

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com. ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 1, 2020 | 30.01.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.88](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.88)

УДК 338.24:658.51

О. В. Хадарцев,
к. е. н., доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
ORCID: 0000-0002-3520-4164
А. В. Морзун,
магістрантка кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
ORCID: 0000-0001-7379-3134

ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ: МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ

О. Khadartsev
PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics,
Entrepreneurship and Marketing,
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»
A. Morhun
Master-degree Student, Department of Economics, Entrepreneurship and Marketing,
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

EVALUATION OF THE PROJECT MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISE: METHODOLOGICAL ASPECT

У статті розглянуто основні підходи щодо методичних аспектів оцінювання системи управління проектами на підприємстві для відображення факторного впливу внутрішнього середовища управління проектом і зовнішнього середовища суб'єкту господарювання. Розглянуто вплив типу організаційної структури управління до специфіки проекту, з виділенням двох рівнів управління та розподілом функцій між ними. Наведені критерії щодо вибору типу організаційної структури за характеристиками проекту. Розглянуто сутність і характеристику бізнес-процесів на підприємстві, їх взаємозв'язок з результатами проектної діяльності та вплив на систему управління. Дано стислу характеристику господарської діяльності об'єкту дослідження – ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Здійснено SWOT-аналіз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та розглянуто його ключові фактори успіху, використано комплексний підхід для оцінювання системи управління проектами на даному підприємстві за трьома компонентами: ефективність управління виробничою, комерційною та фінансовою діяльністю. Отриманий результат був оцінений як «достатній», але все далекий від потенційних можливостей підприємства, тому запропоновано шляхи удосконалення існуючої системи управління проектами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

The article discusses the main approaches to the methodological aspects of evaluating a project management system in an enterprise to reflect the factor impact of an internal project management environment and an entity's external environment. The research problem is to find a basic

methodological basis for evaluating a project management system in an enterprise that can be adapted and effectively applied in the current context by a wide range of economic entities. The influence of the type of organizational structure of management on the specifics of the project is considered, with the separation of two levels of management and the division of functions between them. The criteria for choosing the type of organizational structure by project characteristics are given. The essence and characterization of business processes in the enterprise, their interrelation with the results of the project activity and influence on the management system are considered. It is stated that the method of evaluation of the project management system should have the appropriate direction and reflect the complex interrelation of internal and external vectors of its activity. Improper management of business processes leads to problems in project management itself, since business process is a workflow that moves from one contractor to another and, for large processes, from one functional unit to another. It has been established that the evaluation of a project management system should be based on a comprehensive reflection of the functional areas of activity related to both the development and implementation and operation of projects at the enterprise. A brief description of the economic activity of the object of study – PrJSC “Firma “Poltavpyvo”. The SWOT-analysis of PrJSC “Firma “Poltavpyvo” was carried out and its key factors of success were considered, a complex approach was used to evaluate the project management system at a given enterprise by three components: the efficiency of production, commercial and financial activity management. The estimated estimation showed the low level of efficiency of the project management system because of wrong flow of business processes in the enterprise. It is determined that the most comprehensive application of measures to improve the organizational structure will allow the successful implementation of the project activities. In turn, this will have a positive impact on the performance and competitiveness of the company. In our opinion, prospects for further research on this issue are to identify effective methods and tools for making vertical and horizontal links in project activity, in particular project management.

Ключові слова: управління проектом; оцінювання; система управління проектами; комплексний підхід; ефективність; SWOT-аналіз.

Keywords: project management; evaluation; project management system; comprehensive approach; efficiency; SWOT-analyzes.

Постановка проблеми. Якісне функціонування системи управління проектами на підприємстві потребує проведення її періодичного оцінювання. За результатами оцінки мають виявлятися та усуватися недоліки такої системи, підвищуватись її ефективність та здійснюватися подальше удосконалення. Для отримання релевантних результатів оцінювання, постає питання щодо методичного підґрунтя її проведення. Практичний досвід управління проектами засвідчив, що ключовими системоутворюючими чинниками є ідентифікаційні характеристики конкретного проекту та середовище його реалізації. Різноманітність та багатогранність категорії «управління проектами» створює складнощі щодо пошуку та імплементації методики оцінювання такої системи управління на підприємстві. Визначально не може існувати «універсального» інструментарію, а сама методика має бути гнучкою і здатною до трансформацій, для врахування галузевої, ринкової та іншої специфіки діяльності підприємства. Тому проблема дослідження полягає у пошуку базового методичного підґрунтя оцінювання системи управління проектами на підприємстві, яке може бути адаптоване та ефективно застосовуватись в сучасних умовах широким спектром суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам сутності проектної діяльності, управлінню проектами та проектному аналізу присвячена велика кількість фахових публікацій, наукових досліджень та навчально-методичних розробок. В цьому аспекті слід відзначити праці авторських колективів та окремих науковців: Петренко Н.О., Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. [1]; Чумаченко І.В., Морозов В.В., Доценко Н.В., Чередниченко А.М. [3]; Микитюк П.П. [5]; Кучеренко В.Р., Кузнецов Е.А., Маркітан О.С. [6] та багатьох інших. У аспекті предмету дослідження за поставленою проблемою заслуговують увагу праці Загуменної Т.В. [4], Квятковської Л.А. та Воробійової Л.Д. [8], Фещура Р.В., Шишковського С.В. та Якиміва А.І. [12], Багашової Н.В. [11], де вивчаються конкретні методичні підходи оцінювання ефективності та удосконалення управління сферами проектної діяльності. Проте оцінювання системи управління проектами на підприємстві потребує методичного обґрунтування з позиції комплексних організаційно-економічних зв'язків проекту та його середовища.

Постановка завдання. Метою даної статті є дослідження методичних аспектів оцінювання системи

управління проектами на підприємстві, що враховують вплив взаємодії – як між процесами та сферами проектного управління, так і зовнішнім середовищем.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління проектами на підприємстві передбачає сукупне управління всіма трудовими, фінансовими, матеріальними й енергетичними ресурсами, потрібними для забезпечення реалізації проектів у визначені строки, у межах запланованої вартості та із необхідною якістю [1]. Проектне управління найбільш ефективне при розв'язанні проблемних (стратегічних) завдань, пов'язаних із переорієнтацією цілей підприємства або шляхів їх досягнення. Тому ефективне управління проектною діяльністю вимагає цілеспрямованого функціонування чинного організаційно-економічного механізму, основу якого складає саме організаційна структура управління суб'єкту господарювання. Оскільки підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, то оцінювання системи управління проектами, задля визначення напрямів її удосконалення, має проводитися на основі оцінок зовнішньої та внутрішньої ефективності управління.

Відповідно важливим завданням використання управлінського потенціалу організаційних структур є розподіл функцій між проектним та координаційним рівнями управління. Тобто потребує вирішення питання: які повноваження будуть централізованими, які будуть делеговані на проектний рівень – команді проекту [2]. На координаційному рівні мають виконуватися наступні дії:

- відбір проектів;
- визначення учасників щодо їх реалізації;
- розподіл ресурсів та встановлення індикативних бюджетних обмежень;

Відповідно на проектному рівні передбачається виконання наступних дій:

- опрацювання окремих предметних сфер проекту;
- конкретизація складу робіт та виконавців;
- підготовка проектних рішень та їх «передача» на координаційний рівень.

Взаємодія між цими рівнями управління виконується, як правило, шляхом передачі зверху вниз інструкцій і розпоряджень, а знизу вверх – поточних даних про проект [3]. При цьому більшість сучасних організацій і підприємств, що реалізують інноваційні, інвестиційні, організаційні, будівельні та інші проекти, застосовують аналогічну конструкцію механізму проектного управління, незалежно від існуючої організаційної структури. Фахівці-практики підтверджують, що навіть повністю функціональна організація може створити спеціальну проектну команду для управління критично важливим проектом. При цьому така команда може володіти більшістю характеристик, які притаманні для проектно-орієнтованих організацій [4]:

- постійний розвиток і трансформація команди;
- пріоритетність проекту при охопленні виконавців різних функціональних підрозділів,
- розроблення та імплементація власного специфічного комплексу операційних процесів і процедур;
- діяльність поза межами формалізованої системи звітності, стандартної для даної організації.

Разом з тим, вибір організаційної структури визначає успішність реалізації проекту та досягнення поставлених цілей, внаслідок чого критерії відповідності структур до потреб проектів ґрунтуються на диференціації ідентифікаційних ознак проектів (табл. 1).

Головна мета системи управління проектами на підприємстві – досягнення встановлених цілей по проекту за показниками обсягу, часу, бюджету та якості. Відповідно функціонування системи управління проектами на підприємстві, а також напрями її удосконалення мають бути націленим на отримання наступних результатів:

- збільшити рівень одержання чистого прибутку;
- підвищити рівень фінансової стійкості;
- зростання конкурентоспроможності підприємства;
- зростання продуктивності праці працівників;
- нова ефективна організаційна структура;
- інші ефекти.

Таблиця 1.
Критерії вибору організаційної структури управління*

Критерії оцінки	Тип організаційної структури управління проектом		
	Функціональна	Матрична	Проектна
Невизначеність умов проекту	низька	середня	висока
Технологія проекту	стандартна	складна	нова
Складність проекту	низька	середня	висока
Тривалість циклу	коротка	середня	довга
Масштаб проекту	малий	середній	великий
Важливість проекту	низька	середня	висока

Взаємозалежність складових проекту	низька	середня	висока
Критичність часу	низька	середня	висока
Взаємозв'язок проекту і вищих систем	значний	середній	несуттєвий

**подано за [5]*

Оскільки важливе місце у отриманні даних результатів займають бізнес-процеси підприємства, то методика оцінки системи управління проектами повинна мати відповідне спрямування та відображати комплексний взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх векторів його діяльності. Неправильне управління бізнес-процесами призводить до проблем в самому управлінні проектами, оскільки бізнес-процес – це потік роботи, що переходить від одного виконавця до іншого, а для великих процесів – від одного функціонального підрозділу до іншого. При цьому не існує стандартного «набору» таких процесів, але в досягається глибше розуміння власної ситуації суб'єкту господарювання. Також бізнес-процеси визначають як сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один чи більше видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що становить цінність для споживача [6]: постачання ресурсів, виникнення ідеї бізнесу, ідеї нового продукту (послуги, тощо) що задовольняє потреби. Бізнес-процес охоплює всю організацію, зверху до низу, його цикл управління включає в себе:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії;
- планування й розробку рішень;
- реалізацію, облік, контроль;
- аналіз і коригування відхилень, що виникають.

Використання в компанії елементів управління бізнес-процесами дозволяє:

- зорієнтувати операційну діяльність підприємства на стратегічні цілі розвитку бізнесу;
- здійснити контроль реалізації корпоративної стратегії через систему збалансованих показників діяльності;
- візуалізувати діяльність компанії, тим самим, надавши керівництву можливість правильно оцінювати існуючі недоліки, знаходили можливості, сильні сторони та напрями удосконалення;
- здійснювати підтримку, регулярний моніторинг та управління змінами як на самому підприємстві, так і у системі управління проектами;
- підтримувати всі стандарти і регламенти компанії в актуальному стані;
- оптимізувати діяльність по управлінню розвитком та змінами.

Такий комплексний взаємозв'язок доцільно розглянути на практиці, на прикладі підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» – підприємство харчової промисловості України, зайняте 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 [7]. Основним предметом діяльності підприємства є виробництво, розлив, реалізація, науково-дослідна розробка пива, солоду, хлібного квасу, пивних дріжджів, фруктових напоїв, газованої води, безалкогольних напоїв. Разом з цим підприємство здійснює створення і розвиток власної збутової мережі з використанням різних форм та видів торгівлі, організація мережі спеціалізованих підприємств, торгових домів та фірмової торгівлі. Дослідження його виробничо-господарської діяльності засвідчило, що підприємство за останні три роки (2016-2018 рр.) покращило своє становище, а саме щодо зростання позитивних фінансових результатів господарювання. Це є наслідком правильної маркетингової політики підприємства, високої якості продукції та оптимальної ціни на неї. Тому ефективне функціонування системи управління проектами на підприємстві ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», враховуючи його галузеву специфіку, має істотно координуватися із станом зовнішнього середовища. Відповідно вихідним етапом концептуальної моделі оцінювання системи управління проектами на підприємстві має бути зовнішній аналіз.

Зовнішній аналіз може передбачати використання різноманітних методів, але на практиці переважно використовується SWOT-аналіз, оскільки він має ряд позитивних рис [8; 9]:

- систематизацією знань про внутрішні та зовнішні фактори впливу на процес стратегічного управління;
- визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів,
- можливість здійснювати аналіз як для всієї організації, так і для окремих підрозділів, конкретного продукту;
- можливість залучення до досліджуваних проблем широкого кола керівників і спеціалістів.

Результати проведеного SWOT-аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наведені у таблиці 2. Успішне функціонування підприємства та його подальший розвиток багато в чому залежить від існуючих умов (внутрішня ефективність), які відрізняють його від конкурентів. Специфічні риси підприємства, які дозволяють йому бути успішним мають назву ключових факторів успіху.

Таблиця 2.
SWOT-аналіз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»*

<u>Сильні сторони</u>	<u>Слабкі сторони</u>
Висококваліфікований персонал Технічна оснащеність Натуральні компоненти продукції Широкий асортимент продукції Довіра споживачів	Велика конкуренція на ринку Збільшення продажу товарів-аналогів Заборона реклами Сезонний характер продажу
<u>Загрози</u>	<u>Можливості</u>
Зниження попиту через зменшення доходів населення Боротьба за якісну сировину Підвищення ставки акцизу (законодавча невизначеність)	Розширення асортименту продукції Впровадження інновацій Зростання ринку квасу та безалкогольних напоїв Задоволення вимог споживачів до товарів-аналогів (зокрема сидру)

*побудовано авторами

Тобто це фактори, які можуть бути задіяні за умови якісної реалізації проектної діяльності за напрямками [9]:

- генерації нового продукту;
- залучення додаткових клієнтів;
- впровадження новітньої технології;
- реорганізації виробничих й господарських процесів, тощо.

У поєднанні із сильними сторонами та можливостями необхідно також дослідити ті ключові фактори успіху ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», які пов'язані зі збутом товару, засновані на володінні знаннями і досвідом, пов'язані з організацією, управлінням та маркетингом (таблиця 3).

Таблиця 3.
Ключові фактори успіху (КФУ) ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»*

КФУ	Характеристика
КФУ, пов'язані зі збутом товару	- добре організована власна розподільна мережа, наявність партнерських відносин з незалежною розподільною мережею; - доступний і добре організований сервіс;
КФУ, щодо володіння знаннями і досвідом	- володіння секретами виробництва; - наявність досвіду в певній технології;
КФУ, пов'язані з організацією та управлінням	- здатність керівництва швидко реагувати на зміну ринкових умов; - досвідчена в даній сфері діяльності і добре збалансована управлінська команда
КФУ, засновані на маркетингу	- широта асортименту і можливість вибору товарів; - приваблива, надійна і зручна упаковка.

*побудовано авторами

Таким чином оцінювання системи управління проектами для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має ґрунтуватись на комплексному відбитті функціональних напрямів діяльності, пов'язаних як з розробкою, так і впровадженням та експлуатацією проектів на підприємстві. Тому для отримання об'єктивної оцінки, а також визначення напрямів удосконалення системи управління проектами на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» слід застосовувати, на нашу думку, наступний методичний інструментарій. Найбільш релевантним для даного випадку буде комплексний підхід до оцінки ефективності управління, запропонований Л.А. Квятковською та Л.Д. Воробйовою [8]. Даний підхід передбачає використання інтегрального показника на основі трьох складових: ефективність управління виробничою, комерційною та фінансовою діяльністю. Для визначення інтегрального показника при оцінюванні кожної підсистеми доцільно використовувати показник середнього геометричного, який має вигляд:

$$S = \sqrt[n]{A_1 \times A_2 \times \dots \times A_n} \quad (1)$$

де A_1, A_2, \dots, A_n – показники, що прийняті для аналізу при оцінюванні ефективності управління за кожною підсистемою.

Для розрахунку інтегрального показника оцінки ефективності управління виробничою діяльністю використовується наступна модель:

$$S_{\text{вир.}} = \sqrt[3]{B_{1\text{ грн.}} \times \Phi_{\text{в}} \times K_{\text{прид.}} \times M_{\text{від.}} \times T_{\text{прод.}} \times K_{\text{об.з.}} \times T_{\text{з.пл.}}} \quad (2)$$

де $B_{1\text{ грн.}}$ – витрати на 1 грн. продукції;
 $\Phi_{\text{в}}$ – фондвіддача;
 $K_{\text{прид.}}$ – коефіцієнт придатності основних фондів;
 $M_{\text{від.}}$ – матеріаловіддача;
 $T_{\text{прод.}}$ – темпи зміни продуктивності праці;
 $K_{\text{об.з.}}$ – оборотність запасів;
 $T_{\text{з.пл.}}$ – темпи зміни середньої заробітної плати.

Для оцінки ефективності управління комерційною діяльністю використовується наступна модель:

$$S_{\text{ком.}} = \sqrt[3]{P_{\text{р}} \times \text{Об}_{\text{гот.}} \times T_{\text{д}} \times T_{\text{кр}}} \quad (3)$$

де $P_{\text{р}}$ – рентабельність реалізації;
 $\text{Об}_{\text{гот.}}$ – оборотність запасів готової продукції;
 $T_{\text{д}}$ – середній термін погашення дебіторської заборгованості;
 $T_{\text{кр}}$ – середній термін погашення кредиторської заборгованості.

Наступним кроком є оцінка ефективності управління фінансовою діяльністю, яка здійснюється за моделлю:

$$S_{\text{фін.}} = \sqrt[3]{P_{\text{а}} \times K_{\text{л}} \times K_{\text{авт.}} \times \text{ФЛ}} \quad (4)$$

де $P_{\text{а}}$ – рентабельність активів;
 $K_{\text{л}}$ – загальна ліквідність;
 $K_{\text{авт.}}$ – коефіцієнт автономії;
 ФЛ – показник фінансового левериджу.

За даними фінансової звітності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» було проведено розрахунок цих показників за 2016-2018 рр. Результати розрахунків відображені у таблиці 4.

Таблиця 4.

Розрахунок інтегральних показників оцінки ефективності управління по ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»*

Показник	Позначення	Роки		
		2016	2017	2018
Витрати на 1 грн продукції	$B_{1\text{ грн}}$	1,051	1,015	0,951
Фондовіддача	$\Phi_{\text{в}}$	1,55	1,6	1,63
Коефіцієнт придатності основних фондів	$K_{\text{прид}}$	0,411	0,361	0,329
Матеріаловіддача	$M_{\text{від}}$	1,38	1,47	1,6
Темпи зміни продуктивності праці	$T_{\text{прод}}$	6,03	13,76	6,12
Оборотність запасів	$K_{\text{об.з}}$	10,11	6,99	6,20
Темпи зміни середньої заробітної плати	$T_{\text{зп}}$	13,21	25	20
Показник ефективності управління виробничою діяльністю	$S_{\text{вир}}$	2,6	3	2,5
Рентабельність реалізації	$P_{\text{р}}$	-	-	6,93
Оборотність запасів готової продукції	$\text{Об}_{\text{гот пр}}$	10,11	6,99	6,20
Середній термін погашення дебіторської заборгованості	$T_{\text{д}}$	8,82	8,27	9,63
Середній термін погашення кредиторської заборгованості	$T_{\text{кр}}$	13,90	9,73	8,16
Показник ефективності управління комерційною діяльністю	$S_{\text{ком}}$	5,9	4,9	7,6
Рентабельність активів	$P_{\text{а}}$	-	-	11,87

Загальна ліквідність	K_n	2,59	2,36	2,18
Коефіцієнт автономії	$K_{авт}$	0,59	0,54	0,62
Показник фінансового левериджу	ФЛ	0,69	0,87	0,61
Показник ефективності управління фінансовою діяльністю	$S_{фін}$	1,017	1,035	1,73

**розраховано авторами за [10]*

Як показують розрахунки, ефективність управління виробничою діяльністю є відносно позитивною, оскільки має сталу тенденцію. При цьому у 2017 р. спостерігалось її підвищення. Ефективність управління комерційною діяльністю є цілком позитивною, оскільки на кінець періоду, що аналізується, підприємство стало рентабельним за реалізацією, а інтегральний показник зріс на 28,8%. Ефективність управління фінансовою діяльністю теж є позитивною, про що свідчить як інтегральний показник, так і динаміка зростання фінансових коефіцієнтів. Згідно методики [8] вищенаведені показники мають бути переведені у бальні оцінки з наданням їм вагового значення, що дозволить отримати комплексну інтегральну оцінку ефективності системи управління проектами на підприємстві (таблиця 5).

Таблиця 5.
Розрахунок інтегрального показника оцінки ефективності управління проектами на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»*

Показник	Бал	Роки		
		2016	2017	2018
$S_{вир}$	3,5	2,6	3	2,5
$S_{ком}$	3,0	5,9	4,9	7,6
$S_{фін}$	3,5	1,017	1,035	1,73
$S_{інт}$	10	3,17	3,21	3,94

**розраховано авторами*

За рекомендацією [8] оцінка має проводитися відповідно до шкали диференціації рівнів ефективності. Дана шкала визначена через узагальнення значень – за найбільшим балом оцінки кожного показника 10 балів (таблиця 6).

Таблиця 6.
Шкала оцінки ефективності системи управління проектами*

Оцінка ефективності	Значення узагальнюючого показника	Характеристика
Високий	8,0 – 10,0	Результат діагностики характеризується позитивною динамікою показників за всіма оціненими показниками.
Достатній	2,0 – 7,9	Показники можуть мати тимчасову негативну динаміку.
Низький	0 – 1,9	Характеризується суттєвим зниженням показників за всіма складовими.

**подано за [8]*

Таким чином, відповідно до вищенаведеної шкали, ефективність управління на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є достатньою. Але все ж таки, отримані результати є досить віддаленими від високого рівня ефективності. Можливими шляхами удосконалення існуючої на підприємстві системи управління проектами можуть бути:

- удосконалення організаційної структури управління проектами;
- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості виготовленої продукції;
- підвищення рівня організації робіт за проектами та компетентності учасників проекту;
- раціональний розподіл ролей у проекті, належне забезпечення виконання проекту на всіх його етапах, впровадження нових систем мотивації учасників проекту.

Тому підприємство має змінити існуючий стан для того, щоб покращити свої позиції на ринку та отримати більший прибуток за рахунок ефективної системи управління проектами.

Висновки з проведеного дослідження. Організаційна структура відіграє важливу роль в успішності реалізації проекту, про що свідчать критерії прийняття рішення щодо її вибору. Для оцінювання ефективності системи управління проектами на підприємстві, взаємозв'язку між бізнес-процесами та успішністю проектною діяльністю, визначення напрямів удосконалення існуючої системи управління доцільним буде використання комплексного підходу на основі трьох складових – ефективність управління виробничою, комерційною та

фінансовою діяльністю. За результатами оцінювання системи управління проектами на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» визначено, що саме комплексне застосування заходів з удосконалення організаційної структури дозволить успішно здійснювати проекту діяльність, що в свою чергу, позитивно відобразиться на результатах діяльності та рівні конкурентоспроможності підприємства. Перспективи подальших досліджень даної проблематики полягають, на нашу думку, у визначенні ефективних методів та інструментів здійснення вертикальних і горизонтальних зв'язків у проектній діяльності, зокрема з управління проектами.

Література.

1. Петренко Н.О., Кустрич Л.О., Гоменюк М.О. Управління проектами: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 244 с.
2. Ульяновченко О.В., Цигікало П.Ф. Управління проектами: навч. посібник. Харків: ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2013. 522 с.
3. Чумаченко І.В., Морозов В.В., Доценко Н.В., Чередниченко А.М. Управління проектами: процеси планування проектних дій. Київ: КРОК, 2014. 673 с.
4. Загуменна Т.В. Особливості управління інноваційними проектами. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.4. С. 348-360.
5. Микитюк П.П. Управління проектами: навч. посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 270 с.
6. Кучеренко В.Р., Кузнецов Е.А., Маркітан О.С. Управління проектами в підприємницьких структурах: навчальний посібник. Харків: Бурун Книга, 2014. 272 с.
7. Статут ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» від 20.04.2017 р. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», офіційний веб-сайт. URL: http://poltavpivo.com/Templates/storage/media/1/Статут_2017.PDF. (дата звернення 10.12.2019).
8. Квятковська Л.А., Воробйова Л.Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2013. №50(1023). С. 67-75.
9. Перфілова О.Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. №624. С. 77-84.
10. 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).
11. Багашова Н.В. Міжнародні практики і методики управління проектами у вітчизняному менеджменті [електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2015. №7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення 27.11.2019).
12. Фещур Р.В., Шишковський С.В., Якимів А.І. Інструменти управління проактивним розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. №2. С. 283-290.

References.

1. Petrenko, N.O. Kustrich, L.O. and Homenyuk, M.O. (2015), *Upravlinnyya proektamy: navch. posibnyk* [Project management: tutorial], Tsentr uchbovoyi literatury, Kyyyiv, Ukraine.
2. Ul'yanchenko, O.V. and Tsyhikalo, P.F. (2013), *Upravlinnyya proektamy: navch. posibnyk* [Project management: tutorial], KhNAU im. V.V. Dokuchayeva, Kharkiv, Ukraine.
3. Chumachenko, I.V. Morozov, V.V. Dotsenko, N.V. and Cherednychenko, A.M. (2014), *Upravlinnyya proektamy: protsesy planuvannya proektnykh diy* [Project management: project planning processes], KROK, Kyyyiv, Ukraine.
4. Zahumenna, T.V. (2013), "Features of management of innovative projects", *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny*, vol. 23.4, pp. 348-360.
5. Mykutyuk, P.P. (2014), *Upravlinnyya proektamy: navch. posibnyk* [Project management: tutorial], TNEU, Ternopil', Ukraine.
6. Kucherenko, V.R. Kuznyetsov, E.A. and Markitan, O.S. (2014), *Upravlinnyya proektamy v pidpryyemnyts'kykh strukturakh: navchal'nyy posibnyk* [Project management in business structures: tutorial], Burun-Knyha, Kharkiv, Ukraine.
7. The official site PrJSC "Firma "Poltavpyvo" (2019), "Statute of PrJSC "Firma "Poltavpyvo" dated 20.04.2017", available at: http://poltavpivo.com/Templates/storage/media/1/Statut_2017.PDF (Accessed 10 December 2019).
8. Kvyatkovs'ka, L.A. and Vorobyova, L.D. (2013), "A comprehensive approach to assessing the effectiveness of enterprise management", *Visnyk NTU «KhPI». Seriya: Aktual'ni problemy upravlinnyya ta finansovo-hospodars'koyi diyal'nosti pidpryyemstva*, vol. 50(1023), pp. 67-75.
9. Perfilova, O.Ye. (2011), "Problems and features of implementation of SWOT-analysis in the practice of strategic management of domestic enterprises", *Visnyk natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika"*, vol. 624. pp. 77-84.
10. 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).

11. Bahashova, N.V. (2015), "International project management practices and techniques in domestic management", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 7. available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 27 November 2019).
12. Feshchur, R.V. Shyshkovs'kyy, S.V., and Yakymiv, A.I. (2018), "Management tools for proactive enterprise development", *Biznes Inform*, vol. 2, pp. 283-290.

Стаття надійшла до редакції 20.01.2020 р.