

**Хадарцев Олександр Валентинович**  
**ORCID ID: 0000-0002-3520-4164**

*к.е.н., доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія  
Кондратюка»*

**Моргун Анастасія Володимирівна**  
*магістрантка кафедри економіки, підприємництва та маркетингу  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія  
Кондратюка»*

**Хадарцев Александр Валентинович**  
*к.э.н., доцент кафедры экономики, предпринимательства и маркетинга  
Национальный университет «Полтавская политехника имени Юрия  
Кондратюка»*

**Моргун Анастасия Владимировна**  
*магистрантка кафедры экономики, предпринимательства и маркетинга  
Национальный университет «Полтавская политехника имени Юрия  
Кондратюка»*

**Khadartsev Oleksandr**  
PhD, Associate Professor, Department of Economics, Entrepreneurship and  
Marketing  
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

**Morhun Anastasiya**  
Master-degree Student, Department of Economics, Entrepreneurship and  
Marketing  
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

## **ОЦІНКА ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

## **ОЦЕНКА И УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

## **EVALUATION AND IMPROVEMENT OF THE ENTERPRISE PROJECT MANAGEMENT SYSTEM**

***Анотація.** Розглянуто комплекс методичних аспектів оцінювання та удосконалення системи управління проектами на підприємстві. Акцентовано, що успішне управління проектами та досягнення поставлених цілей забезпечує безпосередньо система управління проектами. Зосереджено увагу на певних*

національних та корпоративних стандартах управління проектами, які дозволяють забезпечити якісне формування системи управління проектами відповідно до потреб конкретного суб'єкта господарювання. Визначено, що практична реалізація науково-методичних підходів реалізується в загально визначених стандартах, включаючи РВМОК, ISO 21500, PRINCE2 та ін. Також розглянуті методичні підходи до оцінки управління підприємством, які також можуть бути застосовані при побудові системи управління проектами. Визначено методичні підходи, що дозволяють оцінити якість та ефективність функціонування системи управління проектами на підприємстві. Для проведення комплексного оцінювання ефективності використовуються узагальнені та часткові показники, що передбачає використання інтегрального показника, заснованого на трьох компонентах: ефективність управління виробничою, комерційною та фінансовою діяльністю. Встановлено, що застосування таких методологічних підходів до оцінки системи управління проектами на українських пивоварнях повинно враховувати їх специфіку. Для визначення ступеня ефективності та результативності запропоновано використовувати вербально-числову шкалу Харрінгтона, яка характеризується якісним та функціональним рівнем системи управління проектами на конкретному підприємстві. На прикладі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» проведено аналіз системи управління проектами. За результатами оцінки ефективності управління проектами на обстеженому підприємстві ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» визначено, що існуюча система управління проектами має низький рівень ефективності. Запропоновано заходи щодо удосконалення системи управління проектами для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», для максимізації ефективності даної діяльності на підприємстві.

**Ключові слова:** проект, система управління проектами, ефективність, оцінювання системи управління проектами, методологія проектного менеджменту.

**Аннотація.** Рассмотрен комплекс методических аспектов оценки и совершенствования системы управления проектами на предприятии. Акцентировано, что успешное управление проектами и достижения поставленных целей обеспечивает непосредственно система управления проектами. Сосредоточено внимание на определённых национальных и корпоративных стандартах управления проектами, которые позволяют обеспечить качественное формирование системы управления проектами в соответствии с потребностями конкретного предприятия. Определено, что практическая реализация научно-методических подходов применяется через общепризнанные стандарты, включая РВМОК, ISO 21500, PRINCE2 и др. Также рассмотрены методические подходы к оценке управления предприятием, которые могут быть применены при построении системы управления проектами. Выделены методические подходы, позволяющие оценить качество и эффективность функционирования системы управления проектами на предприятии. Для проведения комплексной оценки эффективности используются обобщённые и частные показатели, предусматривает использование интегрального показателя, основанного на трёх компонентах: эффективность управления производственной, коммерческой и финансовой деятельностью. Установлено, что применение таких методологических подходов к оценке системы управления проектами на украинских пивоварнях должно учитывать их специфику. Для определения степени эффективности и результативности предложено использовать вербально-числовую шкалу Харрингтона, которая характеризуется качественным и функциональным уровнем системы управления проектами на конкретном предприятии. На примере ЧАО «Фирма «Полтавпиво» проведён анализ системы управления проектами. По результатам оценки эффективности управления проектами на обследованном предприятии ЧАО

«Фирма «Полтавпиво» определено, что существующая система управления проектами имеет низкий уровень эффективности. Предложены меры по совершенствованию системы управления проектами для ЧАО «Фирма «Полтавпиво», для максимизации эффективности данной деятельности на предприятии.

**Ключевые слова:** проект, система управления проектами, эффективность, оценивание системы управления проектами, методология проектного менеджмента.

**Abstract.** The complex of methodological aspects of the assessment and improvement of the project management system at the enterprise is considered. It is emphasized that successful project management and achievement of goals are provided directly by the project management system. The focus is on certain national and corporate standards for project management, which allow for the quality formation of a project management system in accordance with the needs of a particular enterprise. It is determined that the practical implementation of scientific and methodological approaches is applied through universally recognized standards, including PBMOK, ISO 21500, PRINCE2, etc. Methodological approaches to enterprise management assessment, which can be applied in building a project management system, are also considered. Methodological approaches have been highlighted to assess the quality and effectiveness of the project management system in the enterprise. To conduct a comprehensive performance assessment, generalized and private indicators are used; it provides for the use of an integral indicator based on three components: the effectiveness of managing production, commercial and financial activities. It was established that the application of such methodological approaches to the evaluation of the project management system in Ukrainian breweries should take into account their specifics. To determine the degree of efficiency and effectiveness, it is proposed to use the Harrington verbal-numerical scale, which is characterized by a high-quality and functional level of the project management system at a particular enterprise. On the example of PrJSC "Firm "Poltavpyvo", an analysis of the project management system was carried out. According to the results of evaluating the effectiveness of project management at the surveyed enterprise, PrJSC "Firm "Poltavpyvo", it was determined that the existing project management system has a low level of efficiency. Measures are proposed to improve the project management system for PrJSC "Firm "Poltavpyvo", in order to maximize the effectiveness of this activity at the enterprise.

**Keywords:** project, project management system, efficiency, evaluation of project management system, project management methodology.

**Постановка проблеми.** Проектна діяльність – невід’ємний елемент сучасного підприємства, оскільки за допомогою саме реалізації проектів вирішується ціла низка проблем функціонування та розвитку бізнесу. При цьому, ефективність реалізації того чи іншого проекту значною мірою залежить від ефективності управління ним. Сьогодні управління проектами та програмами у світі визначено як ключовий механізм формування конкурентоспроможності держави та бізнесу. Оскільки будь-який проект являє собою комплекс цілеспрямованих і взаємозалежних робіт, для виконання яких виділяються необхідні ресурси й

установлюються певні терміни, то ефективне управління проектом потребує урахування й координації сукупності різноманітних факторів. Створення на українських підприємствах ефективної системи управління проектами є першопричиною та головною умовою успішної проектної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблематики проектного управління в цілому та у розрізі її окремих аспектів висвітлено у працях багатьох як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Серед них слід відзначити С.Д. Бушуєва, Н.С. Бушуєвої, І.І. Оберемка, Дж. Коллінза, К. Тейт та багатьох інших. Разом з тим, незважаючи на значні здобутки щодо методів та інструментів безпосередньо управління проектами, залишається недостатньо дослідженими підходи з якісного аналізу управління проектами на підприємстві як організаційно-економічної системи. Зокрема такі методичні підходи мають враховувати специфіку підприємства, де у даному випадку акцент зроблено на управління проектами на підприємствах пивоварної галузі.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної праці є дослідити методичні засади щодо оцінювання системи управління проектами на підприємстві, з практичною апробацією таких методик.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Методологія проектного менеджменту має на меті забезпечення вчасної та ефективної реалізації обраного проекту. Вона використовує сукупність правил, принципів та методів, які дозволяють прийняти правильні управлінські рішення. Вивчення світового досвіду управління проектами засвідчило, що практична реалізація науково-методичних підходів імплементована у загальновизнаних стандартах, серед яких [1]:

- РВМОК – так звана «Біблія» управління проектами, яка чітко регламентує функції проектного управління та вимоги щодо проектних

процедур;

- ISO 21500 – описує найкращі практики з управління проектами та може бути використаний будь-яким типом підприємства;

- PRINCE2 – являє собою структуровану методологію управління проектами у соціальній сфері, складається з трьох базових компонентів: планування; управління змінами; управління якістю;

- Scrum – це гнучка методологія управління проектами, адаптована до вимог замовника шляхом швидкого реагування самоорганізованої, багатофункціональної команди на зміни, які виникають.

Переваги та недоліки цих методологій наведені у таблиці 1.

В.І. Польшаковим та Г.В. Старченком [6] запропонований підхід, який розглядає оцінку ефективності проекту за допомогою системної моделі управління якістю проектів. Це сукупність взаємозалежних і взаємодіючих елементів: системи якості по ISO серії 9000, ISO 10006 інших стандартів у галузі управління проектами, моделей та методів управління якістю проектів, структурних елементів системи якості проектів, «петлі якості», циклу Демінга, що забезпечують удосконалювання якості на всіх стадіях управління проектами. Оцінка системи визначається такими основними параметрами, як взаємозв'язки між роботами, часом реалізації, вартістю реалізації, ресурсами з урахуванням та впливом інформації, щодо якості процесів та результатів проекту, вимог до виконавців, системи управління якістю.

Разом з тим, варто звернути увагу на методичні підходи щодо оцінювання управління підприємством, які також можуть бути застосовані при побудові системи управління проектами [5]. Для здійснення комплексної оцінки ефективності використовують узагальнені та часткові показники (табл. 2). Всі вони використовуються для визначення економічної ефективності від передбачених стратегією заходів, наприклад по удосконаленню конструкцій виробів, технології та організації

виробництва.

Таблиця 1. Переваги та недоліки методології управління проектами

Методологія	Переваги	Недоліки
PBМОК	Найбільш опрацьована, універсальна методологія; значний обсяг документації, що деталізує алгоритми застосування інструментів управління проектами	Складна для впровадження методологія; містить багато узагальнених характеристик
ISO 21500	Можливість інтеграції з іншими стандартами ISO; більш доступна і проста методологія	Відсутні рекомендації щодо стикування управління проектами, програмами і портфелями проектів
PRINCE2	Тяжіння до узагальнення знань; використання структури проектної продукції як основи планування проекту	Складність отримання актуальної документації
Scrum	Практична методологія; орієнтація на клієнта; простота; економія часу і витрат на координацію робіт	Неможливість планування; збільшення витрат на відбір персоналу, його навчання і мотивацію

Джерело: [1]

Даний підхід передбачає використання інтегрального показника на основі трьох складових: ефективність управління виробничою, комерційною та фінансовою діяльністю. Застосування таких методичних підходів щодо оцінювання системи управління проектами на підприємствах пивоварної галузі України має враховувати їхню специфіку, оскільки дана сфера характеризується динамічною проектною діяльністю. Наприклад, один із найбільших виробників пива в Україні ПрАТ «Карлсберг Україна», починаючи з 2003 року реалізував низку інвестиційних проектів, серед яких: будівництво заводу «Славутич» у м. Київ; будівництво очисних споруд; реалізація проекту з перепрофілювання котельні на використання біогазу. Результатом впровадження цих та інших проектів стало збільшення кількості робочих місць, зростання ринкової частки, економія та екологічне застосування води, зростання виробничих

площ. Успішна реалізація цих проектів була б неможливою без ефективної системи управління проектами.

Таблиця 2. Система оцінки економічної ефективності управління

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
1. Зростання обсягу виробництва продукції 2. Виробництво продукції на 1 грн витрат 3. Відносні економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, оплати праці. 4. Собівартість 5. Рентабельність 6. Прибуток	1. Темпи росту продуктивності праці 2. Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці 3. Економія чисельності працівників 4. Зниження трудомісткості виробів	1. Фондовіддача 2. Виробництво на 1 грн обігових коштів 3. Приріст обігових коштів відносно приросту продукції 4. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень 5. Питомі капітальні вкладення на 1 грн. приросту продукції 6. Термін окупності	1. Матеріальні витрати на 1 грн товарної продукції 2. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. товарної продукції 3. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції

Джерело: [5]

Об'єктом нашого дослідження є ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» - підприємство харчової промисловості України, що діє у галузі виробництва і реалізації пива та безалкогольних напоїв. Метою діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є одержання прибутку та забезпечення всебічного розвитку продукції, самого підприємства та його персоналу на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності в порядку та за умов, визначених чинним законодавством і Статутом. Підприємство реалізує наступні види продукції, робіт та послуг за видами економічної діяльності: виробництво пива; виробництво безалкогольних напоїв; надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; оптова торгівля відходами та брухтом.

Досліджуване підприємство ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» постійно

реалізовує інвестиційні проекти. У 1985 році було реалізовано інвестиційний проект і побудовано та введено в дію цех з виробництва безалкогольних газованих напоїв потужністю 470 тис. декалітрів на рік. Із 1997 року було розпочато реконструкцію підприємства і здійснено реалізацію низки інвестиційних проектів. Зокрема в їх межах була змонтована італійська лінія фільтрації пива, котра і до сьогодні забезпечує високий рівень якості продукції. В 1998 році було реалізовано інший інвестиційний проект з монтажу та експлуатації німецької автоматизованої лінії потужністю 50 кеґ/годину розливу пива в кеґ-тару. У 1999 році на підприємстві було введено в дію 4 циліндро-конічні комбітанки (ЦКТ) об'ємом 100 куб. м. Після цього загальна потужність підприємства зросла до 52,5 млн. дал пива на рік. У 2001 році був введений у дію новий цех розливу, в якому була впроваджена одна із найбільш прогресивних технологій розливу пива Німеччини. Одночасно було збудовано і впроваджено в експлуатацію цех бродіння пива, в якому було розміщено 8 ЦКТ виробництва Данії, корисний об'єм кожного з яких становив 1000гкл. Одночасно було введено в дію автоматизовану лінію з розливу пива в кеґ-тару потужністю 120 кеґ/годину. У 2002 році на підприємстві було реалізовано інвестиційний проект із монтажу і введення в експлуатацію сучасного обладнання з пропагації дріжджів та автоматична станція інтенсивного промивання (СП). У 2003 році було завершено будівництво варочного цеху фірми Hurrman, а також проведена реконструкція бродильного цеху з введенням до експлуатації 8 ЦКТ об'ємом 200 куб. м кожний. У 2004 році було завершено інвестиційний проект із будівництва фільтраційного відділення зберігання дріжджів та вуглекислотної дільниці. У 2005 році було реалізовано проект і введено в експлуатацію лінію із розливу пива в ПЕТ-пляшки потужністю 2000 пляшок/годину. Все це дозволило збільшити потужність підприємства у 2005 році до 3570 тис. дал пива/рік, що майже вдвічі більше, ніж у 2004 році.



На підприємстві «Фірма «Полтавпиво» відбувається повна реорганізація структур підприємства, модернізація виробництва, впровадження нових методик і стратегій розвитку підприємства в цілому. Тому щоб повною мірою проаналізувати наявну на підприємстві систему управління проектами, кількісний аналіз оцінки ефективності проектного менеджменту був здійснений за методикою Я.Н. Деренської [3]. У якості предмету оцінювання обрано запропонований інвестиційний проект з будівлі силосного сховища. Даний проект передбачає технічну модернізацію та нове будівництво силосів для зберігання різних видів зернових культур, солоду та інших компонентів, потрібних для забезпечення виробництва високоякісних сортів пива та іншої товарної продукції підприємства. Було проведено гіпотетичну оцінку виконання запропонованого інвестиційного проекту фахівцями ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Для цього був задіяний метод «мозкового штурму» («brainstorming»). Він являє собою методику спільної одноразової роботи групи експертів, спрямованої на творчий пошук, як правило, нетрадиційних, креативних підходів до вирішення проблем. Фахівцям було запропоновано оцінити як відбуватиметься перебіг процесів реалізації проекту з позицій управління за їх відповідальністю. Фахівці підприємства спрогнозували сценарій перебігу подій з можливими варіантами розвитку ситуацій за проектом. На підставі цього було отримано та узагальнено бальну оцінку.

Оцінку наявної системи управління проектами на підприємстві також було проведено на підставі оцінки результативності системи проектного менеджменту підприємства і розрахунку комплексного показника витрат за проектом. У свою чергу, оцінка результативності системи управління проектами спирається на визначення показників результативності процесів, продуктів та управління процесами за проектами. Показники результативності процесу – це виконання всього

переліку робіт для досягнення мети процесу. Показники результативності продукту – узгоджені або затверджені документи, які надають можливість перейти до реалізації наступного етапу (процесу). Показники результативності управління процесом – це показники, які відбивають відповідність планового та фактичного часу виконання елементів проекту.

Розрахунок індексу результативності за процесом за кожним елементом проекту має такий вигляд:

$$I_{p.п.р.} = \frac{B}{B_{max}}, \quad (1)$$

де  $I_{p.п.р.}$  – індекс результативності за процесом;

$B$  – загальні бали, фактично розраховані за проектом;

$B_{max}$  – максимально можлива кількість балів за процесом.

Аналогічно розраховується індекс результативності за продуктом та наступні показники:

$$I_{p.п.} = \frac{B}{B_{max}}, \quad (2)$$

де  $I_{p.п.}$  – індекс результативності за продуктом;

$B$  – загальні бали, фактично розраховані за продуктом;

$B_{max}$  – максимально можлива кількість балів за продуктом.

Індекс результативності управління процесом за кожним елементом:

$$I_{p.у.п.} = \frac{t_{план.}}{t_{факт.}}, \quad (3)$$

де  $I_{p.у.п.}$  – індекс результативності управління процесом;

$t_{план.}$  – плановий час виконання елементу проекту;

$t_{факт.}$  – фактичний час виконання елементу проекту.

Комплексний показник результативності:

$$K_{p. п.р.} = \prod_{i=1}^n I_{p.п.р.i}, \quad (4)$$

де  $I_{p.np.i}$  – індекс результативності за  $i$ -им елементом проекту.

Використовуючи орієнтовну вартість загальних капіталовкладень по проекту, були розраховані такі показники.

Індекс витрат:

$$I_{в.} = \frac{B_{\text{факт.}}}{B_{\text{план.}}}, \quad (5)$$

де  $I_{в.}$  – індекс витрат;

$B_{\text{факт.}}$  – фактичні витрати за елементом проекту;

$B_{\text{план.}}$  – планові витрати за елементом проекту.

Комплексний показник витрат за проектом ( $K_{в.}$ ):

$$K_{в.} = \prod_{i=1}^n I_{в_i}, \quad (6)$$

де  $I_{в_i}$  – індекс витрат за  $i$ -им елементом проекту.

Інтегральний показник результативності проекту:

$$I_p = K_{р.п.} \times K_{р.пр.} \times K_{р.у.п.}, \quad (7)$$

де  $K_{р.п.}$  – індекс результативності продукту;

$K_{р.пр.}$  – індекс результативності за процесом;

$K_{р.у.п.}$  – індекс результативності управління процесом.

Інтегральний показник ефективності управління проектом розраховується за формулою:

$$I_{\text{еф.}} = \frac{I_p}{K_{в.}}, \quad (8)$$

де  $I_p$  – інтегральний показник результативності;

$K_{в.}$  – комплексний показник витрат за проектом.

Найменування робіт для реалізації проекту, їх строків виконання, а також відповідні розрахунки наведені в таблиці 3 і таблиці 4.

Таблиця 3. Ефективності управління проектом за роботами

№ п.п.	Назва роботи	Результативність за процесом			Результативність продукту			Результативність управління процесом		
		Макс. можлива оцінка, бал	Факт. оцінка, бал	I <sub>р.пр</sub>	Макс. можлива оцінка, бал	Факт. оцінка, бал	I <sub>р.п</sub>	План. час, міс.	Факт. час, міс.	I <sub>р.у.п.</sub>
1.	Розроблення техніко-економічного обґрунтування проекту	20	19	0,95	15	15	1	2	2,5	0,8
2.	Погодження і затвердження техніко-економічного обґрунтування	10	10	1	5	5	1	1	1	1
3.	Проведення інженерно-технічного обстеження та будівельно-інвестиційного проектування	18	18	1	10	9	0,9	3	3,5	0,86
4.	Експертиза, погодження та затвердження проектно-кошторисної робочої та іншої документації	20	20	1	12	12	1	3	3	1
5.	Підготовка до початку реалізації проекту (підготовка замовних специфікацій, контрактної документації, підготовка підприємства і території будівництва)	19	17	0,89	10	10	1	2	2,5	0,8
6.	Замовлення і виробництво силосів та іншого комплектного устаткування для їх обслуговування	15	15	1	5	4	0,8	8	9	0,89
7.	Виконання будівельно-монтажних робіт зі знесення застарілих та зведення комплексу нових силосів для збереження сировини	22	22	1	11	11	1	10	11	0,91
8.	Пусконаладжувальні роботи та випробування устаткування	15	15	1	8	8	1	2	2,5	0,8
9.	Підготовка персоналу	10	10	1	5	5	1	4	4	1
10.	Придбання ресурсів для початку основного виробництва	10	10	1	5	5	1	3	3	1
	Комплексний показник			0,85			0,72			0,36

Джерело: розраховано авторами

Для визначення ступеня результативності та ефективності проектного менеджменту пропонується використовувати вербально-числову шкалу Харрінгтона, за якою відповідній величині індексу

характерний якісно-функціональний рівень:

- 0,19 – 0,00 – дуже низький рівень;
- 0,36 – 0,20 – низький рівень;
- 0,62 – 0,37 – середній рівень;
- 0,79 – 0,63 – високий рівень;
- 1,00 – 0,80 – дуже високий рівень.

Таблиця 4. Ефективність управління проектом на основі використання індексу витрат

№ п.п.	Назва роботи	Інтегральний показник результативності	Планові витрати, тис. грн.	Фактичні витрати, тис. грн.	Індекс витрат	Показник ефективності роботи
1.	Розроблення техніко-економічного обґрунтування проекту	0,76	190	190	1	0,76
2.	Погодження і затвердження техніко-економічного обґрунтування	1	100	100	1	1
3.	Проведення інженерно-технічного обстеження та будівельно-інвестиційного проектування	0,77	650	655	1,01	0,76
4.	Експертиза, погодження та затвердження проєктно-кошторисної робочої та іншої документації	1	120	110	0,92	1,09
5.	Підготовка до початку реалізації проекту (підготовка замовних специфікацій, контрактної документації, підготовка підприємства і території будівництва)	0,71	260	260	1	0,71
6.	Замовлення і виробництво силосів та іншого комплектного устаткування для їх обслуговування	0,71	4357,8	5000	1,15	0,62
7.	Виконання будівельно-монтажних робіт зі знесення застарілих та зведення комплексу нових силосів для збереження сировини	0,91	4600	4600	1	0,91
8.	Пусконаладжувальні роботи та випробування устаткування	0,8	600	600	1	0,8
9.	Підготовка персоналу	1	240	240	1	1
10.	Придбання ресурсів для початку основного виробництва	1	1600	1600	1	1
	Комплексний показник				1,07	

Джерело: розраховано авторами

Інтегральний показник ефективності управління проектом розраховуємо за формулою:

$$I_{p.} = K_{p.пр.} \times K_{p.п.} \times K_{p.у.п.} \quad (9)$$

$$I_{p.} = 0,85 \times 0,72 \times 0,36 = 0,22$$

Отже, так як інтегральний показник результативності складає 0,22, то разом з комплексним показником витрат за проектом, можна говорити про низький рівень ефективності системи управління проектами на досліджуваному підприємстві. Існуюча система управління проектами на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має всі підстави для удосконалення. Тому доцільно запропонувати наступні заходи щодо удосконалення.

Застосування моделі зрілості управління проектами. Кожне проектно-орієнтоване підприємство у своїй діяльності проходить певні етапи розвитку персоналу, формулювання цілей, виборів стратегій, змін організаційної структури та технологій управління проектами тощо [4]. Очевидно, що одні підприємства мають набагато більший досвід в управлінні проектами, вищу результативність діяльності, більш професійні проектні команди, порівняно з іншими. Вищезазначені передумови спричинили появу світових розробок щодо ідентифікації організації з позиції відповідності певній моделі зрілості управління проектами. Основним принципом побудови є перехід від нижчого рівня зрілості (загальне усвідомлення) до вищого, що передбачає безперервне вдосконалення процесу управління проектами (рисунок 1).

Створення системи управління проектами підприємства на основі ціннісного підходу, запропонованого Юденко А.В. та Мохонько Г.А. [2]. Даний підхід передбачає скорочення тривалості циклу виконання проектів та істотне підвищення цінності продуктів для ключових зацікавлених сторін, забезпечення можливості виконання більшої кількості за рахунок оптимального формування портфелів проектів.

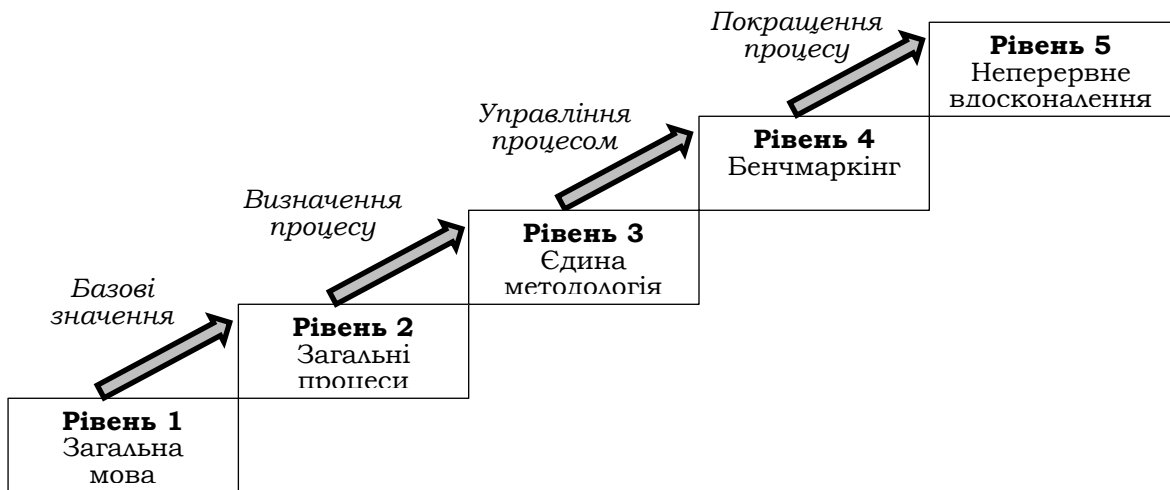


Рисунок 1. Модель зрілості управління проектами для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: побудовано на основі [4]

Впровадження і розвиток такої системи потребує технологію, яка дозволяє: здійснювати вибір необхідного набору методів і засобів управління проектами; формалізувати процес розробки, впровадження і розвитку; реалізовувати проекти на підставі обраного набору методів і засобів проектного управління.

**Висновки.** Кожне підприємство в процесі господарювання розробляє певні проекти, які мають на меті покращити існуюче становище. Для успішної їх реалізації та досягнення поставлених цілей важливу роль відіграє саме система управління цими проектами. Існує велике різноманіття методичних підходів до оцінювання системи управління проектами на підприємстві, які беруть до уваги світовий досвід проектного менеджменту, системні моделі управління якістю проектів та комплексну оцінку ефективності управління підприємством. Проведений кількісний аналіз оцінки ефективності проектного менеджменту на досліджуваному підприємстві ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» засвідчив, що існуюча система управління проектами має низький рівень ефективності, тому було запропоновано використання нових підходів, щодо її формування, а саме:

застосування моделі зрілості управління проектами та створення системи управління проектами підприємства на основі ціннісного підходу. Одержані результати сприятимуть удосконаленню проектного менеджменту на підприємстві, що, в свою чергу, позитивно відобразиться на результатах його діяльності.

### Список літератури:

1. Багашова Н.В. Міжнародні практики і методики управління проектами у вітчизняному менеджменті [Електронний ресурс] / Н.В. Багашова // Ефективна економіка. – 2015. – №7 – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
2. Бушуєв С.Д. та ін. Ціннісний підхід у діяльності проектно-керуючих організаціях / С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва, Р.Ф. Ярошенко // Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. – 2010. – Вип.1. – С. 12-20.
3. Деренська Я.Н. Кількісні аспекти оцінки ефективності проектного менеджменту в фармації / Я.Н. Деренська // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – №6(2). – С. 150-155.
4. Дзюбіна А.В. Модель зрілості управління проектами для вітчизняних підприємств / А.В. Дзюбіна // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2015. – №690 – С. 235-239.
5. Квятковська Л.А., Воробйова Л.Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством / Л.А. Квятковська, Л.Д. Воробйова // Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – 2013. – №50(1023). – С. 67-75.
6. Польшаков В.И., Старченко Г.В. Модель системы управления качеством для машиностроительных предприятий / В.И. Польшаков, Г.В. Старченко // Стратегія економічного розвитку України. – 2001. – №4. – С. 245-250.
7. Саричев Д.О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства / Д.О. Саричев // Стратегія економічного розвитку України. – 2012. – №30. – С. 136-143.
8. Управління проектами: навчальний посібник / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
9. Микитюк П.П. Управління проектами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] / П.П. Микитюк – Тернопіль, 2014. – 270 с.
10. Ноздріна Л.В. Управління проектами: підручник / Л.В. Ноздріна,



В.І. Яшук, О.І. Полотай / За заг. ред. Л.В. Ноздріної. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.

11. Основы индивидуальных компетенций для Управления проектами, Программами и Портфелями (National Competence Baseline, NCB Version 4.0). В 3-х томах / С.Д. Бушуев, Д.А. Бушуев. Под ред. Бушуева С.Д. – К.: «Саммит-Книга», 2017. – 168 стр.

12. Руководство по вопросам Проектного Менеджмента. Институт проектного менеджмента США (PMI): Пер. с англ. / Под ред. С.Д. Бушуева. – 2-е издание, перераб. – К.: Издательский дом «Ділова Україна», 2010. – 198 с.

13. Руководство к своду знаний по управлению проектами / Project Management Institute. – 5-е издание. – PMI Inc., 2012. – 614 с.

14. Управление проектами. Основы профессиональных знаний и система оценки компетенции проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1) / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева. – Изд. 2-е. – К.: ІРІДІУМ, 2010. – 208 с.

15. Українська асоціація проектного менеджменту / Офіційний вебсайт. – Режим доступу: <http://upma.kiev.ua/index.php?lang=ukrainian>.

### References:

1. Bahashova, N.V. (2015). International Project Management Practices and Techniques in Domestic Management. *Efektivna ekonomika*, 7. Retrived from: <http://www.economy.nayka.com.ua> [in Ukrainian].

2. Bushuyev, S.D., Bushuyeva, N.S. & Yaroshenko R.F. (2010). A Valuable Approach in the Activity of Project Management Organizations. *Naukovyy visnyk mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, 1, 12-20 [in Ukrainian].

3. Derens'ka, Ya.N. (2014). Quantitative aspects of evaluation of project management effectiveness in pharmacy. *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, 6(2), 150-155 [in Ukrainian].

4. Dzyubina, A.V. (2015). Model of maturity of project management for domestic enterprises *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnik»*, 690, 235-239 [in Ukrainian].

5. Kvyatkovs'ka, L.A. & Vorobyova, L.D. (2013). A comprehensive approach to assessing the effectiveness of enterprise management. *Visnyk NTU «KhPI». Seriya: Aktual'ni problemy upravlinnya ta finansovo-hospodars'koyi diyal'nosti pidpryyemstva*, 50(1023), 67-75 [in Ukrainian].

6. Pol'shakov, V.Y. & Starchenko, H.V. (2001). Model of quality management system for machine-building enterprises *Stratehiya ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, 4, 245-250 [in Ukrainian].

7. Sarychev, D.O. (2012). Management of efficiency of operational activity of the enterprise *Stratehiya ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, 30, 136-

143 [in Ukrainian].

8. Dovhan', L.Ye., Mokhon'ko, H.A. & Malyk, I.P. (2017). *Upravlinnya proektamy: navchal'nyy posibnyk*. Kyiv: KPI im. Ihorya Sikors'koho [in Ukrainian].

9. Mykytyuk, P.P. (2014). *Upravlinnya proektamy: Navch. pos. [dlya stud. vyshch. navch. zakl.]*. Ternopil': TNEU [in Ukrainian].

10. Nozdrina, L.V. & et all. (2010). *Upravlinnya proektamy: pidruchnyk*. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury [in Ukrainian].

11. Bushuyev, S.D. & Bushuev, D.A. (2017). *Osnovy yndyvydual'nykh kompetentsyy dlya Upravlenyya proektamy, Prohrammamy y Portfelyamy (National Competence Baseline, NCB Version 4.0)*. Kyiv: «Sammyt-Knyha» [in Ukrainian].

12. Bushuyev, S.D. (2010). *Rukovodstvo po voprosam Proektnoho Menedzhmenta. Ynstytut proektnoho menedzhmenta SSHA (PMI) (2nd ed.)*. Kyiv: Yzdatel'sky dom «Dilova Ukrayina» [in Russian].

13. Project Management Institute. (2012). *Rukovodstvo k svodu znanyy po upravlenyyu proektamy (5th ed.)*. PMI Inc. [in Russian].

14. Bushuyev, S.D. & Bushuyeva, N.S. (2010). *Upravlenye proektamy. Osnovy professyonal'nykh znanyy y systema otsenky kompetentsyy proektnykh menedzherov (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1) (2nd ed.)*. Kyiv: IRIDIUM, [in Russian].

15. *Ukrainian Project Management Association*. Official Website, access mode: <http://upma.kiev.ua/index.php?lang=ukrainian>.