

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Проектний підхід в управлінні підприємством»

(за матеріалами ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ», м. Корсунь-Шевченківський)

Студенки 2 курсу 5 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Дерев'янюк Марії
Андріївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Присяжнюк Анна
Юріївна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

«Проектний підхід в управлінні підприємством»
(за матеріалами ТОВ «Еней-Рось», м. Корсунь-Шевченківський)

Студентки 2 курсу 5 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Дерев'янка Марії
Андріївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Присяжнюк Анна
Юріївна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2020

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Проектний підхід в управлінні підприємством»

Структура роботи. Робота викладена на 59 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 8 таблиць та 11 рисунків; 5 додатків, список використаних джерел нараховує 57 джерел (в т.ч. Інтернет-ресурси).

Робота виконана за матеріалами ТОВ «Еней-Рось»
(м. Корсунь-Шевченківський).

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти застосування проектного підходу в управлінні підприємством ТОВ «Еней-Рось».

Мета дослідження обґрунтувати теоретичні та практичні рекомендації щодо удосконалення проектного підходу на підприємстві ТОВ «Еней-Рось».

1. Дослідити поняття проектного підходу та його складові.
2. Описати принципи та функції проектного підходу.
3. Дати характеристику організаційно-господарської діяльності підприємства ТОВ «Еней-Рось».
4. Провести аналіз та оцінку результативності проектного підходу підприємства.
5. Розробити шляхи розвитку проектного підходу в управлінні підприємством ТОВ «Еней-Рось».

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «Еней-Рось»

Рік виконання роботи 2020 рр.

Рік захисту роботи – 2020

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Проектний підхід в управлінні підприємством»

(за матеріалами ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота присвячено проектному підходу в управлінні підприємством; поняттю проектного підходу та його складових; принципів та функцій проектного підходу.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2016 – 2019 років з метою аналізу стану проектного підходу в ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ», характеристики організаційно-господарської діяльності підприємства та оцінки результативності проектного підходу підприємства.

За результатами проведеного дослідження розроблені шляхи розвитку проектного підходу в управлінні підприємством «ЕНЕЙ-РОСЬ» та зроблені висновки щодо розвитку проектного підходу в управлінні підприємством «ЕНЕЙ-РОСЬ».

Ключові слова: управління проектами; проект; проектний підхід; результативність проектного підходу; організаційно-господарська діяльності підприємства.

Abstract

final qualification paper performed on the topic:

"Project approach in enterprise management"

(According to the materials of ENEY-Ros LLC, Kyiv)

The final qualification paper is devoted to the project approach in enterprise management; the concept of project approach and its components; principles and functions of the project approach.

The dynamics of the main indicators of the enterprise during 2016 - 2019 was studied in order to analyze the state of the project approach in LLC "ENEY-Ros", the characteristics of organizational and economic activities of the enterprise and evaluate the effectiveness of the project approach of the enterprise.

Based on the results of the study, the ways of development of the project approach in the management of the enterprise "ENEY-Ros" were developed and conclusions were drawn on the development of the project approach in the management of the enterprise "ENEY-Ros".

Keywords: project management; project; project approach; effectiveness of the project approach; organizational and economic activities of the enterprise

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	6
1.1. Поняття проектного підходу та його складові.....	6
1.2. Принципи та функції проектного підходу.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ»....	20
2.1. Характеристика організаційно-господарської діяльності підприємства..	20
2.2. Аналіз та оцінка результативності проектного підходу підприємства....	34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ «ЕНЕЙ-РОСЬ».....	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність дослідження. Розвиток сучасної економіки сьогодні сприяє посиленню конкуренції між компаніями, що функціонують в умовах постійних динамічних змін зовнішнього середовища. У зв'язку з цим все більше організацій вибудовують свою діяльність, ґрунтуючись на проектному управлінні. Це дозволяє їм бути більш гнучкими, ставити перед собою чіткі цілі і досягати їх; підвищується прозорість всієї діяльності організації і збільшується ступінь залученості учасників проекту в процес, тому що у кожного виникає особистий інтерес в успішному завершенні проекту. Все це в даних умовах сприяє формуванню конкурентної переваги для конкретної організації.

Успішний розвиток підприємств залежить від їх здатності генерувати і здійснювати різні ініціативи: випуск нової продукції, вдосконалення технологій, впровадження нових, більш прогресивних способів організації виробництва, збуту, взаємодії з клієнтурою. Ефективним інструментарієм управління цими процесами є методи і засоби проектного менеджменту.

Проекти існують з найдавніших часів. У житті ми постійно спостерігаємо реалізацію безлічі складних і інноваційних проектів. Проекти самих різних типів і масштабів стали сучасним способом діяльності багатьох організацій. Поступово керівники усвідомили: щоб впевнено себе почувати в складному світі проектів, необхідні спеціальні знання і застосування особливих методик.

Поняття «проект» об'єднує різноманітні види діяльності в різних сферах життєдіяльності суспільства – економічної, політичної, соціальної, правової, організаційної, виробничої, управлінської та характеризується особливостями його розробки і застосування.

Міжнародний досвід застосування управління проектами в різних сферах, за даними Міжнародної асоціації управління проектами (IPMA) 2017

року, показує, що ефективність управління проектами в порівнянні з проектами, здійснюваними традиційними методами наступна:

- скорочення тривалості виконання проекту в середньому на 20-30%;
- економія витрат на проект в середньому на 10-15% (при витратах на управління проектами близько 5-6% від вартості цього проекту);
- загальний прибуток від управління проектом, як правило, перевищує, пов'язані з ним витрати в 2-3 рази.

На сьогоднішній день управління проектами набуває широкого поширення в різних сферах діяльності. Деякі проекти, реалізовані в різних галузях, часто мають державне значення, що і визначило актуальність теми дослідження.

Теоретичні та методичні основи управління закладені в працях таких західних економістів, як І. Ансофф, С. Брю, Б. Карлоф, А. Маршалл, К. Макконнелл, М. Мескон, Р. Піндайк, М. Портер, Дж. Робінсон, П. Самюельсон та ін. Дослідження зарубіжних вчених проводилися в умовах стабільних, сталих товарних ринків, як правило, економічно розвинених країн, а у вітчизняних умовах ринкова економіка має свою специфіку, яка відображена в В.М. Архіпова, В.О. Вінокурова, О.В. Віханського, О.Н. Лобанова, Р.А. Фатхутдінова та ін. Стосовно до вітчизняної харчової промисловості окремі аспекти даної проблеми висвітлені в наукових працях таких вчених, як В.Д. Гончаров, В.В. Деніскін, В.І. Комаров, Т.Ф. Рябова, Н.С. Тульська, О.К. Філатов та ін.

Мета дослідження – обґрунтувати теоретичні та практичні рекомендації щодо удосконалення проектного підходу на підприємстві ТОВ «Еней-Рось».

Об'єкт дослідження – процес управління підприємством на основі проектного підходу.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти застосування проектного підходу в управлінні підприємством ТОВ «Еней-Рось».

Для реалізації мети нами були поставлені наступні завдання дослідження:

1. Дослідити поняття проектного підходу та його складові.
2. Описати принципи та функції проектного підходу.
3. Дати характеристику організаційно-господарської діяльності підприємства ТОВ «Еней-Рось».
4. Провести аналіз та оцінку результативності проектного підходу підприємства.
5. Розробити шляхи розвитку проектного підходу в управлінні підприємством ТОВ «Еней-Рось».

Теоретичну і методологічну основу дослідження становлять: фундаментальні наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблематики дослідження; теоретичні дослідження в галузі управління проектами в організаційних системах; сучасна теорія і методологія проектного управління; публікації в періодичній пресі; аналітичні та інформаційні матеріали, особисті спостереження. В процесі підготовки роботи відповідно до її мети і завдань використовувалися аналітичні методи, функціональний і порівняльний методи, а також аналіз нормативно-правової документації.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що отримані результати щодо застосування проектного підходу можуть бути реалізовані в рамках будь-якого підприємства з урахуванням рекомендацій з її вдосконалення.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці комплексної моделі організації та оцінки ефективності системи управління проектами розвитку будівничого підприємства.

Результати наукового дослідження було апробовано в збірнику студентських наукових праць (додаток А).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний текст роботи викладений на 59 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття проектного підходу та його складові

В управлінні сучасним підприємством доводиться вирішувати багато різних завдань. У деяких сферах (будівельні фірми, компанії, що займаються проектуванням і одиничним виробництвом технічно складної продукції для конкретного замовника, проектні інститути, підприємства, що розробляють програмне забезпечення, інноваційні фірми та ін.) проектний підхід до управління є найбільш поширеною формою організації роботи.

Принципова схема структури проектного управління представлена на рис. 1.1.

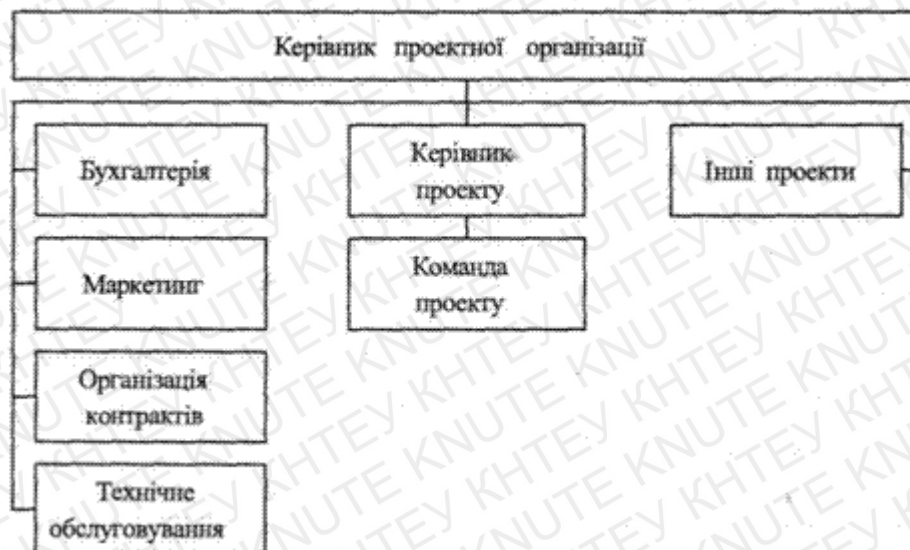


Рис. 1.1. Принципова схема структури проектного управління

Інші підприємства в своїй повсякденній роботі часто займаються повторюваними процесами. Регулярно підвозяться матеріали, працюють виробничі лінії, працівники виконують одні й ті ж операції, менеджери регулюють їх здійснення, з місяця в місяць підприємство випускає і поставляє покупцям серійну продукцію, поки на неї існує попит. Іноді на підприємствах трапляються несподівані ситуації і проблеми. Однак, якщо вони не мають

дуже істотного значення, підприємство може оперативнo регулювати свою виробничу діяльність в поточному режимі. Якщо ж підприємство має потребу в будь-яких змінах або стикається з обставинами, коли необхідно вирішити відносно нові проблеми (розробка і випуск нового продукту, модернізація виробництва і т. д.), це служить передумовою формування і здійснення проєктів [16].

Можна виділити дві ситуації, пов'язані з організацією проєктної діяльності. Перша – коли проєкт організовується в типово «проєктних» сферах виробничо-господарської діяльності. На практиці робота в таких галузях частіше здійснюється за допомогою формування проєктних груп і команд і з використанням методів управління проєктами. Друга – використання проєктного способу управління для вирішення будь-якого важливого господарського завдання (наприклад, технічного переозброєння, розробки і реалізації корпоративної стратегії, виходу на новий ринок і т. д.) поряд з традиційним менеджментом, який регулює іншу діяльність підприємства, пов'язану з випуском серійної продукції [16].

Рішення про використання проєктного підходу до організації управління так чи інакше залишається за менеджментом компанії. Таким чином, проєкт на підприємстві – не завжди деяка «даність», але це і спосіб організації діяльності, який підприємство вибирає на свій розсуд при наявності певних умов. У зв'язку з цим велике значення має поняття проєктного підходу [37].

При використанні проєктного підходу для реалізації будь-яких цілей підприємству необхідно створити організаційні умови для здійснення цих цілей. Проєкт, таким чином, – це не тільки певний захід, завдання або діяльність, але, з організаційної точки зору, – специфічна організаційна структура, яка тим чи іншим чином вписується в структуру підприємства, яке його реалізує.

Підставою для впровадження проєктного підходу в практичну діяльність організацій можуть служити припущення про позитивні зрушення, на які можна розраховувати від його використання.

Фактори ефективності проектного управління:

1. Стратегічний. Організовує поточну діяльність на виконання поставлених завдань, встановлюючи зв'язок стратегічного та оперативного управління.
2. Економічний. Забезпечує більш ефективний розподіл ресурсів за рахунок їх зосередження на найбільш важливих завданнях підприємства (попереджається розпорошення коштів, розкриваються внутрішні резерви, посилюється контроль над витрачанням)
3. Організаційний. Забезпечує орієнтацію на корпоративні цілі, зменшує можливість неузгоджених дій, які суперечать одна одній.
4. Мотивуючий. Збільшується зацікавленість колективів і виконавців в кінцевих результатах; підвищується свідомість і цілеспрямованість у виконанні професійних функцій за рахунок більш чітких уявлень про власний внесок в планований результат.
5. Консолідуєчий. Забезпечує обґрунтованість прийнятих рішень за допомогою об'єднання зусиль фахівців, знижує ймовірність суб'єктивізму, службових зловживань.
6. Комунікативний. Сприяє виникненню комунікацій, що виходять за межі структурних підрозділів, в результаті спільної роботи в проекті, що сприяє обміну досвідом, поліпшенню мікроклімату, створює передумови для згуртування колективу.
7. Структуроутворюючий. Пов'язаний з організаційним будівництвом через формування нових структур і команд проекту; проект служить формальним відображенням міжфункціональних (горизонтальних) зв'язків [9].

У той же час слід розуміти, що застосування проектного управління доцільно при наявності певних умов (складність, комплексність, трудомісткість, важливість завдання, яке лежить в основі проекту, досить висока вартість його здійснення і т. д.) і результат від його використання повинен перевищувати відповідні витрати. Крім того, оскільки проектний

підхід часто вимагає створення на підприємстві додаткових структурних утворень або ж використання більш складних в управлінні проектних і матричних структур, зростання організаційної складності управління повинно бути виправдано, і тут слід оцінити всі вигоди і ризики [35].

Залежно від галузі та масштабу застосування проектного підходу в діяльності підприємства можна виділити два типи організацій: проектно-орієнтовані і процесно-орієнтовані.

В проектно-орієнтованих підприємствах проекти складають основу їх виробничої діяльності.

Процесно-орієнтовані організації – підприємства, переважно орієнтовані на ритмічний випуск серійної продукції. Проекти виникають в них час від часу, в основному, у зв'язку з необхідністю розробки і виведення на ринок інновацій або для вирішення внутрішніх завдань [19].

Таким чином, інструментом реалізації значущих змін в діяльності підприємства є проект. З точки зору досягнення стратегічних цілей підприємства недостатньо успішного виконання окремих проектів, перед компаніями стоять більш масштабні завдання щодо формування портфеля проектів з урахуванням стратегії їх розвитку, регулярному моніторингу проектної діяльності для своєчасного прийняття рішень щодо проектів в портфелі.

Керівники, які визнають важливість проектного менеджменту для результативного управління підприємством, ініціюють впровадження системи управління проектами для вирішення наступних завдань:

1. Забезпечення прозорості проектної діяльності.
2. Зменшення залежності успішності проекту від персоналії керівника проекту.
3. Накопичення всередині компанії досвіду і знань щодо успішної реалізації проектів.
4. Впровадження інструментів ефективного управління ресурсами, які беруть участь в проектній діяльності.

5. Підвищення точності фінансового планування за допомогою обліку результатів реалізації проектів.

6. Зміцнення іміджу компанії як надійного партнера в області проектної діяльності [42].

Перераховані переваги формалізації проектної діяльності можуть бути отримані за рахунок впровадження системи управління проектами (СУП) в організації.

Система управління проектами, як і будь-яка управлінська система на підприємстві, складається з трьох компонентів:

- нормативної регламентної бази, яка документувала обов'язкові кроки процесу;
- інформаційної системи, яка виступає в якості сховища даних і автоматизує процеси;
- персоналу, який контролює дотримання процесів і розвиваючого їх у міру підвищення зрілості системи [42].

В системі управління проектами три складові:

- методологія управління проектами – документовані процеси з управління проектами, методи і процедури, які повинні бути використані співробітниками підприємства за участю в проектній діяльності.
- інформаційна система управління проектами (ІСУП) – спеціалізоване програмне забезпечення для управління проектами, яка виступає в якості інструментарію для планування і контролю за параметрами проектів, обміну інформацією між учасниками проекту, отримання звітності по проектам.
- проектний офіс – підрозділ компанії або призначена група співробітників, яка контролює виконання методології управління проектами та дотримання регламентів по роботі з ІСУП, що займається розвитком знань і навичок персоналу в галузі проектного менеджменту [51].

Залежно від галузевої спеціалізації підприємства існують різні системи управління проектами – в будівництві, сфері ІТ, системі управління

інвестиційними, інноваційними та організаційними проектами, з розробки та впровадження програмного забезпечення, організаційні проекти [23].

Об'єкт системи управління проектами – проект, який розуміється як деяке обмежене у часі підприємство з самого початку встановленими цілями, досягнення яких визначає завершення проекту. В якості об'єкту управління розглядаються:

- портфель проектів – сукупність проектів, що знаходяться в компетенції одного центру відповідальності;
- програма – група взаємопов'язаних проектів і різних заходів, об'єднаних спільною метою і умовами їх виконання;
- стадії життєвого циклу програм і проектів – набір логічно взаємопов'язаних робіт проекту, в процесі завершення яких досягається один з основних результатів проекту;
- організація, в рамках якої виникає проект і в інтересах якої він здійснюється (батьківська організація) [7].

Суб'єктами системи управління проектами є активні учасники проекту (програми), які взаємодіють при виробленні і прийнятті управлінських рішень в процесі його здійснення. До основних суб'єктів відносяться:

- управлінський апарат замовника проекту, включаючи всі необхідні підрозділи і організації, що представляють різні ролі замовника (наприклад, інвестор, функціональний замовник, генеральний замовник та ін.);
- управлінський апарат виконавця (або виконавців) проекту, включаючи всі необхідні підрозділи і організації, що представляють різні ролі виконавця (наприклад, генеральний підрядник, генеральний системний інтегратор, підрядник, субпідрядник, постачальник та ін.);
- команди проектів (групи управління, робочі групи) – спеціалізовані організаційні структури, створювані на час виконання проектів і включаючи управлінський і технічний персонал, що виділяється замовником і виконавцями для виконання проектів [7].

Предмет управління проектами – це сукупність інструментів, що дозволяють здійснювати ефективну управлінську діяльність. Реалізація проекту – комплекс дій, спрямованих на досягнення цілей проекту. Під результатом проекту розуміється створений продукт, послуга, відповідна вимогам, зазначеним в проекті [50].

Отже, управління проектами дозволяє вирішити основні завдання, такі як:

- обґрунтувати доцільність проекту;
- розробити план фінансування і поставок;
- розробити план робіт, який буде включати в себе терміни, ресурси і витрати;
- розглянути ризики;
- забезпечити взаємодію учасників;
- контролювати здійснення плану;
- виявляти відхилення фактичного виконання плану від запланованого і вчасно коригувати показники;
- приймати обґрунтовані управлінські рішення;
- вести базу даних виконаних проектів, яка допоможе передати досвід для ведення подальших проектів [11].

Система управління проектами – набір організаційних і технологічних методів та інструментів, які допомагають підтримувати управління проектами в компанії і збільшити ефективність їх реалізації.

1.2. Принципи та функції проектного підходу

Проектний підхід – підхід до управління, що передбачає утворення проектів як спосіб вирішення найбільш важливих для підприємства задач. Поняття проектного підходу містить в собі систему принципів, які забезпечують розуміння даного підходу і визначають його особливості [14]:

1. Принцип спрямованості на кінцевий результат. Даний принцип є визначальним принципом проектного підходу і виражає посилення цільової стадії управління.

2. Принцип перспективності. Цим принципом передбачається орієнтованість управління. Даний принцип фіксує більш-менш тривалий проміжок часу, необхідний для здійснення поставлених цілей.

3. Принцип організаційної автономії. Даний принцип передбачає формування проекту – як об'єкта управління – на основі відокремлення діяльності, пов'язаної з метою проекту.

4. Принцип концентрації відповідальності. Позначений принцип передбачає призначення спеціального органу управління (в цій ролі може виступати суб'єкт або група), на якому зосереджені повноваження і відповідальність за весь проект.

5. Принцип цільового виділення коштів. Цей принцип вимагає прив'язки фінансових та інших ресурсів до конкретного проекту, яка ґрунтується на визначенні ймовірної потреби в ресурсах на весь проект, пріоритетному виділенні ресурсів на цілі проекту і окремому обліку їх витрачання.

6. Принцип міжфункціональності. Цим принципом встановлюється необхідність міжпрофесійної інтеграції фахівців в рамках проекту, оскільки розвиток взаємодії між співробітниками, відповідальними за різні аспекти проекту, сприяє більш чіткої координації діяльності, швидкому реагуванню на зміни, різнобічній оцінці та взаємозв'язку прийнятих рішень.

7. Принцип охоплення управлінням всіх стадій проекту. Сутність цього принципу полягає в тому, що вся діяльність щодо здійснення проекту (проектний цикл) представляється як стадійний процес, тобто як процес чергування фаз, які змінюють одна одну, утворених великими комплексами взаємопов'язаних робіт: концептуальна фаза, фази розробки, реалізації та завершення проекту.

8. Принцип комплексності. Відповідно до цього принципу повинна проводитися всебічна оцінка проекту та будь-яких прийнятих у зв'язку з проектом рішень.

9. Принцип збалансованості. Цей принцип виражає вимогу до узгодження в контексті проекту цілей, термінів, ресурсів і дій виконавців, а також до збалансованості проекту з умовами зовнішнього середовища.

10. Принцип оптимальності. Керуючись даним принципом, слід вести пошук оптимальних рішень, причому оптимальність розуміється в першу чергу стосовно всього проекту як єдиного цілого, а не стосовно окремих етапів або елементів.

11. Принцип завершеності. На всіх стадіях проектного циклу необхідно мати впевненість в завершенні проекту. Це має на увазі спільне бачення результатів проекту. Крім того, даний принцип задає розумні межі для оптимізації: будь-яке рішення щодо проекту може бути оптимізовано у багатьох відношеннях, процес вдосконалення теоретично може тривати нескінченно, ставлячи під загрозу завершення проекту. Таким чином, пошук оптимального рішення повинен бути зупинений в рамках конкретного проекту, коли отримане рішення задовольняє основним вимогам до проекту тієї соціально-економічної системи, в якій він реалізується [36].

Вищевказані принципи дозволяють ідентифікувати проектний підхід лише взяті в сукупності, оскільки окремо вони можуть відноситися до інших раціонально організованих процесів управління. Поряд з ними в управлінні проектами діють і класичні принципи управління [36].

Американський Інститут управління проектами (Project Management Institute) розробив керівництво, в якому, крім етичного кодексу і професійного досвіду, були визначені професійні знання, відомі як Project Management Body of Knowledge (PMBOK). PMBOK складається з десяти функцій: управління вмістом, вартістю, строками, якістю, людськими ресурсами, комунікаціями, закупівлями, ризиками, проектною інтеграцією і управління зацікавленими сторонами [5].

Перші чотири функції (спрямовані на управління цілями) прийнято називати основними. Це такі функції:

1. Управління змістом проекту – контролює проект за допомогою встановлення його мети, завдань і цілей. В галузь включаються такі види діяльності: планування управління вмістом, збір вимог, визначення змісту, створення ІСР, підтвердження і контроль змісту.

2. Управління вартістю проекту – передбачає фінансовий контроль проекту завдяки накопиченню, аналізу та складання звітів по витратах. Включає безпосередньо планування управління вартістю, оцінку витрат, визначення бюджету і контроль витрат.

3. Управління термінами проекту – передбачає планування, складання календарних графіків та їх контроль для забезпечення своєчасного виконання проекту. Безпосередньо складається з планування управління розкладом, визначення операцій та їх послідовності, оцінки ресурсів і тривалості операції, а також розробку і контроль розкладу.

4. Управління якістю проекту – забезпечує виконання стандартів якості, встановлених для проекту, і включає в себе планування, забезпечення і контроль якості.

Шість функцій, перерахованих нижче (спрямовані на управління певними об'єктами), називають додатковими:

5. Управління людськими ресурсами проекту – включає спрямування та координацію діяльності людей, залучених в проект.

6. Управління комунікаціями проекту – накопичує інформацію, якою обмінюються члени проектної команди, керівництво і сприяє успішному завершенню проекту.

7. Управління закупівлями проекту – передбачає відбір, переговори і підписання замовлень, контроль за поставками матеріалів, обладнання та послуг (обслуговування). Крім того, складається безпосередньо з планування, здійснення і закриття закупівель, а також управління закупівельною діяльністю.

8. Управління ризиками проекту – залежить від ступеня невизначеності проекту і базується на знаннях і досвіді із зазначенням умов реалізації конкретного проекту. Включає в себе ідентифікацію, якісний і кількісний аналіз ризиків, а також планування реагування на ризики і моніторинг і управління ризиками.

9. Управління проектною інтеграцією – повинно забезпечити належну координацію всіх функцій проекту. Ця галузь знань включає в себе розробку Статуту проекту і плану управління проектом, керівництво та управління роботами проекту, моніторинг та контроль робіт проекту, інтегрований контроль змін, закриття проекту або його фази.

10. Управління зацікавленими сторонами проекту – припускає управління спілкуванням між командою проекту і зацікавленими особами, а також управління роботами, спрямованими на задоволення потреб зацікавлених осіб і рішення проблем, які можуть спричинити за собою зміни в проекті [11].

Як видно, основні функції PMBOK визначені за програмними цілями, за досягнення яких відповідає менеджер з управління проектами, а додаткові – по об'єктах, на які спрямовується діяльність керівника. Однак в назві всіх цих функцій є загальне слово «управління», що, в свою чергу, передбачає виконання в їх межах таких функцій менеджменту, як організація, планування, контроль, мотивація [11]. Інакше кажучи, в системі проектного управління повинні здійснюватися основні функції менеджменту щодо специфічних цілей і об'єктів очолюваних ним проектів.

Далі вивчимо 8 основних функціональних областей проектного управління, які є основними елементами системи управління проектами в організації і були запропоновані міжнародними стандартами. У свою чергу до компонентів проектного управління відносяться наступні [8]:

1. Інтегрований підхід до управління проектами включає процеси, необхідні для того, щоб гарантувати координацію різних елементів проекту. Інтегрований підхід до управління проектом включає в себе:

- розробку плану проекту як сукупності несуперечливих і коректних документів організуючого характеру, що описують всі стадії, елементи та аспекти проекту, а також всіх виконавців;
- розробку регламентів і стандартів управління проектами в організації;
- виконання плану проекту – послідовне виконання розробленого плану реалізації проекту;
- контроль відхилень – управління проектом з урахуванням відхилень, які впливають на його реалізацію [45].

2. Управління середовищем реалізації проекту забезпечує включення в проект всіх необхідних аспектів для його успішного завершення:

- облік якісної зміни проекту при його переході від однієї фази реалізації до іншої;
- поділ основного проекту на ряд дрібніших, але більш зручних для управління під проектів;
- планування середовища реалізації проекту – визначення структури цього середовища і всіх його компонентів (включаючи екологічні, інформаційні, рекламні, взаємини з пресою, громадськістю і т. д.) як основи для майбутніх в майбутньому рішень, пов'язаних з реалізацією проекту;
- управління середовищем – управління змінами середовища реалізації проекту;

3. Управління циклом реалізації проекту має на меті гарантувати своєчасне завершення проекту і передбачає:

- розробку графіка робіт, включаючи визначення і документування: складу робіт; послідовності і взаємозв'язку виконання робіт; тривалості виконання окремих робіт і всього проекту; потреби в ресурсах;
- управління графіком робіт – управління змінами процесу реалізації проекту.

Повноцінне управління циклом реалізації проекту, планування робіт виконавців і пов'язані з ними компоненти управління (наприклад, управління персоналом, матеріально-технічними і виробничими ресурсами) вимагає, щоб

реалізація проекту була розбита на окремі роботи, і щоб для кожної з них були би визначені дати початку і закінчення, а також величина резерву часу [11].

4. Управління фінансами включає в себе процеси, необхідні для забезпечення проекту фінансовими ресурсами. Зазвичай це вимагає:

- оцінки фінансової спроможності проекту (визначення кількісних показників, що визначають зведені оцінки економічної ефективності реалізації проекту);
- розробки фінансового плану проекту з визначенням потреби в фінансових ресурсах, джерел їх покриття, а також надходження очікуваних доходів;
- управління фінансовими ресурсами проекту з урахуванням попереднього фінансового плану, загального плану реалізації проекту, а також виникаючих відхилень від них, включно з розробкою і документуванням необхідних рішень і заходів.

5. Управління виробничим персоналом необхідно для забезпечення реалізації проекту потрібною кількістю кваліфікованих фахівців, для чого потрібно:

- планувати потребу в персоналі на основі графіка реалізації проекту з урахуванням кваліфікаційної структури персоналу;
- організувати підготовку потрібної кількості кваліфікованих фахівців відповідно до потреби в них;
- реалізовувати заходи щодо найму, звільнення персоналу і т. д.

6. Управління виробничими ресурсами включає в себе процеси, необхідні для забезпечення проекту виробничими ресурсами. Це може включати в себе:

- визначення потреби в ресурсах (переліку необхідних ресурсів і кількісну оцінку потреби в них кожної роботи проекту);
- планування потреби в ресурсах на основі графіка реалізації проекту з урахуванням реальної кількості наявних ресурсів;

- управління відхиленнями потреби в ресурсах від попереднього графіка при реалізації проекту.

7. Управління ризиками проекту пов'язано з виявленням таких ризиків, їх аналізом і діями, що впливають на пов'язані з проектом ризики, включаючи:

- виявлення та документування можливих ризиків;
- оцінювання кількісних факторів, пов'язаних з ризиками в реалізації проекту і їх впливом на можливі результати проекту;
- розробку заходів щодо попередження та компенсації ризиків – тобто рішень, що дозволяють врахувати, попередити і по можливості компенсувати вплив ризиків;
- формування правильної реакції на виникаючі ризики.

8. Управління матеріально-технічним забезпеченням включає процеси, необхідні для матеріально-технічного забезпечення проекту, включаючи:

- планування поставок.
- маркетинговий аналіз ринку з урахуванням вимог проекту, формування та документування вимог до постачальників і контрагентам, визначення потенційних постачальників;
- вибір постачальників серед тих, хто пропонують свої послуги на ринку;
- укладення контрактів з постачальниками і управління цими контрактами;
- завершення контрактів – завершення і формальне закриття контрактів, включаючи всі пов'язані з цим аспекти [30].

Незважаючи на те, що кожен з перелічених аспектів управління проектами має специфічні особливості, методика управління для всіх них має єдину структуру і включає:

1. Формування попереднього уявлення про те, як повинен бути реалізований проект (назвемо таке уявлення «базовий план»).
2. Оперативний і точний облік ходу і результатів робіт.
3. Порівняння отриманих результатів з базовим планом і виявлення відхилень.

4. Аналіз можливих рішень.

5. Прийняття рішення і його реалізація.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ ТОВ «ЕНЕЙ-РОСЬ»

2.1. Характеристика організаційно-господарської діяльності підприємства

Повне найменування: Товариство з обмеженою відповідальністю «Еней-Рось». ТОВ «Еней-Рось» – це сучасна компанія, яка динамічна розвивається, заснована в 2011 році.

Види діяльності, які здійснюються ТОВ «Еней-Рось»:

- будівництво житлових і нежитлових будівель;
- будівництво автомобільних доріг і автомагістралей;
- будівництво залізниць і метро;
- будівництво мостів і тунелів;
- будівництво інженерних комунікацій для водопостачання і водовідведення, газопостачання;
- будівництво міжміських ліній електропередачі і зв'язку;
- будівництво місцевих ліній електропередачі і зв'язку;
- будівництво інших інженерних споруд, які не включені до інших угруповань;
- розбирання та знесення будівель;
- виробництво земляних робіт;
- виробництво покрівельних робіт;
- роботи будівельні спеціалізовані інші, не включені до інших угруповань;
- роботи по збірці і монтажу збірних конструкцій;
- інші види господарської діяльності, що не суперечать законодавству України.

На всі виконувані роботи надається довгострокова гарантія, оскільки керівництво компанії впевнене в їх високій якості та надійності виконання. Досвідчена команда проектувальників на етапі розробки проекту проводить

розрахунки функціональності і максимальної надійності вироблених конструкцій.

Виробничий комплекс компанії має сучасне обладнання та команду професіоналів, що дозволяє за оптимальний проміжок часу вирішувати завдання будь-якого ступеня складності.

ТОВ «Еней-Рось» виконує весь комплекс поставлених завдань: від детальної розробки проекту на підставі ідеї клієнта, узгодження з наглядовими структурами, до виробництва, монтажу та обслуговування на всьому етапі прийнятих на себе гарантійних зобов'язань.

Нормативно-правові акти, на підставі яких ТОВ «Еней-Рось» здійснює свою діяльність є:

1. Конституція України є головним документом, що визначає розробку і прийняття всіх інших законів і підзаконних актів в Україні.

2. Закони, що визначають і регулюють діяльність комерційних організацій, яких необхідно дотримуватися при реалізації основної діяльності фірми: Цивільний кодекс України, Податковий кодекс України, Закон «Про захист прав споживачів», Закон «Про бухгалтерський облік».

3. Статут ТОВ «Еней-Рось» – документ, який безпосередньо регулює діяльність цього підприємства.

4. Колективний договір підприємства.

Основні цінності: якість, надійність, довговічність виконаних робіт.

Основна мета компанії: задоволення потреб фізичних і юридичних осіб, здійснення робіт і надання послуг, не заборонених чинному законодавству України.

Завданнями будівельній організації ТОВ «Еней-Рось» є:

- отримання доходу власником будівельної організації;
- забезпечення споживачів (замовників) будівельною продукцією;
- забезпечення персоналу будівельної організації заробітною платою, нормальними умовами роботи і можливістю професійного росту;
- створення робочих місць для населення,

- охорона навколишнього середовища;
- недопущення перебоїв в роботі будівельної організації (зриву термінів здачі об'єктів в експлуатацію, здача неякісних робіт, зниження обсягів виробництва і рентабельність).

Завдання будівельної організації ТОВ «Будівельні технології» визначаються:

- інтересами власника;
- розмірами капіталу;
- ситуацією всередині будівельної організації;
- зовнішнім середовищем.

При цьому цілі і завдання існують тільки в уяві керівництва компанії, до робочого персоналу вони не були донесені. Таким чином, можна зробити висновок про низький рівень стратегічного планування з наступних причин:

- планування здійснюється тільки на короткострокову перспективу;
- цілі і завдання більшою мірою не мають в своєму змісті кількісних показників, які б дозволили здійснювати контроль за ступенем їх виконання;
- цілі формулюються в узагальненому вигляді, при цьому відсутні конкретні розроблені заходи щодо реалізації поставлених цілей і завдань.

Для аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства організації нами досліджено зміна показників за термін 2017 – 2019 роки. Дані показники представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники роботи ТОВ «Еней-Рось»

№	Показники	Роки			Зміна, +, -		Темп росту, %	
		2017	2018	2019	2018 по 2017 рр.	2019 по 2018 рр.	2018 по 2017 рр.	2019 по 2018 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Обсяг реалізації товарів та послуг, тис. грн.	4937 0	4961 0	5881 0	+24 0	+920 0	100,4 8	118,5 4
2	Число співробітників, осіб. З них:							
	Працівників:	91	83	78	-8	-5	91,2 1	93,9 8
	Робочих:	74	73	67	-1	-6	98,6 5	91,7 8
3	Середньо- річний виробіток одного працівника , тис. грн.	542, 5	597, 7	754	+55, 2	+156, 3	110,1 8	126,1 5
	Середньо- річний виробіток одного робочого, тис. грн.	667, 2	679, 6	877, 8	+12, 4	+198, 2	101,8 6	129,1 6

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	Фонл запобітної плати. тис. грн.	1644 4	1951 5	2003 5	+307 1	+52 0	118,6 8	102,6 6
	Сепелньо- пічна заплата працівника , тис. грн.	181	235	257	+54	+22	129,8 3	109,3 6
	Сепелньо- пічна заплата робочого, тис. грн.	222,2 2	267,3 3	299	+45,1 1	32,3 3	120, 3	111,8 5
5	Витрати на 1 грн. реалізації, грн.	0,89	0,89	0,80	-	- 0,09	-	89,8 9
6	Повна собівартість, тис. грн.	4413 6	4415 7	4428 1	+21	+12 4	100,0 5	100,2 8
7	Прибуток від реалізації, тис. грн.	5234	5453	1452 9	+219	+907 6	104,1 8	266,4 4
8	Рентабель- ність, %	8,9	9,8	8,3		-1,5		84,6 9

З табл. 2.1 видно, що кількість реалізації в 2019 році зросла порівняно з 2018 роком і в порівнянні з 2017 роком. Коли в 2017 році він становив 49370 т. грн., то 2018 року він становив 49610 т. грн., а в 2019 році цей показник склав 58810 т. грн. Таким чином, темп росту склав 100,48 і 118.54%, що говорить про більш значне зростання за 2019 рік.

Кількість працюючих в термін з 2017 по 2019 рік навпаки зменшувалася.

Зміна показників обсягу продажів ТОВ «Еней-Рось» схематично представлено на рис. 2.1.

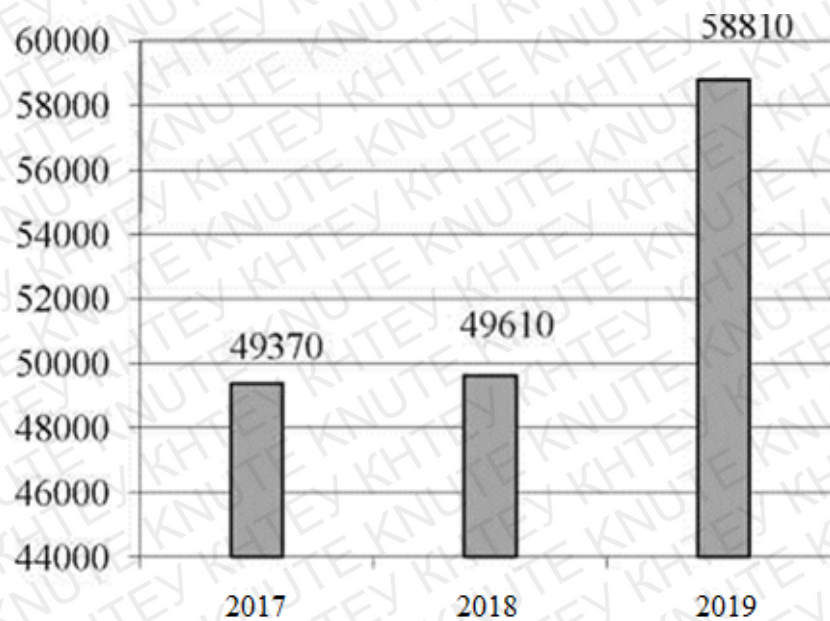


Рис. 2.1. Зміна показників обсягу продажів ТОВ «Еней-Рось» за 2017 – 2019 рр., тис. грн.

Зміна показників собівартості ТОВ «Еней-Рось» схематично представлено на рис. 2.2.

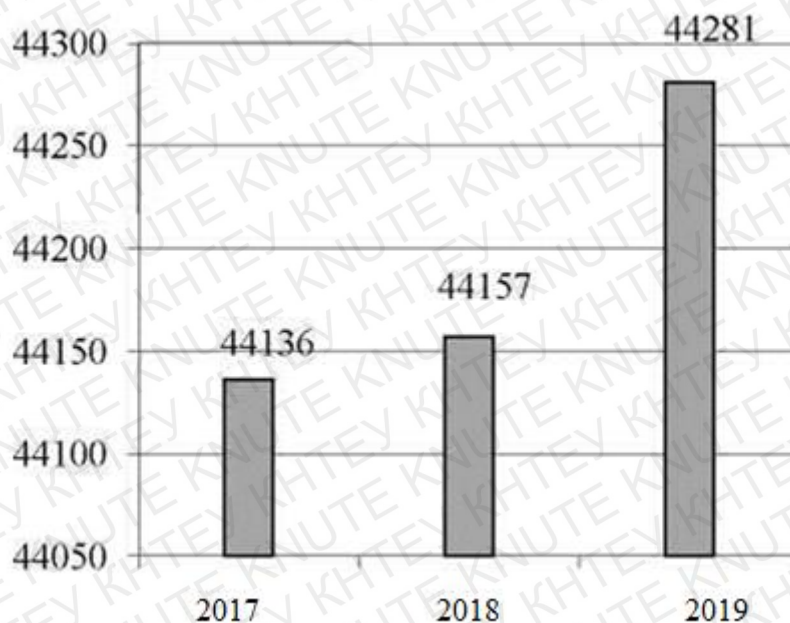


Рис. 2.2. Зміна показників собівартості ТОВ «Еней-Рось» за 2017 – 2019 рр., тис. грн.

Зміна показників прибутку ТОВ «Еней-Рось» схематично представлена на рис. 2.3.

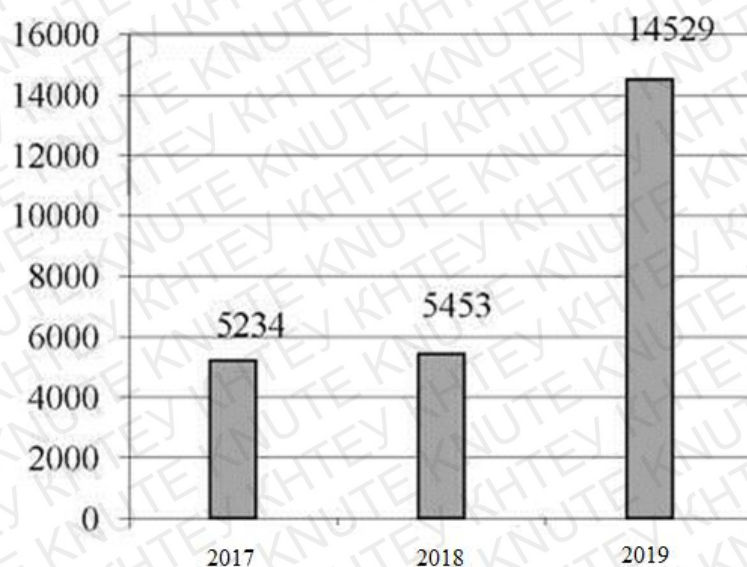


Рис. 2.3. Зміна показників прибутку ТОВ «Еней-Рось» за 2017 –2019 рр., тис. грн.

Для проведення даної оцінки були зібрані вихідні дані за 2017, 2018, 2019 роки. Разом з цим були враховані інфляційні процеси, що впливають на зростання цін на вихідні матеріали і готову продукцію і товару.

Для виявлення реальної динаміки були прийняті зіставні, тобто єдині ціни для всіх аналізованих термінів – ціни, що склалися на кінець 2019 року. Динаміка кількості реалізації за 2017 – 2019 роки представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка кількості реалізації продукції ТОВ «Еней-Рось» за 2018 – 2019 роки

Рік	Попередній рік	Базисний рік	Попередній рік	Базисний рік	Попередній рік	Базисний рік	Попередній рік	Базисний рік
2018	240	240	100,48	100,48	0,48	0,48	50	50
2019	9200	9440	118,54	119,12	18,54	19,12	49,62	49,37

Згідно з даними табл. 2.2 можна зробити висновок про те, що в ТОВ «Еней-Рось» спостерігається тенденція підвищення кількості реалізації

протягом усього аналізованого терміну. Про це свідчить значення абсолютного приросту кількості реалізації.

Величина абсолютного приросту в 2019 році склала 920 тис. грн. в порівнянні з 2018 роком і – 9440 тис. грн. Таким чином, кількість реалізації зросла відповідно на 18,54%, що підтверджує висновок про стійке зростання відтворення і реалізації продукції та послуг ТОВ «Еней-Рось».

ТОВ «Еней-Рось» має лінійно-функціональну організаційну структуру (Додаток В). При цьому типі структури роль функціональних служб полягає в підготовці даних для лінійного керівника з метою компетентного вирішення їм виробничих і управлінських завдань.

Виробнича структура ТОВ «Еней-Рось» являє собою сукупність основних, допоміжних підрозділів, які виконують певні функції, що забезпечують ритмічну і безперервну роботу організації.

Для даної організації характерна лінійно-функціональна система управління, коли функціональні служби або окремі фахівці, в залежності від виконуваних завдань, розробляють рішення для виробничих підрозділів, які узгоджуються і затверджуються лінійним керівником.

Цей вид структури повністю підходить до виду діяльності, що здійснюється організацією. Переваги структури:

- звільнення лінійних керівників від вирішення багатьох питань, пов'язаних з плануванням фінансових розрахунків, матеріально-технічним забезпеченням та ін.;
- побудова зв'язків «керівник – підлеглий» по ієрархічній драбині, при цьому кожен працівник підпорядкований тільки одному керівнику.

Недоліки структури:

- кожна ланка зацікавлена в досягненні своєї вузької мети, а не загальної мети фірми;
- відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між виробничими підрозділами;
- надмірно розвинена система взаємодії по вертикалі;

- акумулювання на верхньому рівні повноважень за рішенням поряд зі стратегічними безлічі оперативних завдань.

На підприємстві три рівні управління: вищий, середній, нижчий. Безпосередньо керівництво поточною діяльністю товариства здійснюється одноосібним виконавчим органом – директором.

У безпосередньому підпорядкуванні директора знаходяться:

1. Головний бухгалтер.
2. Головний інженер.
3. Начальник виробничо-технічного відділу (ВТВ).
4. Начальник ремонтно-будівельної дільниці.

На даний момент в компанії працює 10 осіб. З них 50% працюють на керівних посадах, що є високою часткою для такої малої чисельності штату робітників.

При цьому персонал має високий рівень професійної підготовки:

- 80% співробітників має вищу професійну освіту, решта – середньо-спеціальну освіту;
- середній досвід роботи співробітників в будівельній сфері становить 9,7 років, що вказує на досвідченість персоналу;
- середній вік персоналу становить 40,7 років, що вказує на досить молоду структуру співробітників, отже, в компанії є високий рівень готовності персоналу до впровадження нових технологій, внесення організаційних змін;
- плинність кадрів становить менше 2%, що вказує на високий рівень лояльності персоналу.

За класифікацією Вудворда, технологія ТОВ «Еней-Рось» є одиничною, тому що відбувається будівництво великих об'єктів нерухомості. Якщо розглядати класифікацію Томпсона, то технологія ТОВ «Еней-Рось» буде індивідуальною (інтенсивною), тому що спрямована на досягнення максимальної гнучкості процесу будівництва об'єктів нерухомості.

Технологію надходження будівельних матеріалів на склад ТОВ «Еней-Рось» можна описати таким чином: після підписання контрактів з

виробниками будівельних матеріалів, матеріал надходить на склад, звідки за допомогою транспорту компанії доставляється на будівельний майданчик.

Технологія продажу об'єкта нерухомості: після введення будівлі в експлуатацію проводиться рекламна акція щодо залучення уваги покупців, після того, як на певний об'єкт знаходиться покупець, відбувається процедура підписання договору про покупку об'єкта нерухомості.

Клієнтами компанії є юридичні особи, з якими компанія укладає договір і затверджує кошторис ще до початку будівництва об'єкта нерухомості. Крім того, більшість будівельних проектів (73,2%) реалізуються на основі отриманого тендера. Якщо розглянути структуру клієнтів за сферами діяльності юридичної особи (рис. 2.4), то можна побачити, що більшу частину з них (47%) складають державні і муніципальні установи, трохи більше ніж за 20% припадає на бізнес-центрів і житлові комплекси, і лише 8% відноситься на об'єкти історичного призначення.

В цілому, щорічно компанія реалізує більше 2-3 великих і близько 15 дрібних будівельних проектів. При цьому за останні 5 років спостерігалось зростання клієнтської бази з 41 до 103 клієнтів.

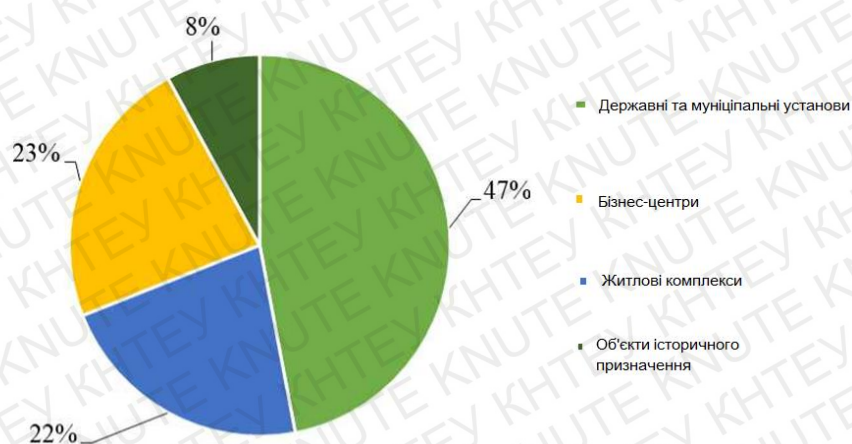


Рис. 2.4. Структура клієнтів ТОВ «Еней-Рось»

Основними постачальниками ТОВ «Еней-Рось» є наступні компанії:

1. ЗАТ «Сатурн» – постачальник фарби ВД-АК;
2. ТОВ «ТБМ» – постачальник клею;
3. ТОВ «Пробуд» – постачальник фанери ФСФ;

4. АТ «Татпроф» – постачальники алюмінієвого профілю;
5. ТОВ «Пікстрой» – постачальник силіконового герметика та саморізів;
6. ТОВ «Інгкома» – постачальник фанери;
7. ТОВ «НКМ» – постачальник нержавіючого металу;
8. ТОВ «Лоск» – постачальника нержавіючих металовиробів;
9. ТОВ «ТД Ренесанс» – постачальник нержавіючої сітки;
10. ТОВ «Подшипник Центр» – постачальник підшипників;
11. ТОВ «Спаркс» – постачальника мотора редуктора;
12. ТОВ «Дюкон» – постачальник насосів;
13. ТОВ «Тіс» – постачальник поліклінового ремня;
14. ТОВ «Коннект-груп» – постачальник форсунок;
15. ТОВ «Секвойя» – постачальник силіконової гуми.

Таким чином, можна спостерігати, що у ТОВ «Еней-Рось» високий ступінь залежності виробничої діяльності від роботи постачальників, тому кожен постачальник проходить ретельний аналіз перед підписанням контрактів. Крім того, в компанії присутня диференціація матеріалів за постачальниками, що досить полегшує контроль поставок. Також слід враховувати той факт, що більшість розрахунків з постачальниками відбувається в іноземній валюті.

З появою нових технологій, в будівельній галузі покращилася якість будівництва. Ринок будівельних матеріалів і послуг пропонує приватному забудовнику нові технології будівництва, які дозволяють зводити будинки швидше, дешевше, з мінімальними затратами і, що особливо актуально, – з максимальним теплозберігаючим ефектом.

Серед різноманіття пропонованих альтернативних рішень можна виділити наступні групи технологій будівництва:

1. Незнімна опалубка. Її зміст полягає в тому, що в конструкції стін несучі функції покладаються на монолітний залізобетон, а опалубкою для нього служать блоки, плити або панелі з більш легких матеріалів, які після затвердіння бетону не видаляються, а залишаються в товщі стіни, виконуючи

формотворчих і теплоізоляційні функції. Для виробництва опалубних елементів використовується тріска хвойних порід з відходів деревообробної промисловості та цемент, завдяки цьому значно знижуються витрати на будівництво.

2. Переставна опалубка. Технологія індивідуального будівництва і екологія передбачає зведення будинку самостійно, без застосування найманої робочої сили. Стіни зводяться за допомогою модулів, які представляють собою переставну опалубку, що дозволяє формувати безпосередньо на стіні, без підстилаючого розчину, пустотілі блоки з цементно-піщаної суміші з невеликою кількістю води. Для зведення фундаментів автором технології розроблена конструкція ручного бура, що дозволяє отримати фундамент палі підвищеної міцності.

3. ЗД-панелі. Ця технологія будівництва об'єднує принципи каркасно-панельного і монолітного домобудівництва. Каркас будівлі збирається з елементів заводської готовності – пінополістирольних панелей у двох паралельних зварних арматурних сітках, з'єднаних діагональними стрижнями з оцинкованої або нержавіючої дроту.

Стрижні привариваються під кутом до сіток і «прошивають» пінополістирольну плиту, утворюючи з сітками просторову конструкцію. Після установки панелей їх по обидва боки покривають шаром бетону, який утворює суцільну монолітну оболонку.

4. Каркасна технологія будівництва. Особливістю каркасного будинку є поділ несучої і огорожувальної функцій конструкції. Перша покладається на каркас – жорсткий остов, що складається з вертикальних стійок, горизонтальних балок і діагональних розкосів, що передають навантаження від стін і покрівлі на фундамент. Каркас може бути дерев'яним або металевим. Стіни виконують тільки захисну функцію і несуть навантаження лише від власної ваги, що дає можливість використовувати при їх зведенні різноманітні легкі матеріали і значно зменшити навантаження на фундамент.

Важливою особливістю каркасною технологією будівництва є можливість використання, поряд з пінополістиролом і мінеральною ватою, целюлозного утеплювача. Утеплювач на 81% складається з вторинної целюлози (переробленої макулатури), 12% становить безпечний антисептик і 7% – антипірен. Завдяки такому складу матеріал є недорогим, екологічно чистим, стійким до біологічного ураження і впливу вогню.

5. Монолітна надійність висоток. Найбільш перспективною технологією зведення будівель і споруд на сьогоднішній день є монолітне будівництво. Воно характеризується зведенням конструктивних елементів з бетону з використанням опалубки – спеціальної форми, куди заливається розчин безпосередньо на будівельному майданчику. Таким чином створюється абсолютно жорсткий каркас з різними видами огорожувальних конструкцій. Також технологія передбачає застосування пінополістиролу - легкого і простого в монтажі утеплювача.

Технологія продумана таким чином, щоб прискорити процес зведення будівлі, зменшити поточний кошторис за рахунок швидкості, а також спрощення технології, використання мінімуму техніки і застосування недорогих матеріалів. Готова конструкція має поліпшені показниками теплозбереження, оскільки виключає наявність містків холоду, і звукоізоляції, відрізняється меншою вагою і більшою міцністю. До безперечних переваг можна віднести можливість застосовувати найрізноманітніші архітектурні рішення. З недоліків варто назвати складність виконання робіт в зимовий період. У той же час, за підрахунками експертів, будівництво монолітних будівель в порівнянні зі збірним житловим будівництвом дозволяє знизити одноразові витрати на створення виробничої бази на 30-40%, зменшити витрати сталі на 10-20%, а енергетичні витрати на – 30%.

До всього іншого, з'явилися нові технологічні будівельні матеріали-утеплювачі, які є простішими у використанні і менш витратними: полістиролбетон і піноскло гранульоване, дозволяють знизити собівартість будівництва.

Крім того, технології дозволяють підвищити якість обслуговування клієнтів будівельних компаній. Компанії йдуть в ногу з тими розробками, від яких залежить ефективність їх діяльності, щоб зберегти конкурентоспроможність. Наприклад, поява онлайн-обслуговування дозволяє збільшити чисельність клієнтів, а також швидкість їх обслуговування.

Серед факторів, що впливають на будівельну галузь можна назвати наступні:

- зміна валютного курсу і ризику, пов'язані з можливою зміною цін на сировину, тому що розрахунки з постачальниками в більшості проводяться в іноземній валюті, коливання в курсі якої по відношенню до курсу гривні доставляють значні незручності при плануванні виробничої кошторису;

- рівень інфляції і рівень ключової процентної ставки по кредиту. У 2019 році споживча інфляція сповільнилася до 4.1% (з 9.8% у 2018 році) – найнижчого рівня за останні шість років. НБУ досягнув середньострокової інфляційної цілі $5\% \pm 1$ в. п., яку декларував із 2015 року. Зазначене зумовлювалося зниженням фундаментального інфляційного тиску, що знайшло відображення у сповільненні базової інфляції (до 3.9% р/р). Зниження інфляції до цілі у 2019 році відбулося насамперед завдяки послідовній монетарній політиці НБУ, спрямованій на досягнення цінової стабільності, у поєднанні з виваженою фіскальною політикою.

Далі буде проведено аналіз наявності та стану елементів проектного управління в компанії ТОВ «Еней-Рось» з метою виявлення основних недоліків у функціонуванні компанії з точки зору здійснення проектної діяльності, а також для подальшої розробки проекту щодо вдосконалення системи проектного управління в ТОВ «Еней-Рось».

2.2. Аналіз та оцінка результативності проектного підходу підприємства

Визначивши специфіку діяльності підприємства, проведемо аналіз та оцінку результативності проектного підходу підприємства.

Перед використанням процедури оцінювання, необхідно позначити використані в ході даного дослідження обмеження. Оцінка зрілості проводилася по адаптованому для малого виробничого бізнесу стандарту моделі зрілості OPM3. Розроблена адаптаційна модель оцінки проектної зрілості не є прямим замінником існуючого американського аналога, а сама процедура адаптації була проведена після ретельного вивчення організаційної структури і культури підприємства і може варіюватися для різних підприємств. Отже, розглянутий алгоритм оцінки проектної зрілості підприємства буде відрізнятися в залежності від розмірів підприємства, країни, структури і культури, а також інших показників, здатних вплинути на виконання проектної діяльності в підприємстві.

Спрощення системи оцінювання було вироблено шляхом залишення переліку питань на рівні проекту або програми проектів. Ваги питань визнавалися рівними, а групи процесів і галузі знань були визначені виходячи з теоретичних знань. Більш того, в силу специфіки проектного виробництва, проекти були визначені як отримання замовлення на виробництво унікальної партії продукції і виконання умов договору щодо своєчасній доставці продукції, що виробляється. Під програмою проектів в цьому випадку мається на увазі сукупність проектів за основним видом діяльності з метою максимізації прибутку організації протягом одного календарного року.

В якості основного методу був використаний метод глибинного інтерв'ю з директором підприємства з метою проведення оцінки впровадження проектного управління в підприємстві відповідно до адаптованої моделі проектної зрілості. Питання для проведення інтерв'ю було взято зі стандарту Organizational Project Management Maturity Model – OPM3 – Second edition, а інтерпретація результатів здійснювалася шляхом кількісного підрахунку використаних в підприємстві процесів управління проектами та програмами до загальної кількості процесів в розглянутій категорії. Ваги цих питань також

враховувалися рівними, що є одним з обмежень, які використовуються для адаптації цього стандарту. При використанні процесу в підприємстві його рівень впровадження визначався по 4 бальною шкалою, де кожна наступна категорія включала попередню:

1. Стандартизований процес – цей процес спостерігається в компанії, можливо формально регламентований
2. Вимірюваний процес – проводиться кількісна або якісна аналітика з даного процесу
3. Контрольований процес – цей процес контролюється на досягнення запланованих результатів, своєчасно виявляються відхилення
4. Покращуваний процес – здійснюється аналіз негативних практик, виявлених в даному процесі, і проводиться постійна процедура їх усунень. Можливо впровадження абсолютно нових технологій для управління даним процесом

Після закінчення інтерв'ю були сформовані результати з процентним визначенням кількості і якості використовуваних процесів управління проектами та програмами. Цей відсоток означає рівень використання тільки тих проектних практик, які були перераховані в питаннях, і може не враховувати деякі процеси.

Серед груп процесів проектів використовувалися ініціація, планування, виконання, моніторинг і контроль, закриття. З метою адаптації моделі для малого бізнесу група «виконання» і «моніторингу та контролю» була об'єднана в єдину категорію, тим самим об'єднавши значення і скоротивши список використовуваних груп до чотирьох значень. Серед галузей знань управління проектами були виділені наступні елементи: управління інтеграцією, змістом, термінами, вартістю, якістю, людськими ресурсами, комунікаціями, ризиками, закупівлями, зацікавленими сторонами, а також окремо було виділено галузь високорівневого керівництва, використовуваного при управлінні програмами.

Нижче представлено графічне відображення результатів проведеного глибинного інтерв'ю. Як видно на представленій пелюстковій діаграмі (рис. 2.5) відображено відсоток сумарного впровадження процесів управління проектами і програмами за галузями знань. Найбільш розвиненими галузями в підприємстві стали управління термінами і закупівлями (100%), вартістю (87,55%) і людськими ресурсами (75%). До найменш використовуваним проектним практикам цього підприємства відносяться управління змістом (25%), зацікавленими сторонами і високорівневе керівництво (50%), а також управління інтеграцією (52,94%).

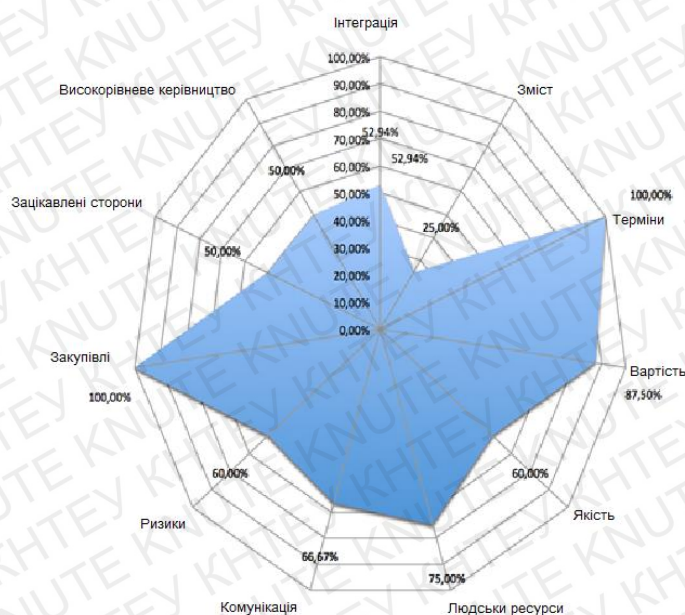


Рис. 2.5. Пелюсткова діаграма впровадження процесів УП за галузями знань

Низький відсоток управління змістом проекту обумовлений формуванням первинних вимог замовником на тендерних майданчиках, в яких тільки в рідкісних випадках кардинально змінюється структура замовлення. Але, тим не менше, на майданчиках спочатку формуються унікальні вимоги і наявність більш поглибленого проектного підходу для управління змістом явно необхідно.

Управління термінами і закупівлями продемонстрували максимальний показник впровадження проектних практик. Це зумовлено специфікою

виробничої діяльності, що функціонує за принципом «точно в строк», а також серйозними штрафними наслідками в разі затримки замовлення з великими мережевими магазинами. З тієї ж причини здійснюється і грамотний розподіл людських ресурсів.

Важливим пунктом для аналізу послужило наочне визначення відсотка використання проектних і програмних практик, а також сумарного відсотка впровадження проектного управління, яке було розраховане як відношення поточного показника використовуваних проектних практик на виробництві до сумарної кількості проектних практик з питань. Відсоток впровадження проектного управління в підприємстві досить високий і становить 73,81%. Програмне управління демонструє трохи зменшений відсоток 65,96% в порівнянні з проектним, що є характерним при аналізі підприємств (рис. 2.7).

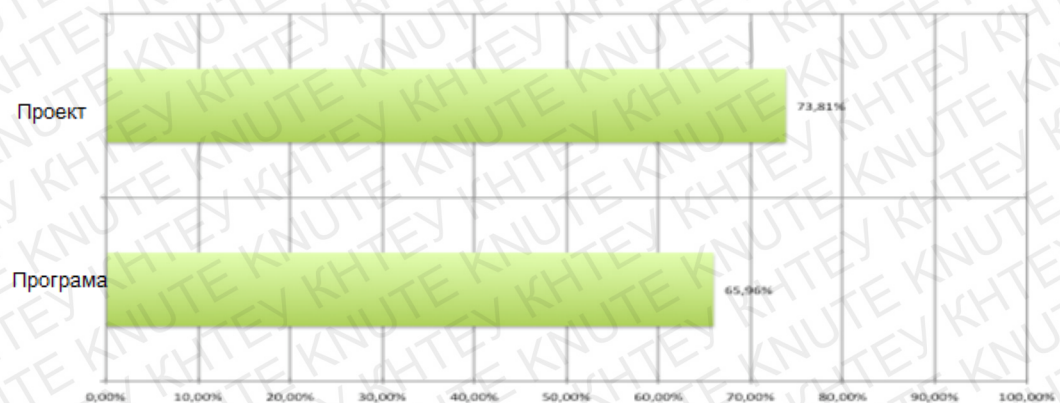


Рис. 2.7. Схема впровадження проектних і програмних практик

Більш того, як було зазначено вище, в ході проведення інтерв'ю задавалися уточнюючі питання про рівень (якість) використання цих практик в підприємстві. У порівнянні з рівнем використання практик відсоток якісного впровадження продемонстрував нижчі показники, які представлені на рис. 2.8.

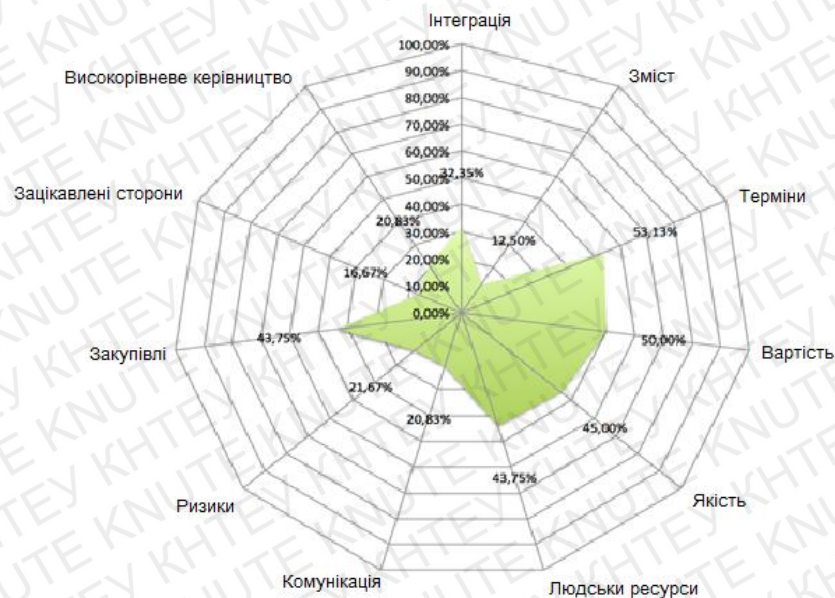


Рис. 2.8. Пелюсткова діаграма якісного впровадження процесів управління проектами

Найбільш розвиненими галузями в підприємстві після визначення якісного рівня стали галузі управління термінами (53,13%), вартістю (50%), якістю (45%), закупівлями і людськими ресурсами (43,75%). До найменш використовуваним проектними практикам даного підприємства відносяться управління вмістом (12,5%), зацікавленими сторонами (16,67%), високорівневе керівництво (16,67%), комунікації (20,83%) і ризики (21,67%) .

Хоч відсоток використання проектного управління якістю показував середній показник рівний 60%, рівень його якісного впровадження демонструє високі показники в розмірі 45%. Управління якістю також є одним з найбільш важливих питань при проектному виробництві, тому що при виникненні дефекту важливо його вчасно виявити і усунути, інакше вся партія виробленої продукції може стати непридатною для використання.

Серед низьких показників виявилися нові слабкі сторони підприємства, а саме управління зацікавленими сторонами, комунікаціями і ризиками. Проектне управління комунікаціями між співробітниками здійснюється у вільному стилі, а з зацікавленими сторонами буде введено тільки рідкісна процедура уточнюючих дзвінків. Процеси управління ризиками, як було

зазначено під час аналізу проектної діяльності підприємства, розглядаються без належної уваги, так як вважають процедуру виникнення ризику абсолютно непередбачуваною.

Найвизначнішою виділеної проблемною галуззю стала проблема відсутності знань проектного управління у керівництва підприємства. Незважаючи на наявність проектних практик, ефективність їх управління може бути істотно збільшена після вивчення теоретичних зведень знань.

Серед проаналізованих груп процесів було виявлено слабкий відсоток впровадження процесів на стадії ініціації і планування проекту, значення яких відображено на рис. 2.8. Певні прогалини можуть бути присутніми в зв'язку зі спрощенням системи оцінки для малого бізнесу.

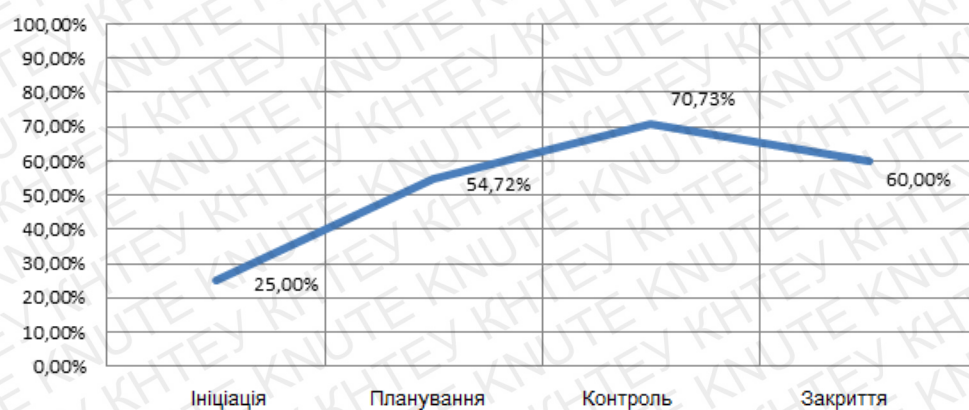


Рис. 2.8. Відсоток сумарного впровадження процесів управління проектами

Ініціація проекту і програми в підприємстві спрощена, тому що весь необхідний алгоритм авторизації проекту здійснюється на тендерних майданчиках, через які підприємство знаходить собі замовників.

Планування в організації реалізовано далеко не на весь потенціал, тому що існує проблема обмеженості штату, а його розширення з метою формування більш ретельного аналізу керівництво вважає тимчасово економічно не вигідним.

Найбільш розвиненою групою процесів є контролююча група, адже саме від неї залежить процес виробництва продукції, якість виробленого товару, ймовірність зриву партії, а також фінальна задоволеність замовника.

Група процесів завершення призначена для архівування даних і наступним до них звернення і в даному підприємстві здійснюється як і в паперовому, так і в електронному видах. У проведеному глибинному інтерв'ю з директором підприємства було позначено, що розрахунки і звернення до документів здійснюються вкрай рідко.

Але, тим не менше, проаналізований рівень впровадження даних методик (рис. 2.9) бажає залишати кращого, тому що в компанії, що група процесів ініціації, що група процесів завершення істотно недооцінюється (12,5% і 15% відповідно). Більш того, виявлено низький рівень використання планування (25%) в підприємстві, що може привести до частих зустрічей з несприятливими для компанії факторами. Як і було раніше зазначено, найважливішою групою процесів на підприємстві визнається процеси контролю.



Рис. 2.9. Відсоток якісного впровадження процесів управління проектами

Пелюсткова діаграма з розподілом відсотків впровадження процесів за галузями знань на рівні проекту представлена нижче на рис. 2.10. Серед виявлених проблемних галузей на рівні проектного управління є галузі управління вмістом (60%), комунікаціями (50%), інтеграцією (57,14%) і вартістю (66,67%). Максимальний показник впровадження процесів управління в проектному управлінні виявлено в областях управління якістю, закупівлями і термінами.



Рис. 2.10. Відсоток впровадження процесів за галузями знань на рівні проекту

Проаналізувавши ці області на якісному рівні було відзначено, що управління слабо впровадженими комунікаціями і змістом здійснюється на низькому рівні (12,5% і 20%) відповідно. Спостерігається відсутність проектного управління в галузі зацікавлених сторін. Тобто можна виділити, що адміністративний персонал не бачить необхідності в ретельному плануванні комунікацій, що було підтверджено в процесі аналізу проектної діяльності підприємства і виявлення тільки процедури уточнюючих дзвінків великим замовникам.

Також зміст управління окремого проекту не розглядається на детальному рівні в зв'язку з рідко виникають відхиленнями від умов, позначених замовниками на тендерних майданчиках.

Ризики також є проблемною галуззю підприємства, тому що рівень їх якісного впровадження становить всього 20,83%. Керівний персонал, виходячи з глибинного інтерв'ю, не планує найближчим часом змінювати свій підхід в галузі обліку ризиків.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ «ЕНЕЙ-РОСЬ»

За результатами оцінки елементів проектного управління в ТОВ «Еней-Рось» було виявлено 7 істотних недоліків, які перешкоджають підвищенню ефективності реалізації будівельних проектів організації. Отже, саме на їх усунення повинні бути спрямовані основні рекомендації і заходи:

- необхідно впровадити інтегровану систему управління проектами (ІСУП);
- при розробці проекту і визначенні необхідних ресурсів для його реалізації проектного менеджера слід чітко прописувати якісні характеристики матеріальних ресурсів, які забезпечать максимальні умови для успішного функціонування всіх елементів проектного управління;
- необхідно впровадити систему управління інвестиційними проектами як основний інструмент формування планів фінансування інвестиційних проектів, вирішення завдань консолідації та аналізу інформації;
- в процес управління персоналом організації необхідно впровадити систему матеріальної мотивації співробітників;
- необхідно включити в процедуру відбору постачальників ретельний аналіз їх іміджу і конкурентних переваг;
- слід впровадити систему управління ризиками (СУР);
- запровадити в організаційну структуру організації посаду проектного менеджера.

В цілому запропоновані заходи можна розділити на 2 групи:

1. Удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, пов'язаних з проектною діяльністю компанії.
2. Впровадження проектних інформаційних технологій.

Ці заходи дозволять створити ефективну систему проектного управління в ТОВ «Еней-Рось», яка життєво необхідна організації для подальшої

підтримки високого рівня її конкурентоспроможності. Далі більш детально розглянемо процеси реалізації виділених груп заходів.

Опишемо більш детально, що будуть включати заходи, що входять в групу вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, пов'язаних з проектною діяльністю компанії.

1. При розробці проекту і визначенні необхідних ресурсів для його реалізації проектного менеджера слід чітко прописувати якісні характеристики матеріальних ресурсів, які забезпечать максимальні умови для успішного функціонування всіх елементів проектного управління. У таких характеристиках повинні бути чітко прописані такі компоненти:

- технічні вимоги (щодо обладнання);
- використання при виробництві інноваційних технологій;
- відповідність матеріальних ресурсів вимогам;
- екологічність матеріальних ресурсів;
- колірна гамма (при необхідності);
- термін експлуатації і виробнича потужність (щодо обладнання) і т. д.

Ця міра дозволить команді проекту отримати саме ті матеріальні ресурси, які забезпечать досягнення головної мети проекту.

2. У процес управління персоналом організації необхідно впровадити систему матеріальної мотивації співробітників за наступними напрямками:

- щоквартальна премія кращому співробітнику;
- премія за успішну реалізацію проекту;
- в структуру заробітної плати впровадити стимулюючу частину у вигляді 5% -ої надбавки за успішно реалізований проект, в якому брав участь співробітник.

Ці заходи дозволять підвищити рівень лояльності і зацікавленості персоналу, що призведе до зниження рівня плинності кадрів, а також до підвищення рівня продуктивності праці.

3. Необхідно включити в процедуру відбору постачальників ретельний аналіз їх іміджу та конкурентних переваг.

Аналіз постачальників повинен включати в себе наступні процеси: «Аналіз іміджу постачальників» і «Порівняння постачальників між собою» за різними критеріями. Вибудовування ефективних взаємовідносин з постачальниками має бути збудовано за наступними напрямками:

- вибір постачальника повинен виконуватися за наступними параметрами: можливий обсяг надання необхідних ресурсів на пільгових умовах, зацікавленість постачальника в успішній реалізації проекту, надання вчасно супровідних документів, ритмічність поставок необхідних ресурсів, наявність промоутера;
- визначення термінів, обсягів поставок, а також умов фінансування і вибудовування взаємин;
- управління контрактами з партнерами включає: формування та укладання контракту, контроль виконання умов контракту, виставлення штрафних санкцій, управління кредиторською заборгованістю;
- диверсифікація постачальників по групах необхідних ресурсів, що в свою чергу знизить ризик неотримання ресурсів у встановлені терміни.

Ця міра підвищить дисциплінованість постачальників, а також дозволить проектному підрозділу організації отримувати необхідні ресурси в певній кількості і в установлені терміни, що в свою чергу знизить відсоток не реалізації проектів через порушення термінів поставок ресурсів з 28% до мінімуму.

5. Ввести в організаційну структуру організації посаду проектного менеджера, в обов'язки якого входитимуть:

- ведення проектів (контроль якості, термінів, бюджетів і ризиків);
- комунікації з замовником (узгодження планів, термінів, вимог, бюджетів);
- керівництво проектною командою;
- ведення проектної та технічної документації: календарні плани, технічні завдання, функціональні вимоги, фінансові звіти і т.д.

- участь в процесі продажу та укладанні договорів (в тому числі участь в тендерах);
- для поста ведення замовників і додатковий сервіс.

Цей захід дозволить призначити відповідального, який буде здійснювати контроль за роботою бізнес-процесу «Управління портфелем будівельних проектів», що значно підвищить ефективність його функціонування.

В результаті організаційна структура компанії прийме наступний вигляд (Додаток В).

Далі складемо зведену таблицю заходів щодо вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, пов'язаних з проектною діяльністю компанії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Заходи щодо вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, пов'язаних з проектною діяльністю компанії

Заходи	Відповідальний	Терміни
Впровадження системи більш точного визначення характеристик ресурсів при розробці будівельного проекту	Начальник ВТВ і начальник РБД	01.08.20 – 10.08.20
Внесення в організаційну структуру посади менеджера з управління проектами	Директор	01.08.20 – 17.08.20
Розробка та затвердження посадових обов'язків для менеджера з управління проектами	Директор	20.08.20 – 23.08.20
Коригування та затвердження нової організаційної структури	Директор	24.08.20 – 27.08.20
Коригування штатного розкладу	Директор	28.08.20 – 31.08.20
Коригування процесу вибудовування взаємин з постачальниками	Головний інженер	13.08.20 – 31.08.20
Коригування системи мотивації персоналу	Головний бухгалтер	01.08.20 – 17.08.20

Таким чином, при реалізації цих заходів будуть задіяні тільки трудові ресурси. Виходячи з цього, складемо бюджет розроблених заходів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Бюджет розроблених заходів

Стаття витрат	Кількість одиниць, година	Сума, грн.
Оплата праці (директор)	184	46 000 (250 грн./година)
Оплата праці (головний інженер)	120	18 000 (150 грн./година)
Оплата праці (головний бухгалтер)	120	18 000 (150 грн./година)
Оплата праці (начальник ВТБ)	64	8 320 (130 грн./година)
Оплата праці (начальник БСД)	64	8 320 (130 грн./година)
Резервний фонд		1 360
Разом		100 000

Таким чином, бюджет заходів щодо вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, пов'язаних з проектною діяльністю компанії, складе 100 000 грн.

Опишемо більш детально, що будуть включати заходи, що входять в групу впровадження проектних інформаційних технологій.

1. Необхідно впровадити інтегровану систему управління проектами (ІСУП). У центрі уваги при інтеграції в управлінні проектом знаходяться дві ключові області. Перша – це інтегрування проектів до стратегічного плану організації. Друга – інтеграція всередині процесу управління реальними проектами. В рамках функціонування цієї системи необхідно здійснювати відбір і управління проектами відповідно до стратегічного плану організації.

Зараз стратегічні плани пише одна група, робоча група проекти відбирає друга, а розробляє їх третя. Подібні незалежні рішення, прийняті різними групами менеджерів, створюють умови, що ведуть до конфліктів, плутанини і досить часто до неможливості виконати вимоги клієнтів. В таких умовах ресурси організації витрачаються на проекти, що не приносять прибуток. В інтегрованій системі управління проектом всі частини взаємопов'язані. Зміна в одній частині впливає на систему в цілому. Кожна організація працює на задоволення потреб клієнта. Таким чином, організація підвищить рівень своєї конкурентоспроможності.

В якості програмного забезпечення було прийнято використовувати «Spider Project». Це інтегрована система управління проектами. Технології управління проектами і система Spider Project допомагають приймати рішення, виконувати проекти швидше, якісніше, а також завжди мати найповнішу і різноманітну інформацію про реалізовані проектах. Діаграми Гантта, графіки та гістограми, мережеві і організаційні діаграми, Поточкова діаграма, а також всілякі таблиці дозволяють користувачам Spider Project не тільки аналізувати проект з різних сторін, але і якісно представляти будь-яку інформацію про проект.

2. Необхідно впровадити систему управління інвестиційними проектами (SUIP) як основний інструмент формування планів фінансування інвестиційних проектів, вирішення завдань консолідації та аналізу інформації. Що дозволить підвищити рівень ефективності складання бюджету та фінансових планів проекту.

В якості програмного забезпечення також було прийнято рішення використовувати «Spider Project».

3. Необхідно впровадити систему управління ризиками (СУР), яка буде включати в себе комплекс процедур:

- прогнозування ризикових подій та їх ідентифікацію;
- обґрунтування ухилення від ризику;
- обґрунтування допустимості ризику;
- мінімізацію ризику із застосуванням доступною гами інструментів;
- усунення причин і наслідків ризикових подій;
- адаптацію організацій, які вистояли в кризовий період, до нових умов господарювання;
- захист від банкрутства.

В якості системи управління ризиками було вирішено застосувати програмне забезпечення «KG Risk – Система управління ризиками» – автоматизація підприємств і нефінансових організацій на підставі рейтингу

найбільших програмних ПО для управління ризиками в будівельній організації при реалізації будівельних проектів.

Автоматизована система управління ризиками на регулярній основі забезпечує виявлення, оцінку і моніторинг факторів ризику, дозволяючи утримувати рівень ризику діяльності організації в прийнятному діапазоні.

Основне призначення системи: забезпечити підтримку роботи ризик-менеджера підприємства і надати зведені звіти для прийняття рішень керівництву (власнику) бізнесу.

Функціональні можливості:

Засновані на методології управління ризиками консалтингової компанії KRISS Group. Комп'ютерна програма KG Risk, забезпечує підтримку наступних функцій Системи управління ризиками:

- актуалізація цілей (холдингу, підприємства, підрозділу) із зазначенням характеристик та критеріїв їх досягнення;
- збір і структурування інформації про сфери невизначеності, моделі і джерела інформації;
- ідентифікація і класифікація факторів ризику, реєстрація ризик-подій, які відбулися;
- настройка методики оцінки факторів ризику (шкали / вербальні шкали, об'єкти / базовий набір факторів, критерії та суб'єкти / експерти експертної оцінки);
- побудова Профілю ризику на основі проведених експертних оцінок факторів ризику;
- формування звітів про поточний стан і динаміки зміни рівня ризику (в розрізі цілей і підрозділів підприємства);
- аналіз причинно-наслідкових зв'язків прояви факторів ризику («Ланцюжки НРП» – небажаного розвитку подій);
- вплив на рівень ризику через програму антиризикових заходів;
- оцінка ефективності роботи СУР, що враховує можливі втрати при прояві факторів ризику, витрати і ефект від антиризикових заходів.

Поточна версія автоматизованої системи управління ризиками KG Risk функціонує на платформі «1С» 8-ої версії.

Переваги використання системи:

- підвищення стійкості і прозорість бізнесу;
- поліпшення показників використання капіталу;
- підвищення інвестиційної привабливості;
- розширення можливостей для зростання і розвитку бізнесу;
- оперативні звіти за ризиками (профіль ризику, ризик-події, заходи);
- економія часу на проведення нарад (планерок);
- підвищення відповідальності співробітників.
- зниження витрат операційної діяльності.

Ця система дозволить здійснювати своєчасний контроль за ходом реалізації проекту, а також приймати оперативні рішення з метою уникнення, усунення або зменшення ступеня впливу виниклого ризику.

Далі складемо зведену таблицю заходів щодо впровадження проектних інформаційних технологій (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Заходи щодо впровадження проектних інформаційних технологій

Заходи	Відповідальний	Терміни
Впровадження системи управління ризиками (СУР)	Головний бухгалтер, головний інженер	03.09.20 – 13.09.20
Впровадження системи управління інвестиційними	Головний бухгалтер, головний інженер	14.09.20 – 21.09.20
Впровадження інтегрованої системи управління проектами (ІСУП)	Директор, головний інженер	03.09.20 – 28.09.20

Таким чином, при реалізації цих заходів будуть задіяні як трудові ресурси, так і матеріальні (покупка програмного забезпечення). Виходячи з цього, складемо бюджет розроблених заходів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Бюджет розроблених заходів

Стаття витрат	Кількість одиниць, година	Сума, грн.
Оплата праці (директор)	160	40 000 (250 грн./година)
Оплата праці (головний інженер)	160	24 000 (150 грн./година)
Оплата праці (головний бухгалтер)	120	18 000 (150 грн./година)
Програмне забезпечення «KG Risk»	-	18 000
Програмне забезпечення «Spider Project»	-	12 000
Разом		112 000

Таким чином, бюджет заходів щодо впровадження проектних інформаційних технологій складе 112 000 грн. Отже, в цілому на всі заходи щодо вдосконалення проектного управління буде витрачено 212 000 грн.

При цьому планується отримати наступні результати від реалізації розроблених заходів:

1. Зниження відсотка нереалізації будівельного проекту через невідповідність ресурсів, що поставляються, до рівня якості.
2. Зниження відсотка будівельних проектів, що перевищують бюджет.
3. Скорочення витрат компанії на виплату неустойок.

Після розгляду основних заходів щодо вдосконалення проектного управління в ТОВ «Еней-Рось» та розрахунку бюджету і термінів їх реалізації необхідно подивитися, наскільки вигідно проводити зміни в компанії. Для цього розрахуємо, скільки компанія виграє при збільшенні числа проектів, які завершуються в термін на 5%, і не виходять за рамки бюджету на 3% (за даними досліджень саме таке збільшення забезпечує ефективно функціонуюча система проектного управління в компанії) [14].

У 2019 році ТОВ «Еней-Рось» здав 36805,5 кв.м. Середня ціна за кв.м. становила 57 435 грн.

Середня затримка здачі об'єкта становить 132 дня, а середнє перевищення бюджету при реалізації будівельного проекту становить 18,76%. При цьому в договорі з замовниками обговорюється, що в разі перевищення бюджету за будівельним проектом, частина перевищення (а саме 15%) оплачує сама компанія, решту суми вкладає безпосередньо сам замовник. Розглянемо в табл. 3.5 основні показники за термінами і бюджету до змін.

Таблиця 3.5

Показники за термінами і бюджетом до проведення заходів щодо вдосконалення проектного управління

Значення	Терміни				Бюджет			
	вчасно (62%)		невчасно (38%)		вклалися (67%)		не увклалися (33%)	
	кв. м	тис. грн.	кв. м	тис. грн.	кв. м	тис. грн.	кв. м	тис. грн.
Сума	22819,4	1310632,2	13986,1	803291,7	24259,7	1393355,9	12145,8	697594,0

Витрати, які компанія понесла через перевищення бюджету склали:

$$697594,0 * 0,1876 = 130868,6 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, на 130868,6 тис. грн. перевищена кошторис в 2018 році.

Отже, витрати компанії при цьому складуть:

$$130868,6 * 0,15 = 19\,630,3 \text{ тис. грн.}$$

За кожен день прострочення здачі об'єкта компанія виплачує неустойку.

У тому випадку, якщо пайовиком є громадянин, то неустойка виплачується в подвійному розмірі. Загальна сума неустойки може скласти 27392,2 тис. грн., якщо всі пайовики звернуться до суду. Як правило, цього не відбувається. В середньому звертаються близько 10,7% споживачів. Тому, виходячи з цього, розмір неустойки складе:

$$27392,2 * 0,107 = 2931,0 \text{ тис. грн.}$$

Втрати, пов'язані з простроченням здачі об'єктів будівництва та перевищенням бюджетів, виходячи з наведених вище розрахунків, становлять (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Додаткові витрати ТОВ «Еней-Рось» до проведення заходів щодо вдосконалення проектного управління

Стаття	Сума тис. грн.
Перевищення бюджету	19630,3
Прострочення термінів здачі об'єкта	2931,0
Разом	22561,3

Додаткові витрати за 2019 рік склали 22451,3 тис. грн. Запропоновані нами зміни допоможуть економити компанії. Значення розрахуємо за даними 2019 року. У таблиці 3.7 розглянемо показники за термінами і бюджету після проведення змін.

Таблиця 3.7

Показники за термінами і бюджетом після проведення заходів щодо вдосконалення проектного управління

Значення	Терміни				Бюджет			
	вчасно (62%)		невчасно (38%)		вклалися (67%)		не увклалися (33%)	
	кв. м	тис. грн.	кв. м	тис. грн.	кв. м	тис. грн.	кв. м	тис. грн.
Сума	24259,7	1393355,9	12145,8	697594,0	25763,9	1479749,6	11041,6	634174,3

Розрахуємо тепер, скільки компанія буде витратити понад норму, при досягнутих показниках.

Витрати, які компанія понесе через перевищення бюджету, складуть:

$$634174,3 * 0,1876 = 118971,1 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, на 118971,1 тис. грн.. буде перевищена кошторис. При цьому на компанію будуть покладені додаткові витрати в наступному обсязі:

$$118,971,1 * 0,15 = 17\,845,7 \text{ тис. грн.}$$

Загальна сума неустойки при 100% зверненнях до суду складе 23788,0 тис. грн.

Розрахуємо середнє значення неустойки для 10,7%, які звернулися до суду:

$$23788,0 * 0,107 = 2545,3 \text{ тис. грн.}$$

Витрати, які понесла компанія через прострочення здачі об'єкта і виходу за рамки бюджету наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Додаткові витрати після проведення заходів щодо вдосконалення
проектного управління**

Стаття	Сума тис. грн.
Перевищення бюджету	17845,7
Прострочення термінів здачі об'єкта	2545,3
Разом	20391,0

Загальні додаткові витрати компанії після реалізації запропонованих заходів складуть 20391,0 тис. грн. При проведенні запропонованих нами заходів сума додаткових витрат знизиться на 2170,3 тис. грн. тільки в одному році.

Далі розрахуємо ефект від проведення заходів. Для цього розділимо суму економії на суму витрат для проведення заходів.

$$2170300/212000 = 10,2$$

Щорічно компанія втрачала близько 22561,3 тис. грн. через зрив термінів і перевищення бюджету по проектам. При вдосконаленні системи проектного управління та збільшенні числа проектів, які заповів термін на 5%, що не виходять за рамки бюджету на 3% ці витрати складуть 20391,0 тис. грн. Таким чином, ефект від проведення запропонованих заходів щодо вдосконалення проектного управління в ТОВ ТОВ «Еней-Рось» в 10,2 рази більше, ніж витрати на їх проведення, що підтверджує високий рівень їх ефективності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проектне управління прийнятно в разі, коли всі доступні методи не виправдали себе, а підприємство потребує в підвищенні ефективності здійснюваної діяльності. Проектне управління – організація діяльності підприємства на основі алгоритму розробки та реалізації окремих взаємопов'язаних проектів, спрямованих на досягнення конкретного результату, що визначає послідовність і раціональність процесів, що відбуваються.

Діяльність будь-якої організації спрямована на виконання операцій і проектів, головна відмінність яких полягає в тому, що операції виконуються постійно і повторюються, тоді як проекти тимчасові і унікальні. Виходячи з цього, проект визначається як тимчасове зусилля, яке виконують для створення унікального продукту або послуги, що характеризується точно визначеною датою початку і закінчення. Унікальність кожного проекту породжує складності при його плануванні, оскільки часто складно припустити, як в дійсності будуть досягатися результати, якими є не тільки продукти або послуги, а й набутий досвід, необхідний при плануванні та виконання наступних проектів.

Проектний підхід – підхід до управління, що передбачає утворення проектів як спосіб вирішення найбільш важливих для підприємства завдань. При використанні проектного підходу для реалізації будь-яких цілей підприємству необхідно створити організаційні умови для здійснення цих цілей.

Сучасна кризова ситуація і недостатній розвиток ринкової інфраструктури, а також відсутність єдиної політики в галузі впровадження проектного менеджменту є важливими серед причин впровадження проектного управління в діяльність підприємства незалежно від роду

діяльності. Не менш значними умовами впровадження проектного управління в виробничу діяльність є перебудови економічного мислення керівництва і фахівців, навчання їх основним принципам, прийомам і методам, створення професійного корпусу проектних управлінців для соціально-економічного розвитку. Перехід на проектне управління – це не одномоментний захід, а дуже значуща і відповідальна справа, яка займає значний час (до 10 років для великої компанії), але, тим не менше, потрібно підкреслити, що ці витрати виправдовуються, що підтверджується міжнародним досвідом і досвідом України, тому йому має бути приділена пильна увага з боку керівництва підприємства. Існує думка, що чим раніше буде впроваджений проектний підхід, тим легше, тому що реорганізація завжди чревата наслідками (звичні умови діяльності, які згодом важко змінити, викликає хвилю невдоволення у співробітників і т. д.).

При написанні першого розділу роботи була вирішена одне з поставлених завдань, а саме були вивчені основні теоретичні аспекти проектного управління. До таких теоретичних аспектів спочатку були віднесені поняття і сутність проектного управління, а також елементи проектного управління, наявність яких забезпечує високий рівень ефективності функціонування компанії. Крім того, були розглянуті особливості проектного управління в будівельній галузі.

Таким чином, методи, засоби управління проектами дозволяють:

- розробити та обґрунтувати концепцію проекту;
- оцінити ефективність проекту з урахуванням факторів ризику і невизначеності;
- виконати техніко-економічне обґрунтування проекту і розробити бізнес-план проекту;
- здійснити системне планування проекту;
- оцінити інвестиційні якості окремих фінансових інструментів і відібрати найбільш ефективні з них;

- розробити кошторис і бюджет проекту, що відповідають заданим обмеженням;
- підібрати виконавців проекту;
- підготувати та укласти контракти на поставку;
- організувати оптимальну процедуру закупівель і поставок;
- організувати реалізацію проекту;
- забезпечити ефективний контроль і регулювання, а також управління змінами, неминучими в ході реалізації проекту, на основі сучасних інформаційних технологій;
- організувати ефективне завершення проекту;
- організувати системне управління якістю продукції проекту;
- в повній мірі врахувати так званий «людський фактор», який надає нерідко вирішальний вплив на ефективність проекту в цілому.

Отже, управління проектами являє методологію організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів протягом проектного циклу, яка спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів, техніки і технології управління для досягнення визначених у проекті результатів по складом і обсягом робіт, вартості, часу, якості й задоволення учасників проекту, а методи управління проектами або, іншими словами, його інструментарій дозволяють ефективно управляти тимчасовими, витратними, якісними параметрами майбутньої продукції.

Далі у другому розділі роботи була описана основна економіко-організаційна характеристика ТОВ «Еней-Рось», яка дозволила отримати більш точне уявлення про принципи діяльності компанії. Після чого був проведений аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища компанії. За результатами аналізу наявності та стану елементів проектного управління в ТОВ «Еней-Рось» було виявлено, що в компанії система проектного управління розвинена слабо, тому що присутні лише деякі її елементи, які також мають недоліки в своєму функціонуванні.

До всього іншого, слід звернути увагу на те, що компанія знаходиться в умовах сильної конкуренції, а проектне управління є ключем до зміцнення конкурентної позиції компанії. Таким чином, компанії необхідна розробка заходів щодо вдосконалення системи проектного управління.

Далі в третьому розділі роботи були запропоновані 2 групи заходів, які в сукупності дозволять впровадити і поліпшити всі елементи проектного управління в ТОВ «Еней-Рось». За результатами оцінки ефективності розроблених заходів було виявлено, що при вдосконаленні системи проектного управління та збільшенні числа проектів, які вкладаються в термін, на 5%, і проектів, що не виходять за рамки бюджету, на 3% додаткові витрати зменшуватися на 2170,3 тис. грн. При цьому ефект від проведення запропонованих заходів щодо вдосконалення проектного управління в ТОВ «Еней-Рось» в 10,2 рази більше, ніж витрати на їх проведення, що підтверджує високий рівень їх ефективності.

При впровадженні проектного управління, є необхідність проаналізувати аналогічний досвід з метою недопущення помилок і виявлення тих моментів, які повинні бути враховані і детально пропрацьовані. Зарубіжний досвід демонструє, що до 70% проектів не доводяться до кінця, або не вкладаються в терміни і бюджет проекту. Тільки продумана і розроблена політика можна знизити цю статистику.

В якості основних причини неспроможності проектів можна назвати:

- розмитість і невизначеність мети (немає чіткого уявлення визначеної мети, і не є чітко окресленими критерії успіху);
- відсутність цілісного, системного плану (все ще сподіваються і працюють за принципом «торкнеться кого завгодно, але тільки не нас»). Як показує статистика, у підприємств, де опрацьовуються всі деталі до дрібниць, число успішно завершених проектів набагато вище;
- слабка робота зі стейкхолдерами (зацікавленими сторонами). Стейкхолдери можуть надати як позитивний, так і негативний вплив на

реалізацію проекту, найчастіше вони можуть вирішити «долю» проекту (фінансування, отримання матеріалу, запасних частин і т. д.);

- низька мотивація персоналу проекту (команда проекту). Виконання тієї чи іншої роботи (проекту) розглядається персоналом як додаткова, що підвищує навантаження;

- слабкість здійснення контролю.

В управлінні проектами важливо не тільки правильно спланувати, але і відстежувати його виконання, вносити корективи, що необхідно в умовах невизначеності у зовнішньому середовищі. На постійної основі потрібно відстежувати і аналізувати зміни, що відбуваються як в далекому оточенні проекту, так і в ближньому. Будь-який проект проводиться в умовах непередбачуваності та невизначеності середовища.

Таким чином, можна стверджувати, що в ході написання випускної кваліфікаційної роботи була виконана мета дослідження, яка полягає в удосконаленні проектного управління на прикладі організації ТОВ «Еней-Рось».

У висновку хотілося б ще раз звернути увагу на високий рівень значущості вдосконалення системи проектного управління в будівельній організації. Це зумовлено тим, що системи проектного управління дозволяє скоротити терміни і підвищити якість реалізації будівельних проектів, а також значно знизити витрати на виплату неустойки через недотримання термінів будівництва або перевищення бюджету проекту. Все це в сукупності дозволить компанії підвищити свою конкурентну позицію, що є запорукою подальшого довгострокового функціонування компанії на будівельному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багашова Н. В. Світові та вітчизняні тенденції розвитку управління проектами // Ефективна економіка. 2015. № 6. С. 24-29.
2. Батенко Л. П. Управління проектами: Навч. посібник / Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. К.: КНЕУ, 2018. 231 с.
3. Богданов В. В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 248 с.
4. Боронина Л. Н., Сенук З. В. Основы управления проектами: учеб. пособие. Екатеринбург: изд-во Урал. Ун-та, 2015. 112 с.
5. Бусигін А. В. Ефективний менеджмент: Підручник. М .: Изд-во «Финпресс», 2016. 1056 с.
6. Виханский О. С. Наумов А. І. Менеджмент: підручник. М.: Економіст, 2017. – 547 с.
7. Гонтарева І. В. Управління проектами. Підручник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2018. 444 с.
8. Дмитрієв І. А. Управління проектами: навч. посіб. / Дмитрієв І.А., Деділова Т. В., Кирчата І. М. та ін.: навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2018. – 236 с.
9. Довгань Л. С., Махонько Г. К., Малик І. Р. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2017. 420 с.
10. Драган І. В. Управління інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання при реалізації екологічних проектів. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 8. С. 23–28.

11. Єгорченков О. В. Азбука управління проектами. Планування: навч. посіб. / О.В. Єгорченков, Н.Ю. Єгорченкова, Є.Ю. Катаєва. Київ: КНУ ім. Т. Г. Шевченка, 2017. 117 с.
12. Ефимов В. В. Улучшение качества проектов и процессов. Ульяновск: УлГТУ, 2014. 185 с.
13. Катренко А. В. Управління ІТ-проектами. Кн. 1: Стандарти, моделі та методи управління проектами. 2-ге вид. Львів, 2019. 552 с.
14. Керанчук Т. Л., Басюк Т. П. Управління інвестиційними проектами підприємства на основі ціннісно-орієнтованих підходів. Актуальні проблеми економіки. 2016. Вип. 3-4. С. 52-66.
15. Керівництво з управління інноваційними проектами та програмами Р2М: перекл. з англ. / під ред. С.Д. Бушуєва. К.: Науковий світ, 2019. 173 с.
16. Кожушко Л. Ф., Кропивко С. М. Управління проектами. К., 2016. 388 с.
17. Костюкевич Р. Н., Костюкевич А. Р. Методичні підходи до управління інноваційними проектами на концептуальній стадії життєвого циклу. Управлінські інновації. Тернопіль, 2013. Вип. 3. С. 163–171.
18. Краснокутська Н. С. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О.В. Ярошук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. Том 28. № 1. С. 236-242.
19. Кровіцький Р. О. Управління інформаційною взаємодією в інвестиційних проектах. Сучасні комп'ютерні інформаційні технології. Тернопіль, 2017. С. 222–223.
20. Кубарева І. Т., Батенко Л. Н. Інструментарій проектного управління в забезпеченні інвестиційної привабливості компанії. Управлінські інновації. 2012. Вип. 2. С. 185–194.

21. Кузьмичов А. І. Планування та управління проектами. Моделювання засобами MS Excel. К., 2018. 180 с.
22. Кучеренко В. Р., Маркітан О.С., Горбаченко С.А., Левинський С. В. Управління проектами в підприємницьких структурах: навч. посіб. Одеса: «Астропринт», 2019. 268 с.
23. Кучма О. Стандарти управління інвестиційним проектом. – Фінансовий контроль. 2018. № 6. С. 18–21.
24. Локк Д. Основы управления проектами. М.: Гиппо (Hippo), 2016. 516 с.
25. Марченко В. М. Управління витратами в процесі формування цінності проекту. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 5. С. 48–53.
26. Марцінковська О. Л. Сучасні підходи до управління командами в контексті реалізації проекту. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2016. № 21. С. 102–108
27. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основы менеджменту. М.: Справа, 2015. 704 с.
28. Микитюк П. П., Брич В. Я., Желюк Т. Л., Буяк А. Є., Демків І. О. Управління проектами. Тернопіль, 2017. 320 с.
29. Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Ралко О. С. Управління проектами. К., 2018. 591 с.
30. Новак Х. С. Управління стратегією формування складу команди проекту в умовах обмеженості людських ресурсів. – Сучасні комп'ютерні інформаційні технології. Тернопіль, 2015. С. 192–193.
31. Ноздріна Л. В. Управління проектами: Підручник / Л.В. Ноздріна, В.І. Ящук, О.І. Полотай. К.: ЦУЛ, 2018. 432 с
32. Павлова С. І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством // Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. 2016. №4(78). С. 170-177.

33. Парасюк Г. М. Управління проектами: навч. посіб. Київ: Каравела, 2018. 320 с.
34. Петренко Н. О., Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Управління проектами: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 244 с.
35. Приймак В. М. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. 464 с.
36. Проектне управління стратегією сталого розвитку територій: монографія / за заг. ред. В.М. Бабаєва; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2017. 194 с.
37. Проскурін М. В. Специфіка контрактів у гібридній методології управління проектами. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. № 14. С. 32-36.
38. Рибак А. І., Азарова І. Б. Управління зацікавленими сторонами в проектному менеджменті: монографія. Одеса: ОДАБА, 2017. 144 с.
39. Руководство к своду знаний по управлению проектами, 5-е издание/ Project Management Institute (PMI). Project Management Institute, Inc., 2012. 614 с.
40. Старченко Г. В. Управління проектами: теорія та практика: навч. посіб. Чернігів: видавець Брагинець О. В., 2018. 306 с.
41. Тарасюк Г. М. Управління проектами. 3-тє вид. К., 2017. 320 с.
42. Тіщенко Є. Н. Методологічні та методичні засади організації управління ризиками проектного фінансування. Банківська справа. 2019. № 1. С. 47–73.
43. Управління проектами в бізнес-об'єднаннях малих і середніх підприємств / О. С. Андрієнко. Київ: 2017. 77 с.
44. Управління проектами: практикум з використанням інформаційних технологій (на базі MS Project) для студентів економічних спеціальностей / В. А. Гросул, О. М. Филипенко, Л. В. Гірінова. Х.: Монограф, 2015. 71 с.

45. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под ред. Е. М. Роговой. М.: Издательство Юрайт, 2013. 383 с.
46. Управління проектами: підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 432 с.
47. Управління проектами: навч. посіб. / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 319 с.
48. Управління проектами: вітчизняний та зарубіжний досвід: монографія / за ред. С. Чернова. Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2015. 349 с.
49. Управління проектами: процеси планування проектних дій [Текст]: підручник / І. В. Чумаченко, В. В. Морозов, Н. В. Доценко, А. М. Чередниченко. К.: КРОК, 2014. 673 с.
50. Федишин І. Б. Управління проектами в підприємницькій діяльності: опорний конспект лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2015. 161с.
51. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2019. 181 с.
52. Філіпенко О. М., Колеснік Т. С. Управління проектами: конспект лекцій для студентів економічних спеціальностей. Харків: ХДУХГ, 2016. 99 с.
53. Фісанов В. П. Управління проектами в умовах змін та ризиків: проблеми ефективності. Медіафорум: аналітика, прогнози, інформаційний менеджмент. 2016. Вип. 3-4. С. 52-66.
54. Харрінгтон Дж. Досконалість управління процесами / пер. з англ. М.: РІА «Стандарти та якість», 2016. 192 с.
55. Чевганова В. Я., Биба В. В., Скрильник А. С. Проектний аналіз: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2014. 258 с.
56. Чумаченко І. В., Морозов В. В., Доценко Н. В., Чередніченко А. М. Управління проектами: процеси планування проектних дій: підручник. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2014. 673 с.
57. Шишковський С. В. Проекти і програми як інструменти розвитку підприємств / А. І. Якимів, В. Ю. Самуляк, С. В. Шишковський // Вісник

Одеського національного університету ім. І.І. Мечникова. Серія «Економіка».

Одеса: Гельветика, 2013. Т. 18. – Вип. 2/1. С. 231–235.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет економіки, менеджменту і психології
Кафедра менеджменту
Кафедра економічної теорії та конкурентної політики

МЕНЕДЖМЕНТ: ІМПЕРАТИВИ ТА ВИКАЛИКИ

Збірник наукових статей студентів денної форми навчання,
які здобувають освітній ступінь «магістр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
спеціалізаціями «Управління бізнесом»,
«Торговельний менеджмент», «Менеджмент персоналу»,
«Управління в сфері економічної конкуренції»

Частина 2

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП

ТЕХНОЛОГІЯ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

AZEDOVA I.

Enterprise' control system; the essence and elements 8

АНДРУШКО О.

Методичні підходи до формування системи менеджменту на підприємстві 14

BABSKA A.

Category management in the enterprise management system 21

VEDLANKINA M.

The essence and stages of market research 25

БРИЧЕНКО А.

Управління якістю надання послуг на підприємстві 29

ГАВРИЛЮК С.

Формування системи управлінського контролю та його вплив на ефективну діяльність підприємства 34

ДЕРЕВ'ЯНКО М.

Проектний підхід в управлінні підприємством 39

ЗІНЧЕНКО Д.

Розвиток організаційної культури підприємства 43

КОНОВАЛ В.

Формування системи методів управління бізнесом 50

МАЛИНЯК Т.

Потенційні джерела фінансування проєктів в Україні 55

PETRENKO Y.

Sales management: the essence and peculiarities 63

ПІНЬКІВСЬКА Н.

Аналіз економічної діяльності ПАТ «Оболонь» 67

САЛІКОВА І.

Фактори, що впливають на формування асортиментної політики підприємства 71

SAKHNO A.

Theoretical foundations of state regulation of the economy 77

СТАСЮК В.

Управління комерційною діяльністю підприємства 80

ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

ДЕРЕВ'ЯНКО М., Ім курсу ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»

В статті обґрунтована необхідність орієнтації на проектноорієнтоване управління вітчизняних підприємств. Дано визначення проектному управлінню. Розглянуті проблеми у впровадженні проектного управління в діяльність вітчизняних підприємств.

The article substantiates the need to focus on project-oriented management of domestic enterprises. The definition of project management is given. Problems on introduction of project management in activity of the domestic enterprises are considered.

Постановка проблеми. В даний час в умовах кризи виникають складнощі управління, що нештатуює деяких керівників займатися пошуком нових підходів та інструментів управління. Це відгукується у всіх сферах економіки. В даний час реформування економічної системи призвело до руйнування зв'язків постачальників з гарантованими споживачами виробленої продукції, що передбачає потребу в пошуку сучасних підходів управління підприємством. Керівники підприємств повинні зорієнтувати свої управлінські ланки і підрозділи на аналітичну оцінку, прогнозування ринкової ситуації, аналіз тенденцій розвитку ринку і нових шляхів продукції, що є найважливішими інструментами проектного управління.

Найчастіше керівники вітчизняних підприємств вважають надмірністю впровадження та використання нових методів управління в своїй діяльності, що загрожує непередбачуваними наслідками. Багато хто піддає перевагу працювати по-старому, покладаючись на перевірені традиційні методи управління, які в нових ринкових умовах часом не виправдовують себе внаслідок прискорення процесів, різкої зміни ринкової ситуації. Це призводить до того, що господарська, виробнича діяльність здійснюється без належного врахування всіх сукупності факторів і впливів зовнішнього середовища в сучасних умовах.

Цей недолік максимально виключається при проектному управлінні. Проектне управління прийнятно в разі, коли всі доступні методи не виправдали себе, а підприємство потребує підвищення ефективності здійснюваної діяльності.

Орієнтація на проектноорієнтоване управління пов'язана тим фактом, що ця управлінська концепція визнає найбільш ефективною для компаній, що працюють на міжнародному ринку і на внутрішніх ринках країн з високим рівнем економічного розвитку. Так, за даними Японської асоціації управління проектами, всі інвестиційно-бюджетні проекти Японії оцінюються і реалізуються за допомогою технологій управління проектами. За даними Міжнародної асоціації управління проектами (IPMA), використання сучасної методології та інструментарію управління проектами дозволяє заощадити близько 20–30% часу і близько 15–20% коштів, що витрачаються на здійснення проектів і програм [2, с. 19]. В Україні, де організаційна система і методи управління набагато слабкіше, ніж на Заході, ефект від впровадження проектного управління на підприємствах повинен бути більш значущим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зарубіжні вчені Р. Арчибальд, Ф. Бег'юлі, Х. Вудворд, К. Ф. Грей, Г. Дітхельм, Ф. О'Коннелл, Х. Левайн, Д. Локк, Дж. К. Писто, Е. Фері, К. Хелдман, Г. Хорн, Г. Уебстерта ін. займаються питаннями управління проектами, розробляючи новий науковий напрям. Багато з них апробують теоретичні концепції на проектах підприємств і сферах діяльності, виступаючи «законодавцями» проектної діяльності.

Однією з найбільш опрацьованих сфер застосування проектів виступає розробка програмного забезпечення. Новий погляд в цій галузі формується завдяки роботам У. Рейса і М. Кантора.

Проблематика управління сучасними проектами, за допомогою традиційного підходу аналізується в наукових дослідженнях І.В. Драчева, І.В. Куликової, Д.А. Ноникова, Н.А. Сухотерина і ін.

Питання специфіки інноваційних проектів та їх ризиків вивчаються у роботах авторів В.Г. Бородин, В.В. Глухів, К. Гоффін, В.В. Кобзев, М.Д. Медніков, С. Сіткін, О.А. Скопін, М. Хогт, Й. Шумпетер та ін.

Нові підходи до проблеми управління сучасними проектами аналізуються на основі наукових досліджень авторів, Д. Маккендрік, С. Мохаммаді, Д. Расмуссен, Д. Сузерланд, К. Хаас та ін.

Питання застосування гнучкого управління проектами в сфері інновацій починаються у роботах авторів, К. Вогере, Р. Грін, Л. Ісма, К. Ларссон, М.А. Рагов, Д. Хайсміт та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідження теорії управління проектами присвячені роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених. Однак, незважаючи на підвищений інтерес держави і приватного сектора до проектного управління, проблема управління проектами в сучасному бізнес-середовищі залишається все ще недостатньо дослідженою. Питання вдосконалення управління проектами як і раніше потребують дослідження, оскільки практика потребує теоретичних обґрунтуваннях пріоритетів проектів, прибутковості проектів, контролю над проектом протягом усього його життєвого циклу.

Зазначені обставини визначили вибір теми дослідження та його зміст.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є характеристика проектного управління як інструменту підвищення ефективності функціонування підприємства.

Висхід основних матеріалів дослідження. Проектне управління – організаційна діяльність підприємства на основі алгоритму розробки та реалізації окремих взаємопов'язаних проектів, спрямованих на досягнення конкретного результату, що визначає послідовність і раціональність пріоритетів, що відбуваються [1, с. 25].

Діяльність будь-якої організації спрямована на виконання операцій і проектів, головна відмінність яких полягає в тому, що операції виконуються постійно і повторюються, тоді як проекти тимчасові і унікальні. Виходячи з цього, проект визначається як тимчасове зусилля, яке виконують для створення унікального продукту або послуги, що характеризується точно визначеною датою початку і закінчення. Унікальність кожного проекту породжує складності при його плануванні, оскільки часто складно припустити, як в дійсності будуть досягатися результати, якими є не тільки продукти або послуги, але і набутий досвід, необхідний при плануванні та виконанні наступних проектів.

Зараз, в період індустріально-інноваційного розвитку, в періодичній пресі нерідкі випадки згадки про перехідного чи іншого підприємства до проектного управління, що означає спробу максимального пристосування до нестатичного зовнішнього середовища. В даний час вбачається інтерес, активізація заходів щодо впровадження проектного управління підприємствах різного профілю.

В цілому процес впровадження проектного управління в діяльність вітчизняних підприємств відбувається досить важко і має довгострокову перспективу. Пов'язано це з певним рядом причин.

По-перше, для впровадження проектного управління необхідно провести на підприємстві навчання фахівців основам проектного управління. У більшості випадків це навчання проводиться для менеджерів середньої ланки, минаючи лише керівництво, яке надати не приділяє достатньої уваги питанням забезпечення необхідних умов для успішного управління проектами на підприємстві і частіше всього не розуміє всієї масштабності необхідних для цього змін. Помилка полягає в недооцінці того факту, що управління проектами відноситься до категорії управлінської інновації, впровадження якої вимагає оволодіння новою філософією і технологією управління. І пов'язані з цим зміни повинні ініціюватися саме вищим керівництвом.

Серйозним бар'єром для ефективного управління проектами на вітчизняних підприємствах є їх організаційна структура – функціонального типу з жорсткою вертикальною владою.

Вона орієнтована на забезпечення процесів поточної діяльності, і впровадження в цьому організаційному середовищі проектного управління вимагає внесення змін у вже сформований, відпрацьований протягом десятиліть механізм управління. Виникає конфлікт між поточними роботами і роботами за проектом, для його подолання організаційна структура підприємства повинна перетворитися з функціональної в матричну, що дозволяє збалансувати інтереси поточної проектної діяльності.

Цей шлях перетворення організаційної структури, на наш погляд, повинен здійснюватися поступово, з одного боку, відповідно до типоматричних структур за класифікацією Р. Арчибальда, від «слабкої» матриці до «жорсткої» матричної структури, а з іншого боку, у міру переходу підприємства на новий рівень зрілості в галузі управління проектами згідно Моделей організаційної зрілості управління проектами в компанії [5, с. 39]. Так, наприклад, відповідно до п'ятирівневої моделі (PM) 2 – Project Management Process Maturity Model – це буде послідовний перехід від першого (початкового) рівня зрілості до другого рівня (рівня індивідуального планування), а потім і доповнюванню третього рівня (рівня управління) з елементами четвертого (рівня інтеграції), що характеризується налагодженістю процесів управління всієї множини реалізованих на підприємстві проектів [7, с. 232].

Ще однією проблемою, яку необхідно вирішити для успішного управління проектами на підприємствах, є їх інформаційне забезпечення. У процесі управління проектом на стадії аналізу і регулювання основним завданням є зіставлення планових показників за всіма функціональними галузями з фактичними даними. За результатами порівняння необхідно проводити аналіз виникаючих відхилень, виявляти причини, що викликають ці відхилення, розробляти коригувальні дії, метою яких повинно бути приведення проекту у відповідність з планом. Для вирішення цих завдань необхідно постійно мати фактичні дані за проектом. Але, як правило, є великою проблемою для підприємств, тому що звичайна поточна діяльність не вимагає такої оперативності, і дані за фактичними витратами надходять в значимих відставаннях за термінами.

За усталеною практикою дані за фактичними витратами на поточний місяць надходять з відповідних відділів тільки після 20-го числа наступного місяця. У такій ситуації ефективне проектно-управління неможливо, а для того, щоб забезпечити проект фактичними даними оперативно, найчастіше необхідно внести зміни в організаційну структуру відділів, в систему інформаційних зв'язків, вводити в штат нових співробітників і т. д., тобто змінювати технологію інформаційного обміну на підприємстві.

Таким чином, аналізуючи досвід щодо впровадження проектного управління в діяльність вітчизняних підприємств, можна виділити проблемні поля (зони ризику) при освоєнні нового управлінського підходу. Тут, як правило, допускаються типові помилки, до яких можна віднести:

1. Навчання основам проектного управління певної категорії фахівців підприємства, минаючи вище керівництво, яке в першу чергу повинно освоїти нову управлінську культуру.
2. Недооцінка масштабності необхідних змін в організаційній структурі підприємства і необхідності поступового переходу від структури функціонального типу до матричної структури.
3. Неповне забезпечення проектів фактичними даними про хід їх виконання.
4. Використання дуже вузького спектра можливостей проектноорієнтованих програмних продуктів, особливо на стадії реалізації проектів.
5. Низький рівень аналітичності і інформаційна недостатність архівної документації за реалізованими проектами підприємства.

Висновки і пропозиції. На підставі проведеного аналізу можна зробити наступні загальні висновки.

1. Найбільш передові вітчизняні підприємства та компанії приходять до об'єктивної необхідності впровадження проектного управління в свою діяльність і організації проектно-орієнтованого менеджменту.

2. Процес впровадження проектного управління на вітчизняних підприємствах зустрічає серйозні труднощі і має довгострокову перспективу. На цих підприємствах, в більшості випадків, поки що мова може йти про управління окремими проектами, а не про повноцінний перехід на проектноорієнтоване управління.

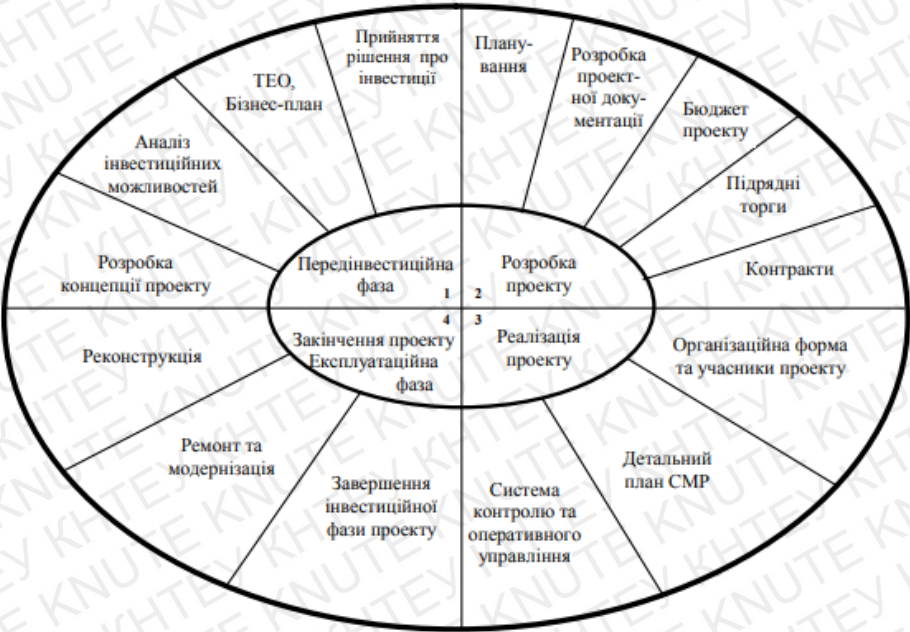
3. В цілому, не дивлячись на проблеми, що мають місце, впровадження проектного управління в діяльність вітчизняних підприємств і компаній та скопальність переходу організацій на проектноорієнтоване управління, затребуваність в новий управлінський ідеологічний ухильно протас в зв'язку з необхідністю забезпечення конкурентоспроможності підприємств як на внутрішніх, так і на міжнародних ринках.

Список використаних джерел

1. Баганова Н.В. Світові та вітчизняні тенденції розвитку управління проектами. *Ефективна економіка*. 2015. № 6. С. 24-29.
2. Керівництво з управління інноваційними проектами та програмами P2M: перекл. з англ. Під ред. С.Д. Бушуква. К.: *Науковий світ*, 2019. 173 с.
3. Краснокутська Н. С. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. Том 28, № 1. С. 236-242.
4. Павлюк С.І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2016. №4(78). С. 170-177.
5. Проектне управління стратегією сталого розвитку території: монографія. За заг. ред. В. М. Бабаєва. Харків: нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова, Харків: ХНУМ ім. О.М. Бекетова, 2017. 194 с.
6. Управління проектами в бізнес-об'єднаннях малих і середніх підприємств. О.С. Андришко. Київ: 2017. 77 с.
7. Шишковський С.В. Проекти і програми як інструменти розвитку підприємств. *Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечникова. Серія «Економіка»*. Одеса: *Гельветика*, 2013. Т. 18. Вип. 2/1. С. 231-235.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
ПРИСЯЖНОК А. Ю.

Життєвий цикл проекту



Життєвий цикл проекту												
Передінвестиційна (Pre-Investment) фаза					Інвестиційна Investment, Impelementation, Execution) фаза				Експлуатаційна (Execution, Operation) фаза			
Аналіз інвестиційних можливостей (Identification)	Попереднє ТEO (Pre-feasibility study)											
	ТEO (Feasibility study)											
	Доповідь про інвестиційні можливості (Appraisal Report)											
	Планування (Planning)											
	Організація фінансування (Funding)											
	Переговори та укладання контрактів (Negotiations & Contracting)											
	Проектування (Design)											
	Будівництво (Construction)											
	Маркетинг (Marketing)											
	Навчання (Training)											
	Приймання і запуск (Commissioning&Startup)											
	Виробництво (Production)											
	Заміна обладнання (Replacement)											
Розширення, модернізація, інновація (Expansion, Modernisation, Innovation)												
Закриття проекту (Completion)												

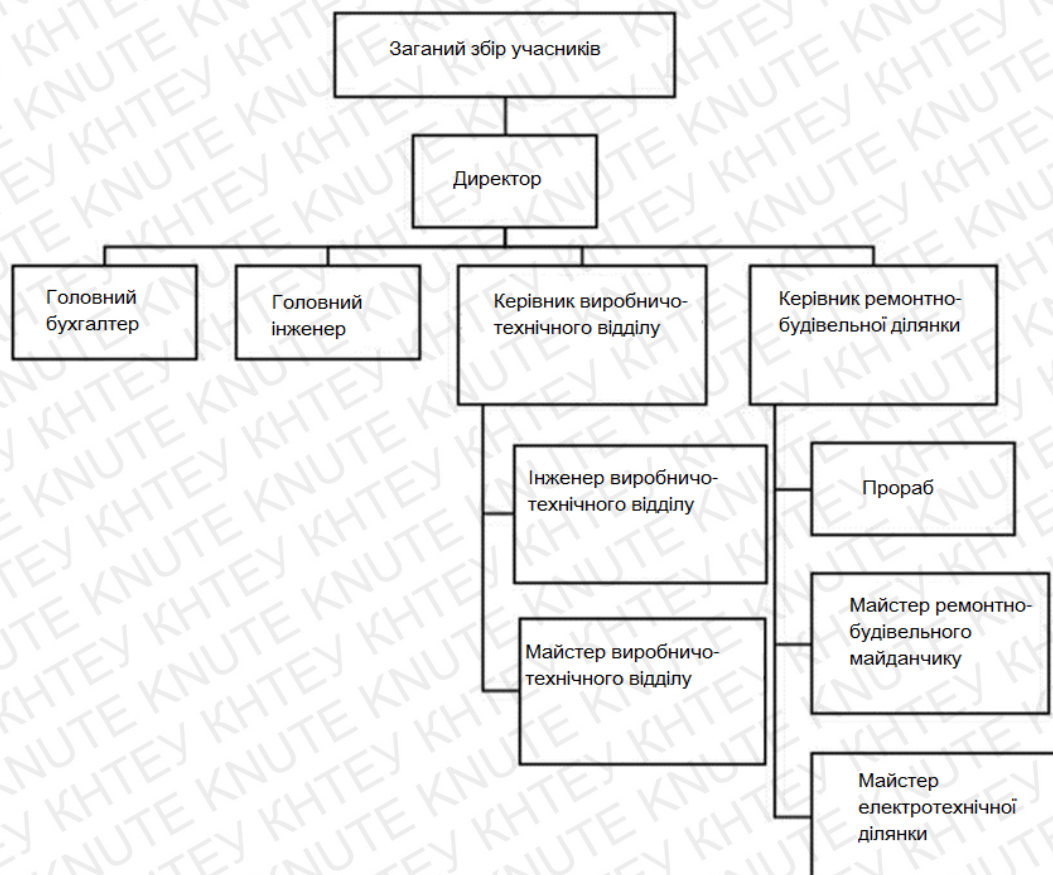
ДОДАТОК Б

Класифікація типів проектів

Класифікаційні ознаки	Типи проектів				
За рівнем проекту	Проект	Програма		Система	
За масштабом (розміром проекту)	Малий	Середній		Мегапроект	
За складністю	Простий	Організаційно-складний	Технічно складний	Ресурсо-складний	Комплексно-складний
За термінами реалізації	Короткостроковий		Середній	Мегапроект	
За вимогами до якості і способом його забезпечення	Бездефектний		Модульний	Стандартний	
За вимогами до обмеженості ресурсів сукупності проектів	Мультипроект		Монопроект		
За характером проекту / рівнем учасників	Міжнародний (спільний)		Вітчизняний: Державний Територіальний – Місцевий		
За характером цільового завдання проекту	Антикризовий		Реформування/ реструктуризація		
	Маркетинговий		Інноваційний		
	Освітній		Надзвичайний		
За об'єктом інвестиційної діяльності	Фінансовий інвестиційний		Реальний інвестиційний		
За головною причиною виникнення проекту	Відкриті можливості	Необхідність структурно-функціональних перетворень		Реорганізація	
	Надзвичайна ситуація			Реструктуризація	
				Реінжиніринг	

ДОДАТОК В

Організаційна структура ТОВ «Еней-Рось»



Нова організаційна структура ТОВ «Еней-Рось»

