

УДК 65.012.23:658.512(75)

*Курбанов Д.С.,  
Здобувач третього рівня вищої освіти,  
Сумець О.М.,  
доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри управлінських технологій,  
Університет економіки і права КРОК*

## **АЛГОРИТМ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ**

Проектно-орієнтоване управління експертами бізнес-середовища визнано центральною концепцією управління для диверсифікованих організацій [1; 2]. Такий вид управління трактується як управлінський підхід, при якому окремо взяті замовлення і завдання, які вирішуються в рамках діяльності організації (підприємства, фірми), розглядаються як окремі проекти, до яких застосовуються принципи і методи управління проектами.

В Європі і США технологія проектно-орієнтованого управління фірмами і компаніями застосовується ще з другої половини ХХ-го століття. Що ж стосується України, то, нажаль, вітчизняні підприємства ще не зорієнтовані на використання цього підходу. Це зумовлено численними чинниками. Але головним із них є невідповідність топ-менеджменту організацій і відсутністю кваліфікованих кадрів, які зможуть виконати інсталяцію цього підходу та забезпечити його реалізацію з урахуванням внутрішніх можливостей і викликів зовнішнього середовища. Така ситуація склалася і в будівельній галузі. Керівники підприємств даної галузі, погоджуючись з корисністю проектно-орієнтованого управління, бажають мати чіткий алгоритм його запровадження. Проте на цей момент часу порад, інструкцій, положень щодо послідовності кроків запровадження проектно-орієнтованого управління підприємствами будівельної галузі не існує, бо цією проблематикою дослідники ґрунтовно не займалися. Очевидно для галузевих підприємств ще не настав той час, коли все ж конкуренція притисне їх або вичавить з ринку. А це буде наймовірно швидко. Після перемоги України в війні на національний ринок зайде багато закордонних будівельних компаній, які будуть реалізовувати багато проектів і по відновленню

зруйнованого житла, підприємств, установ, і по будівництву нових об'єктів. Ось саме за таких умов ті організації, які будуть вести свою діяльність на засадах проектно-орієнтованого управління, суттєво підвищать свою конкурентну позицію. То ж, вітчизняним будівельним компаніям вкрай необхідно вже зараз переходити на проектно-орієнтоване управління. Для того, щоб ця робота розпочалася якнайскоріше, варто звернутися до алгоритму [3], який у себе включає вісім етапів. Надамо їх стислий опис.

Етап 1. Ініціація проектів впровадження на стороні Замовника.

У межах цього етапу слід сформувані проектні команди (групи) та органи управління проектами, сформулювати основні цілі для кожного проекту і розробити відповідні завдання. Також важливо приділити увагу формулюванню єдиної концепції реалізації проектів.

Етап 2. Виконання діагностичних процедур.

Для реалізації цього етапу слід попередньо обґрунтувати перелік діагностичних показників, які можна буде застосувати для діагностування існуючої на підприємстві системи управління, проектною діяльністю та практики управління проектами.

Етап 3. Розробка концепції проектно-орієнтованого управління.

Концепція проектно-орієнтованого управління повинна чітко визначити, як необхідно управляти проектами, щоб досягти не тільки запланованої ефективності, а й істотної результативності в стислі терміни. Іншими словами, концепція обґрунтовує цільову модель діяльності підприємства.

Етап 4. Навчання учасників проектних команд принципам і методології проектно-орієнтованого управління.

Даний етап на цей момент часу є одним із відповідальним і проблемним у виконанні. Проблемність складається у тому, що в нашій країні фактично немає тих фахівців, які сьогодні дали чітку методологію проектно-орієнтованого управління. А щоб зняти цю проблему необхідно звернутись до закордонних фахівців, які зможуть зайнятися підготовкою проектних команд, здатних діяти на принципах і засадах проектно-орієнтованого управління.

Етап 5. Проектування нової системи управління підприємством.

З урахуванням того, що проектне управління і проектно-орієнтоване управління мають багато відмінного, то необхідно розробити стандарти, положення, регламенти, норми, нормативи, бізнес-процеси нового підходу. При цьому важливим є розробка

грунтового плану з деталізованими рекомендаціями переходу від ситуації «як є на цей момент часу» до ситуації «як треба робити завтра».

Етап 6. Створення проектного офісу.

Проектний офіс повинен забезпечити нормальну діяльність паралельної роботи команд. Для цього потрібно розробити модель корпоративної системи управління проектами та описати сутність її роботи, методологію роботи та інформаційну складову.

Етап 7. Навчання і залучення співробітників підприємства до роботи в проектах і програмах.

Реалізація цього етапу ґрунтується на залученні сторонніх фахівців-інструкторів, які мають практичний досвід управління проектами на основі проектно-орієнтованого підходу і зможуть навчити співробітників підприємства разом з проектними командами працювати. У процесі навчання інструктори повинні виявити потенційне бажання і спроможність до такої роботи. Далі, за результатами атестації відібрані співробітники підприємства повинні залучатися до роботи.

Етап 8. Перехід підрозділів, незадіяних безпосередньо в проектній діяльності, на умови самостійності та самоокупності.

Процес переходу повинен демонструвати учасникам команд переваги філософії самостійності в роботі та її самоокупності. Крім того, цей процес демонструє розвиток конкуренції між проектами, породжує ініціативність, бажання зробити роботу швидше і отримати більшу винагороду.

Практика свідчить, що тривалість впровадження проектно-орієнтованого управління в практику діяльності підприємств будівельної галузі може складати від 10-ти місяців до 2-х років. Це залежить від досвіду роботи проектних команд, наявності кваліфікованих менеджерів проекту, масштабів діяльності тощо.

Порядок виконання етапів, їх зміст, а також тривалість можуть змінюватися в залежності від особливостей конкретної будівельної компанії (підприємства), де відбувається впровадження проектно-орієнтованого управління. Паралельно з основними етапами у процесі впровадження проектно-орієнтованого підходу до управління підприємством необхідно проводити комплекс заходів для підготовки персоналу до майбутніх змін у роботі, для забезпечення лояльності до впроваджуваної системи.

При впровадженні проектно-орієнтованого управління організацією важливо вказати на проблеми, що не дозволяють їй функціонувати з більшою ефективністю. Такими є:

- змішаний стиль управління на підприємствах;
- дублювання і нечітке виконання функцій співробітниками;
- часткова спеціалізація на низькорентабельних ринках.

У висновку слід вказати, що національний будівельний ринок у післявоєнний час отримає інтенсивний розвиток. Філософія будівельного бізнесу потребуватиме кардинальних змін. А галузевим підприємствам необхідно буде удосконалювати управлінську діяльність щодо реалізації нових проектів.

### **Список використаних джерел:**

1. *Новаківський І.І. Проектно-орієнтована організаційна система управління як ціль еволюції проектного менеджменту. Проблеми економіки та управління: вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Львів : НУ «Львівська політехніка», 2009. С. 163–174.*

2. *Павлова С.І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. Вісник ЖДТУ. 2016. № 4 (78). С. 170–177.*

3. *Сумець О.М. Проектно-орієнтоване управління організацією : навч. посіб. Київ : Ун-т економіки і права «КРОК», 2022. 167 с.*

**УДК 658.27:005.2**

**Максименко К.О.,**

*здобувач вищої освіти,*

**Моголова М.М.,**

*доктор економічних наук, професор кафедри*

*маркетингу та управління бізнесом,*

*Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

## **ФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ У ЛОГІСТИЧНІЙ СФЕРІ НА ПРИКЛАДІ НОВОЇ ПОШТИ**

Основні засоби, як складова ресурсного потенціалу будь-якого підприємства, забезпечують техніко-технологічну базу постійного і ефективного процесу виробництва. Тому їх раціональне використання та формування відповідного режиму відтворення є важливими аспектами менеджменту.