

УДК 338.24:658.51

Економіка та управління підприємствами

Хадарцев О.В.

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

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3520-4164>

Моргун А.В.

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

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7379-3134>

**ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ НА
ОСНОВІ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

У статті розглянуто теоретико-методичні засади щодо формування структур проектного управління в межах існуючої організаційної структури управління, на основі стандартів управління якістю. Вихідними постулатами формування визначено методичні основи світової практики якісного управління проектами (PMP, TQM) та стандартів якості (ISO 9000, ISO 14000, ISO 22000). Наведено ключові характеристики даних стандартів та їх взаємозв'язок з ефективністю бізнес-процесів. Визначено важелі та інструменти впливу стандартів управління на підвищення ефективності господарської діяльності підприємства, його проектної діяльності зокрема. Запропоновано формування проектної команди для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», шляхом залучення основних виконавців з існуючої організаційної структури управління, у відповідності до вимог забезпечення управління якістю. У складі заходів також запропоновано створення центрів відповідальності, що у підсумку дозволить підприємству забезпечити істотно вищу якість проектного управління.

Ключові слова: управління проектом, управління якістю, стандарт

управління, організаційна структура, проектна команда.

Khadartsev Oleksandr, Morhun Anastasiya. National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”. **THE FORMATION OF PROJECT MANAGEMENT STRUCTURE BASED ON QUALITY MANAGEMENT STANDARDS.** The article discusses theoretical and methodological foundations for the formation of project management structures within the existing organizational management structure, based on quality management standards. Successful development and implementation of projects at enterprises require the application of modern principles and standards for professional activity and management of both projects and the enterprise as a whole. In the absence of a process-based approach to project management, their implementation takes place within the existing organizational structure, which is mostly not sufficiently adapted to the needs of project activity. The purpose of the article is to investigate the importance of global quality management standards for project activity management at an enterprise, as well as methodological approaches to design a project management structure based on these standards on a specific enterprise basis. The initial postulates of formation defined the methodological foundations of the world practice of quality project management (PMP, TQM) and quality standards (ISO 9000, ISO 14000, ISO 22000). Standards regulate the management system for any industry and the specifics of the activity, are general principles that are built on the modern management theory and the best experience of leading companies. Their application is becoming more widespread for Ukrainian enterprises, in particular for PrJSC “Firma “Poltavpyvo”. The key characteristics of these standards and their relationship with the effectiveness of business processes are outlined. Levers and tools of influence of management standards on increase of efficiency of economic activity of the enterprise, its project activity in particular are defined. Formation of a project team for PrJSC “Firma “Poltavpyvo” is proposed, by involving the main contractors from the existing organizational structure of management, in accordance with the requirements of quality

management. The new structure envisages expert posts to be served by the Deputy Director-General for Technical Development and General Affairs, as well as the Head of Beer and Non-Alcoholic Beverages. They will carry out specialized tasks on their subject matter and will advise the project manager on their competence. The activities also include the creation of centers of responsibility, which will ultimately allow the company to provide significantly higher quality project management.

Keywords: project management, quality management, management standard, organizational structure, project team.

JEL classification: D29, L23, M10.

Постановка проблеми. Успішне розроблення і реалізація проектів на підприємствах вимагають застосування сучасних принципів і стандартів щодо професійної діяльності та управління як проектами, так і підприємством в цілому. За відсутності процесного підходу до управління проектами їх імплементація відбувається в межах існуючої організаційної структури, яка переважно недостатньо адаптована до потреб проектної діяльності. Це призводить до дублювання функцій, виникнення протиріч виконання операцій за проектом, тощо. Також відсутність ефективних системних комунікацій та документообігу за проектом обумовлює неможливість отримання релевантної інформації про фактичні показники ефективності на кожному етапі реалізації проекту. Неадекватна (до потреб проекту) організаційна структура унеможлиблює виявлення відповідальних за порушення термінів, бюджету та інших параметрів проекту. Тому актуальним є впровадження в організаційну структуру проектних команд, з виділенням повноважень проектного менеджера, що дозволить забезпечити міцну координацію при реалізації проектів та ефективне управління даними процесами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування ефективних систем управління проектами на підприємстві в цілому, а також

питання імплементації стандартів щодо комплексного управління якістю досліджуються у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців: Н.В. Багашової, С.Д. Бушуєва, Л.Ф. Кожушка, С.М. Кропивка Г.М. Тарасюка та інших. Разом з тим, не дивлячись на значні здобутки і напрацювання в даній сфері, існує потреба у подальших дослідженнях практичних підходів застосування стандартів управління, а саме напрямів інтеграції проектного управління в існуючу організаційну структуру, з урахуванням потреб конкретного підприємства.

Мета статті. Метою даної статті є дослідити значення світових стандартів управління якістю для управління проектною діяльністю на підприємстві, а також методичні підходи з формування структури проектного управління на основі цих стандартів на базі конкретного підприємства. У якості практичної апробації з досягнення даної мети, базовим об'єктом визначено підприємство ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний досвід щодо системного утворення, інтеграції та функціонування структур проектного управління агрегований в низці стандартів, які беззаперечно визнані теоретиками та практиками проектного управління в усьому світі. Найбільш ефективним є створення управлінської системи, що базується на так званих стандартах професійного управління PMP (Project Management Professional) [1]. Класичним прикладом науково-практичних і методологічних підходів розроблення та розповсюдження стандартів управління є розвиток теорії й практики тотального управління якістю (Total Quality Management – TQM). На базі цієї системи розроблені та впроваджені майже в усіх країнах світу міжнародні стандарти якості ISO 9000, які постійно доповнюються, оновлюються та розширюються. Так, стандарти ISO 9000 регламентують систему управління для будь-якої галузі та специфіки діяльності, є загальними принципами, що побудовані на основі сучасної теорії управління та найкращого досвіду провідних компаній [2]. Їх застосування набуває все більшого поширення для українських підприємств, зокрема й для об'єкту

дослідження – ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Дане підприємство за видами економічної діяльності здійснює виробництво пива, виробництво безалкогольних напоїв, оптову торгівлю, а отже функціонує в доволі динамічному та змінливому ринково-споживацькому середовищі. Система управління якістю на підприємстві – досить широке поняття, яке стосується не лише вимог до продукції. Вона нерозривно пов'язана із бізнес-процесами та цілями компанії. Система управління якістю повинна охоплювати всі ключові бізнес-процеси підприємства та спрямовуватися на безперервне вдосконалення бізнесу, з метою досягнення максимального задоволення потреб споживачів [3; 4]. Саме для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» управління якістю та управління якістю проекту зокрема є надзвичайно суттєвим чинником конкурентоспроможності.

Управління якістю включає всі роботи, які належать до загальної функції управління, визначають політику у сфері забезпечення якості, завдання та відповідальність і реалізують їх такими засобами, як планування якості, контроль та вдосконалення в межах системи забезпечення якості. На сьогоднішній день продукція ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має сертифікати відповідності ISO 22000:2005, ISO 9001:2015 [5]. Стандарт ISO 22000:2005 – система управління безпечністю харчових продуктів, що передбачає: застосування лише спеціалізованої техніки, машин та обладнання у процесі виготовлення продукції; правильне використання сировини та матеріалів, які беруть участь у виробництві; дотримання санітарно-гігієнічних норм; гігієна та здоров'я персоналу; здійснення заходів щодо попередження забруднень поверхонь та обладнання; контроль над появою шкідників. ISO 9001:2015 – стандарт системи управління якістю, заснований на принципах менеджменту, таких як орієнтація на клієнта, мотивація та залучення вищого керівництва, процесний підхід та постійне удосконалення. Не дивлячись на те, що даний стандарт безпосередньо не гарантує якість продукції, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» отримала чимало нагород за якість виготовленої продукції.

Зокрема у 2017 році на XX Міжнародному конкурсі якості пива, сорт

«Диканські вечори» отримало Гран-Прі за найвищу якість темного пива. Золоті медалі отримали наступні продукти: «Діжка Жигулівського», «Бочкове», «Ячмінний колос», серед безалкогольних напоїв – напій «Мохіто». Разом з тим, конкуренти застосовують інші стандарти управління якістю (окрім вищезазначених), зокрема ПАТ «Оболонь» – ISO 14001 та OHSAS 18001, оскільки міжнародна сертифікація за чотирма системами управління (табл. 1) є «перепусткою» на ринки збуту країн – членів СОТ.

Системи управління бізнес-одиниць, задіяних в проектах повинні бути сертифіковані на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001. Для управління проектом, стандарти управління якістю є інструментом безперервного вдосконалення кожного аспекту бізнесу: забезпечення стабільно високої якості проектних результатів, підвищення рівня конкурентоспроможності та розширення ринків збуту. Це досягається за рахунок реалізації наступних цільових дій [6]:

- орієнтації на споживача, його вимоги та очікування;
- вивчення та аналіз нових технологій, впровадження їх у проектах;
- імплементація методології управління проектами на основі міжнародних стандартів та кращих світових практик;
- періодичної перевірки предметних знань персоналу, задіяного в системі управління проектами;
- розробки та впровадження корпоративних стандартів щодо регламентації вимог до процесів та виконання робіт.

Проектні структури застосовуються коли виникає необхідність розробити і здійснити проект що охоплює вирішення широкого кола спеціалізованих технічних, економічних, соціальних та інших питань, та діяльність різних функціональних і лінійних підрозділів. Сенс полягає в тому, щоб зібрати в одну команду найкомпетентніших співробітників для здійснення складного проекту у встановлені терміни із заданим рівнем якості і в рамках виділених для цієї мети матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Таблиця 1 – Характеристика стандартів з управління якістю [7]

Стандарт	Мета	Засоби досягнення	Результат
ISO 9001	Неперервність процесу покращення якості	Керівництво є взірцем прихильності до якості. Персонал мотивований до якісної праці.	Зменшення кількості рекламаций
	Гнучка адаптація до вимог споживачів	Постійний моніторинг потреб споживачів	Зростання лояльності споживачів
ISO 22000	Підвищення відповідальності персоналу за безпеку продукції	Дотримання умов безпеки праці та експлуатації приміщень. Дотримання санітарно-гігієнічних норм та правил. Контроль за гігієною та здоров'ям персоналу.	Гармонізація відносин із персоналом, підвищення значущості кожного співробітника
	Зростання конкурентоспроможності підприємства та продукції	Контроль усіх параметрів впливу на безпеку продукції. Своєчасне використання попереджувальних заходів.	Репутація виробника якісних і безпечних продуктів
	Системний і попереджувальний підхід до зниження ризиків харчової безпеки	Застосування лише спецтехніки для виробництва, своєчасне її обслуговування. Заміна вибіркового контролю на постійний контроль.	Гарантія безпеки кінцевої продукції
ISO 14001	Зменшення впливу на навколишнє середовище	Скорочення та переробка відходів. Повторне використання природних ресурсів. Застосування енергозбережних технологій.	Зниження виробничих витрат
	Високий рівень відповідності еко-законодавству	Вимірювання, моніторинг та звітність виробничих процесів	Скорочення ризиків отримання еко-штрафів
	Підвищення ефективності підприємства еко-	Перехід від оперативних заходів до стратегічного підходу у вирішенні екологічних проблем	Підвищення інвестиційної привабливості
OHSAS 18001	Підвищення безпеки виробництва	Ідентифікація небезпек. Оцінка ризиків. Визначення заходів управління.	Мінімізація ризиків нещасних випадків, та аварійних ситуацій
	Демонстрація відповідності вимогам стандарту зацікавленим сторонам	Впровадження системи документування процесів. Регулярний моніторинг і вимір дієвості заходів. Впровадження та підтримка періодичного оцінювання відповідності законодавству	Скорочення витрат на виконання приписів наглядових органів в галузі охорони праці
	Підвищення ефективності бізнесу, зниження невиробничих витрат	Впровадження та підтримка внутрішніх комунікацій. Інформування та залучення працівників до внутрішніх корпоративних заходів.	Скорочення витрат на підтримку безпеки умов праці, виплат компенсацій та допомоги

Тому, для забезпечення перспектив подальшого зростання ефективності бізнесу і розвитку підприємства, пропонується створення проектної команди на чолі з ініціатором проекту, яким виступає генеральний директор ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Склад такої проектної команди може бути сформованим на основі існуючої організаційної структури управління (рис. 1), де ключові члени команди (учасники проекту), отримують відповідні ролі та будуть наділені специфічними компетенціями [8; 9]:

- замовник проекту (ініціатор) – ініціює проект, готує його попереднє обґрунтування і пропозиції щодо реалізації, контролює діяльність та результати робочої групи, здійснює надання та розподіл ресурсів, приймає ключові рішення по проекту;

- керівник проекту (заступник генерального директора з якості та виробництва) – координує діяльність всіх учасників проекту, здійснює контроль за реалізацією програми, моніторинг та оцінку проекту, розробляє календарний план-графік проекту, визначає вимоги до учасників проектної групи;

- інженер проекту (головний технолог) – організовує розробку і впровадження прогресивних, економічно обґрунтованих, ресурсозберігаючих технологічних процесів і режимів виробництва продукції, керує роботою з організації та планування нових виробництв, їх спеціалізації, освоєння нової техніки, технологічних процесів.

У новій структурі передбачені посади експертів, якими виступатимуть заступник генерального директора з технічного розвитку та загальним питанням, а також начальник виробництва пива та безалкогольних напоїв. Вони виконуватимуть спеціалізовані задачі по своїй предметній частині та консультоватимуть керівника проекту з питань своєї компетенції. Робоча група проекту передбачає такий склад: провідний інженер, головний технолог, начальник виробництва пива та безалкогольних напоїв, керівник відділу матеріально-технічного забезпечення та керівник ремонтно-будівельного цеху.

Саме такий склад робочої групи має забезпечити ефективну реалізацію задуманого інвестиційного проекту, так як кожен з учасників несе відповідальність за певний етап впровадження проекту та за його відповідність вимогам. Додатково на підприємстві необхідно створити центри відповідальності – структурні підрозділи підприємства, менеджери яких несуть відповідальність за певні показники в межах своїх функціональних обов'язків, за відповідними науково-обґрунтованими критеріями та напрямками їхньої діяльності (табл. 2).

Таблиця 2 – Центри відповідальності та їх напрями[10; 11; 12]

Центри відповідальності	Напрямки діяльності
Виробництво	Технічне оновлення, реконструкція, систематичне удосконалення і розширення виробництва підприємства
	Розширення асортименту продукції
	Зниження витрат на виробництво
	Підвищення якості продукції для забезпечення її конкурентоспроможності та виходу на світовий ринок
	Підвищення і зростання рентабельності, прибутковості виробничої діяльності, збільшення реальних доходів
Фінанси	Прискорення обертання капіталу підприємства
	Забезпечення фінансової стійкості підприємства шляхом оптимізації структури його капіталу
	Забезпечення стабільної платоспроможності і запобігання банкрутству
Маркетинг	Отримання максимального прибутку
	Забезпечення цільової частки ринку
	Забезпечення виходу на нові ринки збуту
	Нарощування обсягів збуту продукції
Зовнішньо-економічна діяльність	Розробка стратегічних напрямків діяльності підприємства
	Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства
	Організація виконання зовнішньоекономічної діяльності підприємства
	Формування поведінки підприємства на зовнішньому ринку
Персонал	Розробка професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу підприємства
	Забезпечення робочих місць спеціалістами, підбір та відбір персоналу
	Атестація та оцінка персоналу, соціально-психологічна діагностика, тестування
	Аналіз та координація міжособистісних і внутрішньогрупових взаємовідносин, профілактика соціальних та виробничих конфліктів
Керування	Об'єднання працівників підприємства навколо визначених цілей
	Стимулювання праці працівників підприємства
	Контроль за діяльністю підприємства та координація праці всіх підрозділів
	Визначення цілей, завдань підприємства та шляхів їх досягнення

Передбачається створення робочої групи по областях, тобто до реалізації проекту будуть залучені фахівці, які будуть виконувати лише певні спеціалізовані функції. В першу чергу, це маркетолог та бухгалтер. Маркетолог необхідний для здійснення аналізу ринку, вивчення попиту, розробки цін та просування результату проекту. Бухгалтер у новій проектній структурі несе відповідальність за збір даних, аналіз реалізації проекту у напрямку фінансової звітності; здійснює аналіз виконання бюджету; організовує документообіг із співвиконавцями проекту; здійснює ведення бухгалтерського обліку проекту, а також надає консультацію співвиконавцям проектів з фінансових питань.

Таким чином, дана новостворена проектна структура складається з 10 осіб та має на меті розробку, координацію, виконання та моніторинг усіх дій по проекту, що забезпечить вчасну та ефективну його реалізацію в рамках наявних ресурсів та бюджету. Створення центрів відповідальності дасть можливість додатково контролювати діяльність структурних підрозділів та впливати на їх результати через відповідальну за них особу, а отже забезпечити найефективніше дотримання стандартів управління якістю. Менеджер кожного з центрів відповідальності має певний перелік напрямів роботи, які мають на мету не лише покращення показників діяльності підприємства, а й удосконалення системи управління проектами, так як кожен з учасників проектної групи співпрацює з відповідним центром.

Висновки з проведеного дослідження. Для кожного окремого підприємства розроблення проектної групи та визначені функції її учасників, створення центрів відповідальності має ґрунтуватися на характеристиках стандартів управління якістю. Запропоноване формування для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» проектної команди приймає до уваги вимоги міжнародних стандартів проектного управління задля забезпечення взаємозв'язку між бізнес-процесами та системою управління якістю на підприємстві. Оскільки такі вимоги до отримання високої якості реалізованих проектів передбачають практичну імплементацію міжнародних стандартів ISO, то запропоновані

удосконалення на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» допоможуть усунути наявні недоліки в системі управління проектами та перейти на новий рівень розвитку.

Список використаних джерел:

1. Руководство по вопросам Проектного Менеджмента. Институт проектного менеджмента США (PMI): Пер. с англ. / Под ред. С.Д. Бушуева. 2-е издание, перераб. Киев: Издательский дом «Ділова Україна», 2010. 198 с.
2. Багашова Н.В. Міжнародні практики і методики управління проектами у вітчизняному менеджменті. *Ефективна економіка*. 2015. №7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 27.11.2019).
3. Українська асоціація проектного менеджменту / Офіційний вебсайт. URL: <http://upma.kiev.ua/index.php?lang=ukrainian>.
4. Project Management Institute. Руководство к своду знаний по управлению проектами. 5-е издание. PMI Inc., 2012. 614 с.
5. Річна інформація емітента цінних паперів. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», офіційний веб-сайт. URL: <http://poltavpivo.com/ua/shareholders/read/godovaya-informatsiya-emityenta-tsyennyh-bumag> (дата звернення 16.12.2019).
6. Фещур Р.В., Шишковський С.В., Якимів А.І. Інструменти управління проактивним розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. №2. С. 283-290.
7. Сталий розвиток корпорації «Оболонь». Офіційний звіт. ПрАТ «Оболонь», офіційний веб-сайт. URL: http://report.obolon.ua/img/Obolon_AnnualReport-2015_ua.pdf. (дата звернення 27.11.2019).
8. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик. І.П. Управління проектами: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2017. 420 с.
9. Бушуєв С.Д., Бушуєв Д.А. Основы индивидуальных компетенций для Управления проектами, Программами и Портфелями (National

Competence Baseline, NCB Version 4.0). В 3-х томах. Киев: «Саммит-Книга», 2017. 168 с.

10. Кожушко Л.Ф., Кропівко С.М. Управління проектами: Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2015. 388 с.

11. Тарасюк Г.М. Управління проектами: навч. посібник для студентів ВНЗ. 4-те вид. Київ: Каравела, 2017. 320 с.

12. Бушуєв С.Д. та ін. Ціннісний підхід у діяльності проектно-керуючих організаціях. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. 2010. Вип.1. С. 12-20.

References:

1. Bushuyev, S.D. (2010). *Rukovodstvo po voprosam Proektnoho Menedzhmenta. Ynstytut proektnoho menedzhmenta SSHA (PMI)* [Guide to Project Management. US Institute of Project Management (PMI)]. 2nd ed. Kyiv: Yzdatel'skyu dom «Dilova Ukrayina» (in Russian).

2. Bahashova N.V. (2015) Mizhnarodni praktyky i metodyky upravlinnya proektamy u vitchyznyanomomu menedzhmenti [International project management Practices and techniques in domestic management]. *Efektivna ekonomika*, 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (accessed: 27 November 2019). (in Ukrainian).

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

4. Project Management Institute. (2012) *Rukovodstvo k svodu znanyu po upravlenyyu proektamy* [A Guide to the Knowledge Management for Project Management]. 5th ed. PMI Inc, 614 p. (in Russian).

5. The official site PrJSC “Firma “Poltavpyvo” (2019), “Annual information of the issuer of securities”. Available at: <http://poltavpivo.com/ua/shareholders/read/godovaya-informatsiya-emityenta-tsyennyh-bumag> (Accessed 16 December 2019).

6. Feshchur R.V., Shyshkovs'kyu S.V., Yakymiv A.I. (2018) Instrumenty upravlinnya proaktyvnym rozvytkom pidpryyemstv [Management tools for

proactive enterprise development]. *Biznes Inform*, 2, pp. 283-290. (in Ukrainian).

7. The official site PrJSC “Obolon`” (2019), “Sustainable development Obolon` Corp. Official report.”. Available at: http://report.obolon.ua/img/Obolon_AnnualReport-2015_ua.pdf (Accessed 27 November 2019).

8. Dovhan' L.Ye., Mokhon'ko H.A., Malyk. I.P. (2017) *Upravlinnya proektamy: navchal'nyy posibnyk* [Project management: tutorial]. Kyiv: KPI im. I. Sikors'koho, 420 p. (in Ukrainian).

9. Bushuyev, S.D., Bushuev, D.A. (2017). *Osnovy yndyvydual'nykh kompetentsyy dlya Upravlenyia proektamy, Prohrammamy y Portfelyamy (National Competence Baseline, NCB Version 4.0)* [Individual Competency Basics for Project, Program and Portfolio Management (National Competence Baseline, NCB Version 4.0)]. Kyiv: «Sammyt-Knyha» (in Ukrainian).

10. Kozhushko L.F., Kropivko S.M. (2015) *Upravlinnya proektamy: Navchal'nyy posibnyk* [Project management: tutorial]. Kyiv: Kondor, 388 p. (in Ukrainian).

11. Tarasyuk H.M. (2017) *Upravlinnya proektamy: navch. posibnyk dlya studentiv VNZ* [Project management: tutorial for university students]. 4th ed. Kyiv: Karavela, 320 p. (in Ukrainian).

12. Bushuyev, S.D., et all. (2010). Tsinnisnyy pidkhid u diyal'nosti proektno-keruyuchykh orhanizatsiyakh [A Valuable Approach in the Activity of Project Management Organizations]. *Naukovyy visnyk mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, 1, pp. 12-20 (in Ukrainian).