проблемою двох визначених моментів є те, що будь-який суб'єкт управління оперує множиною показників, стан порівняння планових та звітних величин яких, може не відображати цілісної картини зміни становища керованого об'єкту в середовищі його функціонування. Необхідним є акумулятивне бачення тренду системи на основі певних узагальнюючих критеріїв. Очевидно, що розуміння такого критерію і того, який показник діяльності підприємства може бути покладений в його основу, формується з урахуванням конкретних умов діяльності об'єкту. Загальною рекомендацією стосовно вибору такого критерію може бути лише те, що він повинен бути найбільш чутливим до зовнішніх змін і, таким чином, бути попереджувальним сигналом необхідності реорганізації системи. На практиці найчастіше поява негативних трендів змінювання таких показників як обсяг продажів продукції, прибуток, ринки збуту, якість продукції можуть виступати в якості критерію стану системи в оточуючому середовищі.

Наявність певних критеріїв оцінювання стану системи в середовищі дозволяє визначити такі календарні параметри, як точка усвідомлення початку негативного тренду стану системи – T_n , коли стає зрозумілою необхідність готуватися до розробки й запровадження необхідних проектних рішень з реорганізації системи, і точка кризового стану системи – T_k , коли наслідки погіршення її стану (у разі неприйняття ніякого проектного рішення) стають критичними, що призводить до втрати прибутковості, ефективності, доцільності діяльності, аж до її тимчасового або повного призупинення.

Визначення даних параметрів покажемо прикладом на рис. 1, що відображає тренди змінюваності собівартості і ціни продукції цегельного заводу в період стрімкого прояву негативних зовнішніх впливів.

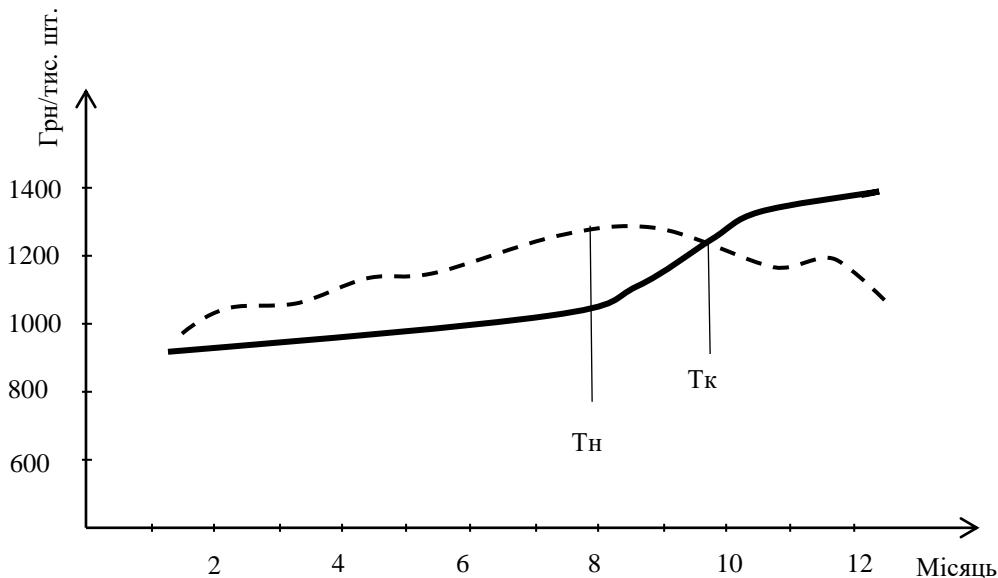


Рис. 1. Параметри усвідомлення негативних змін T_n і критичного стану системи T_k у процесі зміни ціни й собівартості цегли:
 - - - ціна; ————— собівартість

Але самі вказані параметри не викривають питання щодо визначення моменту здійснення перетворень системи у зв'язку із негативним зовнішнім впливом на її функціонування. Очевидно, що будь-яка реорганізація виробничої системи, пов'язана з переводом її з одного стану до іншого, вимагає певного часу – тривалості періоду перетворення діючої системи з одного стану до іншого, навіть при наявності готового проектного рішення. Виходить, момент здійснення організаційного впливу повинен випереджати точку організаційної кризи на тривалість даного періоду, який позначимо як період переходу $T_{пер}$. Покажемо спрощеною схемою на рис. 2 визначення необхідної точки перетворення системи $T_{П}$ зворотним шляхом, віднімаючи від точки кризи тривалість перехідного періоду.

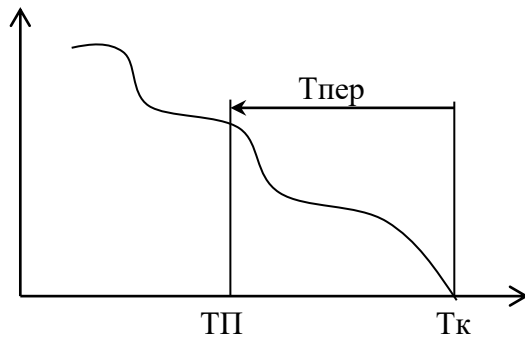


Рис. 2. Визначення точки початку перетворення системи ТП зворотним шляхом від точки кризи Тк

Щоб дати правильну ознаку точці ТП відмітимо, що її пропуск означає відтермінування необхідного перетворення системи, а отже, це неминуче приведе до точки організаційної кризи, оскільки к моменту її настання проектне рішення ще не може бути запроваджено через неможливості подолання часу тривалості переходного періоду.

Отже, точку ТП слід вважати точкою вибору однієї з двох альтернатив:

- 1) своєчасного перетворення системи, що запобігає настанню її кризового стану;
- 2) пропуску відповідного моменту перетворення, неминучим наслідком чого є подальше нагромадження неузгодженості між діючою системою та зміненими умовами зовнішнього середовища.

Розвиток процесів, що виявляють властивість роздвоєння при настанні деяких зовнішніх умов, прийнято вивчати з позицій теорії біфуркацій або «катастроф» (від лат. bifurcus – роздвоєний). Оскільки питання вибору моменту перетворення системи виявляє властивість роздвоєння, то виникає доцільність представлення точки перетворення ТП з позицій теорії біфуркації, а саму точку прийняття проектного рішення вважати точкою організаційної біфуркації.

Практичне значення організаційної біфуркації полягає у визначенні настання її моменту. Однак, у процесі організаційної динаміки виявлення наступаючої точки організаційної біфуркації є непростим завданням, для вирішення якого необхідно досліджувати процес зміни фазових станів виробничої системи, до якої доцільним є застосування поняття організаційної поведінки.

Саме розгляд флуктуації системи в середовищі дозволяє воедино розглядати зміни параметрів мінливого зовнішнього середовища з параметрами самої системи. Діяльний контур організаційної поведінки підприємства можна схематично представити рис. 3.



Рис. 3. Діяльний контур організаційної поведінки підприємства у мінливому середовищі

На рис. 3 визначено наступні зв'язки елементів контуру: 1 – відповідність стану виробничої системи підприємства умовам його функціонування; 2 – відзначення перевищення порогу невідповідності стану системи його зовнішнім умовам (відповідно до зв'язку 1); 3 – моніторинг мінливості середовища та стану виробничої системи; 4 – вектор перетворення діючого стану системи для відновлення її відповідності оновленим умовам діяльності.

Визначення точки біфуркації повинно здійснюватися в межах загального алгоритму організаційної поведінки підприємства з урахуванням його резистентних можливостей до зовнішніх впливів, які: 1) можуть переважати негативні зовнішні впливи і навіть перетворювати середовище під себе (у разі монопольного становища підприємства, наприклад); 2) можуть бути співставними з силою зовнішніх впливів, що може без втрат відтермінувати початок реорганізації системи; 3) значно слабкішими зовнішніх впливів, що означає необхідність негайного застосування управління прийняттям проектного рішення.

Послідовність організації поведінки підприємства залежить також від того, у що обходиться підприємству збереження рівноваги, збалансованості, стабільності його стану, а тим більше, подолання негативного

зовнішнього впливу. Таке надмірне застосування зусиль збереження свого стану припускає використання наявних внутрішніх резервів, може приводити до їхньої втрати. Здатність підприємства вибрати й реалізувати найкращу траєкторію із простору своїх змін можна розглядати як найбільш загальний прояв оптимальності діяльності підприємства, а оптимізацію – як процес пошуку найкращої альтернативи, що забезпечує максимальне або мінімальне значення функції системи.

Наступним фактором є дійсна реактивність поведінки підприємства, яка характеризує можливість підприємства фіксувати реакції або впливи навколишнього середовища, реакції своїх елементів і виробляти на них власні реакції як цілого. Це визначається наявністю механізму передачі зовнішнього впливу на підприємство, або з боку підприємства, як цілого, в його внутрішню структуру. При його відсутності або при не ефективній роботі неможливо здійснити необхідний черговий крок організаційної поведінки.

Наступним фактором є здатність самої внутрішньої структури підприємства до реорганізації завдяки відповідності її функціональної структури цілеспрямованій діяльності підприємства. У разі неможливості змінування ніяке проектне рішення не дасть необхідного ефекту.

Нарешті, мають значення реальні можливості перетворення підприємством навколишнього середовища, наприклад, за рахунок створення філії або представництва підприємства в іншому місці.

Необхідно враховувати також можливості збереження або, якщо це потрібно, зміни границь підприємства. Тривіальним прикладом прояву такого роду є здатність підприємства до зміни складу продукції, обсягів її виробництва, скорочення чисельності працівників та інше, що призводить до усунення негативного зовнішнього впливу. У більш радикальних випадках може йтися про заходи в сфері злиття і поглинань, виділення й придбання часток інших підприємств. Таким чином, укрупнений алгоритм організаційної поведінки підприємства стосовно визначення чергової точки прийняття проектного рішення можна представити згідно з табл. 2.

Таблиця 2

Укрупнений алгоритм організаційної поведінки підприємства стосовно визначення моменту прийняття проектного рішення з реорганізації системи

Крок та його завдання	Зміст очікуваного результату	Застосовуваний інструментарій
1. Кваліфікація режиму взаємодії підприємства із середовищем	Перетворення, протистояння, пристосування, підпорядкування середовищу	Моніторинг параметрів мілливості середовища зовні та усередині підприємства
2. Оцінка рівня організаційної стійкості підприємства у зовнішньому середовищі	Задовільна, із встановленням динаміки її зміни як: позитивної, відсутньої, негативної, загрозливої. Незадовільна, із встановленням динаміки її зміни як: загрозливої, негативної, відсутньої, позитивної	Методи оцінки організаційної стійкості підприємства
3. Вироблення імперативу рішення щодо характеру взаємодії підприємства із середовищем	Визначення параметрів організації, їх відповідності або невідповідності параметрам середовища. Вибір рішення з: нейтрального відношення; сприяння збереженню діючого положення; ініціювання зміни характеру взаємодії	Встановлення областей застосування певних форм організації та граничних параметрів щодо їх зміни. Методи вироблення цілей діяльності
4. Прийняття рішень щодо перетворення організації усередині підприємства й організації функціонування у зовнішньому середовищі	Визначення форм та параметрів організації, що відповідають зміненим умовам діяльності підприємства, замість форм, що підлягають перетворенню	Обґрунтування організаційних рішень. Організаційне проектування
5. Імплементація проектного рішення	Форма та ступень регламентація організаційного рішення та відносин учасників діяльності в процесі його виконання	Організаційне розпорядництво. Організаційна діагностика і контроль

Отже, сам алгоритм формування імпульсу ухвалення проектного рішення можна відобразити схемою на рис. 4.

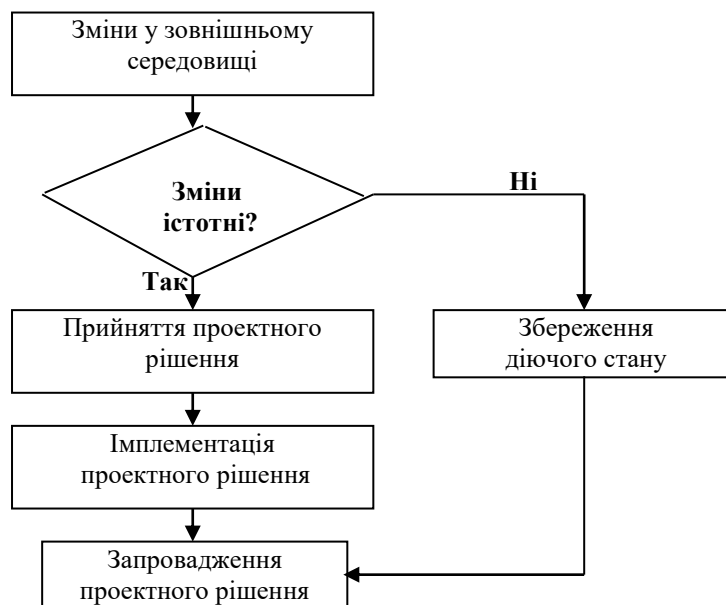


Рис. 4. Алгоритм формування імпульсу ухвалення рішення з реорганізації виробничої системи

Мотив ухвалення організаційного рішення виникає в логічному блоці вибору «так/ні» у вигляді переконаності суб'єкта в тому, що ухвалення рішення необхідно для коректування діяльності на досягнення її мети. У табл. 3 приведемо рекомендації щодо прийняття проектного рішення з урахуванням відповідності діючого стану системи її цілям.

Таблиця 3

Парадигма з прийняття рішень щодо втручання в діючий стан системи з метою подолання зовнішніх впливів

Ситуація	Відповідність організації цілям діяльності	Оцінка змінності зовнішнього середовища	Наслідки впливу змінюваності зовнішнього середовища на стан організації	Прийняття рішення щодо реформування організації діяльності
1	Відповідає	Не змінюється	Наслідки відсутні	Втручання не потрібно
2	Не відповідає		Відносні відхилення діючої організації від належної релевантності	Адаптивне втручання для відновлення необхідного рівня релевантності
3	Відповідає або не відповідає	Змінюється	Наростання організаційної нестійкості до настання точки організаційної біфуркації	Систематичне економічно доцільне корегування організації
			Настання точки організаційної біфуркації	Очікування точки біфуркації для прийняття остаточного рішення
			Подальша змінюваність за межами точки біфуркації	Прийняття рішення щодо реорганізації
			Очікування подальших рішень виведення підприємства з стану організаційної кризи	Пропуск точки біфуркації в очікуванні організаційної кризи
			Прийняття рішення щодо реорганізації із використанням додаткових ресурсів для подолання можливої кризи	
			Очікування подальших рішень виведення підприємства з стану організаційної кризи	

Висновки. Питання своєчасності прийняття проектного рішення є актуальним моментом запровадження цілісної програми управління проектами, без чого не відбувається діяльність будь-якого підприємства в умовах сучасного змінюваного ринку. Пропуск необхідного моменту реорганізації виробничої системи веде до неминучого настання її кризового стану, що загрожує не тільки суттєвими втратами, але й взагалі призупиненням діяльності підприємства. За критерій визначення моменту прийняття проектного рішення пропонується вважати досягнення системою точки організаційної біфуркації, у якій здійсненню проектного рішення альтернативою виступає залишення системи у діючому стану. Саме визначення точки біфуркації потребує постійного моніто-

рингу взаємовідносин між виробничою системою і зовнішнім середовищем за певними алгоритмами, які враховують резистентні можливості самого підприємства протистояти зовнішнім загрозам. Запровадження запропонованого підходу дає методологічно виважені підстави будь-якому підприємству визначати момент своєчасного втручання в стан своєї виробничої системи з метою підтримки її відповідності середовищу її функціонування.

Література

1. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие ; под ред. И.И. Мазура. М.: Высшая школа, 2000. 587 с.
3. Тоффлер О. Новая постиндустриальная волна на Западе. М.: Academia, 1999. 453 с.
4. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию ; пер. с англ. М.: Олимп-бизнес, 2004. 416 с.
5. Бриджес У. Управление компанией в период структурных изменений. М : ИД «Вильямс», 2007. 208 с.
6. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л. Предприятие в нестабильной рыночной среде: риски, стратегии, безопасность. М.: Экономика, 1997. 286 с.
7. Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография. Киев: Центр учебной лит-ры, 2005. 648 с.
8. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств. Концепція, методологія, стратегічне управління. Харків: Інжек, 2003. 239 с.
9. Колосов А.М. Організаційна поведінка підприємства в умовах мінливого середовища (150 питань теорії і практики організації): монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 344 с.
10. Управління стійкістю підприємства : монографія / А.М. Колосов, К.А. Колосова, Г.П. Штапаук ; за заг. ред. А.М. Колосова. Старобільськ: Вид-во держ. закл. «Луган. Нац. Ун-т імені Тараса Шевченка», 2016. 336 с.

References

1. Nozdrina L., Jashiuk V., Polotaj O. Upravlinnia proektamy : pidruchnyk [Project management : textbook]. Kyiv: Centr uchbovoi literatury – Kyiv: Center of scientific literature. 2010. 432 p. [in Ukrainian].
2. Mazur I., Shapiro V. Restrukturizacija predpriyatij i kompanij. Spravochnoje posobije [Restructuring of enterprises and companies. Reference guide]. Moskva: Vysshaja shkola – Moscow. Graduate School. 2000. 587 p. [in Russian].
3. Toffler O. Novaja postindustrialnaja volna na Zapade [A new post-industrial wave in the West]. Moskva: Academia, – Moscow: Academia. 1999. 453 p. [in Russian].
4. Kaplan R., Norton D. Organizacija, orientirovannaja na strategiju [Strategy oriented organization]. Moskva: Olimp-biznes – Moscow: Olymp business. 2004. 416 p. [in Russian].
5. Brydges U. Upravlenije kompanijej v period strukturnyh izmenenij. M.: ID «Williams». 2007. 208 p. [in Russian].
6. Kleiner G., Tambovcev V. Predprijatije v nestabilnoj rynochnoj srede: riski, strategiji, bezopasnost. M.: Ekonomika. 1997. 286 p. [in Russian].
7. Vasilenko A. Menedzment ustojchivogo razvitija predpriyatij : monografija. Kyiv: Centr uchebnoj literatury. 2005. 648 p. [in Russian].
8. Gryniiov A. Innovacijnyj rozvytok promyslovyh pidpryjemstv. Konceptcija, metodologija, strategichne upravlinnia. Charkiv: Inghkek. 2003. 239 p. [in Ukrainian].
9. Kolosov A. Organizacijna povedinka pidpryjemstva v umovach minlyvogo seredovyshia (150 pytan teoriji i praktyky organizaciji): monografija. Lugansk: SNU im. V. Dahl. 2010. 344 p. [in Ukrainian].
10. Upravlinnia stijkistiu pidpryjemstva : monografija / Kolosov A., Kolosova K., Shtapauk G. Starobilsk: LNU im. Tarasa Shevchenka. 2016. 336 p. [in Ukrainian].

В условиях современного быстро меняющегося рынка успешность любой производственной деятельности все больше зависит от того, насколько она проявляет способность противостоять или приспосабливаться к изменениям, происходящим во внешней среде. Любая реорганизация производственной системы не может происходить иначе, как путем разработки и внедрения определенного проекта, что становится центральной задачей управления развитием любой системы. Одним из центральных вопросов управления проектами является определение момента принятия проектного решения с целью своевременной реорганизации производственной системы с целью ее приспособления к изменившимся условиям функционирования в современном быстро изменяющемся рыночной среде. Вопрос своевременности принятия проектного решения является предметом рассмотрения в рамках научного направления управления проектами, однако определение самого момента принятия проектного решения осуществляется без введения специальной процедуры установления такого момента на основе условий необходимости и достаточности.

Пропуск нужного момента реорганизации производственной системы ведет к неизбежному наступлению ее кризисного состояния, угрожающего не только существенными потерями, но и вообще приостановлением деятельности предприятия. В качестве критерия определения момента принятия проектного решения предлагается считать достижение системой точки организационной бифуркации, в которой осуществлению проектного решения альтернативой выступает оставление системы в действующем состоянии. Введение предложенного подхода дает методологически выверенные ос-

нования любому предприятию определять момент своевременного вмешательства в состояние своей производственной системы с целью поддержания ее соответствия среде ее функционирования.

Ключевые слова: управление проектами, проектное решение, точка организационного кризиса, длительность преобразования системы, точка организационной бифуркации, алгоритм управления принятием проектного решения

In today's market, the success of any production activity increasingly depends on how much it shows the ability to withstand or adapt to changes in the external environment. Any reorganization of the production system is carried out through the development and implementation of a specific project, which becomes the central task of managing the development of any system. One of the central issues of project management is the determination of the moment of making a design decision in order to timely reorganize the production system to meet environmental conditions. This issue is the subject of consideration of the scientific direction "project management", however, the determination of the moment of making a project decision is carried out without a special procedure for establishing such a moment based on the conditions of necessity and sufficiency.

Missing the right moment of the reorganization of the production system leads to the inevitable onset of its crisis state, which threatens not only significant losses, but also the suspension of the enterprise. As a criterion for determining the moment of adopting decision on the reorganization of the production system, it is proposed to consider the achievement by the system of a point of organizational bifurcation, in which the implementation of the design decision is an alternative to leaving the system in the current state. The introduction of the proposed approach provides a methodological basis for any enterprise to determine the moment of timely intervention in the state of its production system in order to maintain its compliance with the environment of its functioning.

Keywords: project management, design decision, organizational crisis point, duration of the system transformation, organizational bifurcation point, design decision management algorithm

Колосов А. М., — доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту Луганського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Старобільськ, Україна.
E-mail: tn.kolosov@gmail.com