



Трудовий потенціал підприємства – це система якостей конкретного трудового колективу, пов'язана з обов'язковим взаємодоповненням, взаємозалежністю і взаємодією його членів [2].

Підприємство має бути зацікавленим у підвищенні кваліфікації персоналу, мотивації і соціальному партнерстві. Адаже між досягненням ефективності системи управління персоналом та розвитком трудового потенціалу існує позитивний зворотний зв'язок. Трудовий потенціал підприємства залежить від економічного зростання підприємства, оскільки можливості інвестицій у людський капітал в успішного підприємства більші. Підтримання конкурентоспроможності потребує кваліфікованих кадрів, тому зростання трудового потенціалу буде сприяти успішній діяльності підприємства в цілому. Динаміка цього показника дасть змогу порівнювати його значення на рівні всього підприємства зі значенням функціональних підрозділів, отримувати індивідуальні індекси. Соціальна ефективність може визначатися як приріст індексу трудового потенціалу до витрат на його досягнення [3].

Слід виділити 3 групи умов, що обумовлюють ефективність використання трудового потенціалу: рівень розвитку продуктивних сил (матеріально-технічні умови). Ця група умов характеризує технічну структуру виробництва, що відображає ступінь озброєності працівників засобами виробництва і є одним із найважливіших показників рівня розвитку продуктивних сил суспільства (це виражається через показники фондоозброєності, енергооснащеності);

система виробничих відносин (суспільно-економічні умови). Ця група умов характеризується соціальним ладом і сукупністю виробничих відносин. Ринкові відносини сприяють формуванню об'єктивних, якісно нових умов ефективного використання трудового потенціалу. Серед них необхідно виділити різноманіття форм власності. Це викликає суперечності в умовах усупільнення праці. Зміна форм власності створює умови для виникнення великої мережі малих підприємств, їх об'єднання і банкрутства, що в остаточному підсумку визначає особливості трудових відносин у кооперативному і приватному підприємствах, у їх працевлаштуванні та працевикористанні;

природні. Ця група умов впливає на формування, розподіл і використання трудового потенціалу. До них належать: природно-кліматичні, історичні, демографічні умови, традиції та звичаї населення [4].

Оптимізація трудового потенціалу за критерієм ефективності результатів може здійснюватися в таких напрямках. По-перше, через підвищення рівня трудового потенціалу конкретного працівника і на цій основі збільшення синергетичного ефекту. По-друге, за рахунок удосконалення всіх стадій відтворення трудового потенціалу всіх рівнів, тому що цього вимагає нова соціально-економічна ситуація, що склалася в Україні. Слід зауважити, що оптимальність як характеристика трудового потенціалу полягає в одночасному розвитку всіх елементів трудового потенціалу. Якщо розвиток якої-небудь однієї якості трудового потенціалу не супроводжується відповідним розвитком іншої, то такий процес не оптимальний, тобто оптимальність полягає в динамічному кількісно-якісному узгодженні всіх елементів трудового потенціалу з потребами виконуваної роботи.

Наук. керівн. Гриньова В. М.

Література: 1. Рудий В. І. Стратегія вдосконалення кадрової політики підприємства / В. І. Рудий // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. – № 9. – С. 239. 2. Щекін Г. В. Теорія та практика управління персоналом / Г. В. Щекін. – К. : Просвіта 2004. – 296 с. 3. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 352 с. 4. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька. – К., 2003. – 224 с. 5. Мороз О. Т. Методологічні основи формування системи управління трудовою діяльністю в умовах ринкової орієнтації економіки / О. Т. Мороз // Україна в ХХІ ст. : Концепції та моделі економічного розвитку. – Львів, 2000. – С. 52.

Гаврилов П. Ю.

УДК 338.24

Магістр 2 року навчання

факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПРОЕКТІВ У ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ "УКРДІПРОВАЖМАШ"

Анотація. Розглянуто сутність управління розробкою та реалізацією проектів підприємством. Визначено основні міжнародні, національні, професійно-кваліфікаційні стандарти управління проектами. Запропоновано вдосконалення управління проектами в рамках моделі ОРМЗ (Organizational Project Management Maturity Model) для підвищення результативності діяльності підприємства "УКРДІПРОВАЖМАШ".

Аннотация. Рассмотрена сущность управления разработкой и реализацией проектов предприятием. Выявлены основные международные, национальные профессионально-квалификационные стандарты управления проектами. Предложено усовершенствование управления проектами в рамках модели ОРМЗ (Organizational Project Management Maturity Model) для повышения результативности предприятия "УКРДИПРОВАЖМАШ".

© Гаврилов П. Ю., 2014

Annotation. The essence of managing the development and implementation of projects by an enterprise has been studied. The main international, national, vocational and qualification standards of project management have been identified. Improved management of projects in the framework of the model OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) has been offered to enhance the performance of the enterprise "UKRDIPROVAZHMASH".

Ключові слова: проект, управління проектами, розробка проектів, реалізація проектів, моделі управління проектами.

Функціонування підприємств в умовах формування ринкової економіки сталого розвитку вимагає від підприємств впровадження ефективних методів роботи, які дозволятимуть приймати обґрунтовані тактичні і стратегічні рішення, що будуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності суб'єкта. Відповідно до цього впровадження системи управління проектами та формування її економічного механізму здатні виступити як основа зростання ефективності функціонування та розвитку підприємств у сучасних умовах.

Мета статті – вдосконалення теоретично-методичного обґрунтування та розробки науково-практичних рекомендацій щодо розробки та реалізації проектів у діяльності підприємства. Проблемам управління проектами присвячено праці таких зарубіжних і вітчизняних учених, як: М. Афанасьєва, А. Бондаренко, В. Бурков, І. Гондарєва, І. Мазур, О. Пушкар, В. Шапіро та ін. Проте, незважаючи на широкий спектр розглянутих наукових проблем та глибину їх дослідження, у сучасній економічній науці окремі аспекти управління проектами в діяльності підприємства залишилися невирішеними.

В Україні теоретичні аспекти управління розробкою та реалізацією проекту розглянуті ще недостатньо. На сьогодні в науковій літературі не існує єдиного визначення поняття "проект". Це свідчить, з одного боку, про складність і багатогранність даного поняття, а з другого – про те, що теорія управління проектами перебуває в стадії свого розвитку. У зв'язку з цим був розглянутий ряд найуживаніших визначень поняття "проект" (наведено у табл. 1), що використовуються як за кордоном, так і в Україні.

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття "проект"

№ п/п	Автори, джерела	Визначення терміна "проект"
1	2	3
1	RMI (США) [1, с. 71]	Деякий процес зі встановленими з самого початку цілями, досягнення яких визначає завершення проекту
2	Англійська Асоціація проект-менеджерів [2]	Окреме починання з певною метою, що часто включає вимоги за часом, вартістю та якістю досягнень
3	Німецький стандарт OM 69901 [2]	Починання (намір), яке значною мірою характеризується неповторністю умов у їхній сукупності, наприклад: встановлення мети; часові, фінансові, людські та інші обмеження; розмежування від інших намірів; специфічна для проекту організація його здійснення
4	"Оперативне керівництво" Світового банку [3, с. 51]	Комплекс взаємопов'язаних заходів, призначених для досягнення протягом заданого періоду часу і за встановленого бюджету поставлених завдань з чітко визначеною метою
5	О. Пушкар [4]	Обмежена за часом цілеспрямована зміна окремої системи, що здійснюється як комплекс взаємопов'язаних заходів за допомогою сукупності завдань, зі встановленими вимогами до якості результатів, можливими рамками витрат, коштів і ресурсів, зі специфічною організацією
6	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [4]	Сукупність завдань або заходів, пов'язаних зі встановленою метою, яка звичайно має унікальний характер
7	Енциклопедія "Вікіпедія" [5]	Задум, ідея, образ, втілені у форму опису, обґрунтування, розрахунків, креслень, розкривають сутність задуму і можливість його практичної реалізації
8	О. Вебстер [6, с. 89]	Це що-небудь, що задумується або планується
9	Д. Рябих [7]	Це завдання з відомими початковими даними і результатами, які визначають спосіб її розв'язання. Проект включає проблему (задум), засоби реалізації проекту (способи вирішення проблеми) та результати проекту

1	2	3
10	С. Михайлов [8]	Цілеспрямоване, заплановане створення або модернізація фізичних об'єктів, технологічних процесів, технічної та організаційної документації для них, матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, а також управлінських рішень та заходів щодо їх виконання
11	Економічний словник-довідник [9, с. 48]	Це певне підприємство з початково встановленими цілями, досягнення яких означає завершення проекту

На основі наведених визначень щодо проекту рекомендується таке поняття проекту – це комплекс науково-дослідних, проектно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, що пов'язанні ресурсами, виконавцями та строками, відповідно оформлені і направлені на зміну об'єкта управління, що забезпечує ефективність вирішення основних завдань та досягнення відповідних цілей за певний період.

Перехід на проектне управління вимагає певних змін на рівні підприємства, пов'язаних, у першу чергу, з перебудовою організаційної структури, появою потреби у перекваліфікації і розвитку персоналу, формалізацією проектної методології. Зазначені процеси зумовлюють розвиток підприємства з позицій вдосконалення системи управління проектами та переходу на нові етапи розвитку даної системи. Перехід на кожен наступний, вищий рівень розвитку, робить організацію конкурентоспроможнішою, що динамічно і своєчасно реагує на вимоги ринку й оптимально використовує свої внутрішні ресурси.

Всеохоплюючих систем міжнародних стандартів з управління проектами поки не існує. Різними міжнародними стандартами регулюються окремі питання діяльності за проектами. Наприклад, основними міжнародними стандартами з менеджменту якості в проектах є ISO 9000:2000, 10006, 10007 та інші (табл. 2), які прийняті в ряді країн у вигляді національних стандартів.

Таблиця 2

Міжнародні стандарти в галузі управління проектами

ISO 10006:1997	<i>Quality management – Guidelines to quality in project management</i>
ISO 10007:1995	<i>Quality Management – Guidelines for configuration management</i>
ISO 9000:2000	<i>Quality Management Systems – Fundamental and Vocabulary</i>
ISO 9004:2000	<i>Quality Management Systems – Guidelines for performance improvements</i>
ISO 15188:2001	<i>Project management guidelines for terminology standardization</i>
ISO 15288:2000	<i>Life Cycle Management – System Life Cycle Processes</i>
ISO/AWI 22799	<i>Building construction – Process management – Guidelines for project management systems</i>
ISO/IEC TR 16326:1999	<i>Software engineering – Guide for the application of ISO/IEC 12207 to project management</i>

Крім того, у ряді країн розроблені і використовуються національні системи стандартів і вимог (табл. 3), але вони носять приватний характер і мають відношення до окремих питань управління проектами.

Таблиця 3

Національні стандарти в галузі управління проектами (на прикладі Великобританії та США)

BS – національні стандарти Великобританії	
1	2
BS 6079-1:2000	<i>Project management. Guide to project management</i>
BS 6079-2:2000	<i>Project management. Vocabulary</i>
BS 6079-3:2000	<i>Project management. Guide to the management of business related project risk</i>
ANSI і IEEE – національні стандарти США	
ANSI/ISO/ASQ Q10006-1997	<i>Quality Management – Guidelines to Quality in Project Management</i>
ANSI Z94.4-1998	<i>Cost Engineering and Project Management</i>

1	2
ANSI/PMI 99-001-2000	<i>A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)</i>
IEEE 1058-1998	<i>IEEE Standard for Software Project Management Plans</i>
IEEE 1490-1998	<i>IEEE Guide Adoption of PMI Standard, A Guide to the Project Management Body of Knowledge</i>
BSR/IEEE 1058a-1998	<i>Supplement to Standard for Software Project Management Plans</i>
BSR/IEEE P1058a-199x	<i>Standard for Software Project Management Plans – Content Map for IEEE 12207.1</i>

Міжнародним нормативним документом, що визначає систему міжнародних вимог до компетентності менеджерів проектів, є *ICB IPMA* (табл. 4). На його основі розробляються (й офіційно затверджуються уповноваженими органами *IPMA*) національні вимоги до компетентності фахівців, що беруть участь у розробці та управлінні проектами.

Таблиця 4

Професійні кваліфікаційні стандарти

Професійні міжнародні кваліфікаційні стандарти
Базовий стандарт <i>IPMA</i> : <i>ICB-IPMA Competence Baseline. Version 2.0. IPMA Editorial Committee. – Bremen: Eigenverlag, 1999</i>
Системи національної сертифікації менеджерів проектів та/або спеціалістів з управління проектами і професійні національні кваліфікаційні стандарти
Великобританія – <i>APM</i> : <i>Body of Knowledge. Fourth Edition – UK: APM - Association for Project Managers. – Edited by Miles Dixon – Cambridge Publishing Management, England, 2000</i>
США – <i>PMI</i> : <i>A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 2000 Ed. Network Square, PA: Project Management Institute</i>
Росія – <i>СОВНЕТ</i> : Управление Проектами. Основы Профессиональных Знаний. Национальные Требования к Компетентности (НТК) специалистов / Сертификационная комиссия СОВНЕТ. – М. : КУБС, 2001

Сучасні моделі управління проектами дозволяють виявити рівень проектного розвитку підприємства, здійснити планування процесу вдосконалення управління проектами, виявити "вузькі" місця в даній сфері. На практиці поширення набули такі моделі управління проектами [10 – 14]: модель Г. Керцнера, сфокусована на ступені розвитку практик управління проектами (*Project Management Maturity Model, PMMM*), має п'ять рівнів; модель Каліфорнійського університету Берклі (*PM Maturity*), за допомогою якої здійснюють кількісну оцінку управління проектами, має п'ять рівнів; модель зрілості організаційного управління проектами *OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model* – міжнародний стандарт, розроблений у 2003 р. Інститутом управління проектами (*Project Management Institute*), включає базу кращих практик, структуровану за трьома напрямками – проект, програма, портфель проектів; *SW CMM (Capability Maturity Model for Software)* – модель технологічної зрілості процесів з розробки програмного забезпечення; модель *SPICE (Software Process Improvement and Capability determination)*; *Project FRAMEWORK TM* підприємства *ESA* (США); модель зрілості підприємства *PM Solutions* (США); *CMMI* інтегрована модель технологічної зрілості. Окрім зазначених, є ще одна відмінність, котра виділяє модель Міжнародного інституту управління проектами *PMI OPM3* від двох інших. У даній моделі враховується високий рівень управління розробкою та реалізацією портфеля проектів.

Для "УКРДІПРОВАЖМАШ" досить важливим є розвиток системи управління портфелями проектів, оскільки велика кількість проектів та масштабність робіт за проектами потребує одночасного планування, організації, мотивації та контролю, а також паралельної координації всіх дій за всіма проектами, тому для підприємства доцільно використовувати модель Міжнародного інституту управління проектами *PMI OPM3*, яка передбачає три напрями.

На основі аналізу основних характеристик організації процесу управління та літературних джерел, присвячених дослідженню моделей управління проектами [11 – 14], можна виділити основні роботи з удосконалення управління проектами в рамках обраної моделі і результати від реалізації перехованих удосконалень, які проаналізовано і систематизовано (рисунок).



Роботи, які необхідно реалізувати		Результати від реалізації удосконалень
Підвищення кваліфікації персоналу з управління проектами через навчання		Створюється управлінський комітет, до функцій якого входить розгляд заявок на проект, призначення менеджерів проектів, формування проектної команди, прийняття звітів за проектом і оцінювання результатів проекту
Розробка та впровадження корпоративних стандартів управління проектами		З'являються нові посади – менеджери з управління проектами, спеціально підібрані і навчені фахівці, які добре розуміють свої ролі і функції. Розподіл ролей і відповідальності виконавців проектів стає чітким і обґрунтованим
Постановка базових і специфічних процесів управління проектами		Вводяться єдині правила, процедури і документообіг виконання проектів, включаючи критерії відбору проектів, форми заявок, технічних завдань, бізнес-планів, форми звітності і т. д.
Вирішення організаційних питань, пов'язаних із розподілом відповідальності, контролем за виконанням, забезпеченням комунікації і оцінювання реалізації проектів		Система мотивації менеджерів і виконавців проектів орієнтує їх на виконання проектів у строк
Розробка рішень з автоматизації процесу управління проектами		Менеджери проектів вміло використовують на практиці нові інструменти управління проектами, такі, як аналіз стейкхолдерів, управління ризиками, часом, розкладом та ін. Робочі місця забезпечуються програмними продуктами, що полегшують роботу над конкретними проектами
Реалізація пілотного проекту відповідно до розроблених корпоративних стандартів		Керівництво забезпечується повною картиною поточного стану проектів підприємства та інструментами контролю над проектною діяльністю

Рис. Нововведення і результати з удосконалення управління проектами в рамках моделі ОРМЗ

Крім того, світова практика свідчить, що використання концепції зрілості проектного управління на основі моделі ОРМЗ, дозволить підприємству "УКРДІПРОВАЖМАШ" у майбутньому зменшити рівень непрямих витрат (втрачені ринкові можливості, незадоволені клієнти, штрафні санкції за прострочені роботи тощо), зменшити рівень витрат на управління проектами, а також реалізувати на практиці ефективне використання бюджету проекту та ефективне виконання строків проекту.

Таким чином, зростання масштабів і складності проектів, вимог до термінів їх здійснення та якості виконуваних робіт зумовлює необхідність створення системи управління проектами на основі використання моделей зрілості організаційного управління, а саме необхідність координації використання людських та матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту за допомогою сучасних методів і техніки управління для досягнення відповідного рівня прибутків, високої якості продукції, запланованих строків тощо. Розглянуті пропозиції щодо вдосконалення управління розробкою та реалізацією проекту підприємством "УКРДІПРОВАЖМАШ" дадуть змогу: поліпшити фінансові результати на підприємстві; поліпшити платоспроможність підприємства на основі ефективного управління проектами; виконувати проекти у встановлені строки; підвищити якість та оперативність прийняття управлінських рішень; узгоджувати, координувати дії окремих підрозділів і відділів підприємств, а також напрямів діяльності для досягнення поставлених глобальних завдань. Однак слід зазначити, що головною метою реалізації заходів з удосконалення управління проектами є створення відповідної системи управління, що і стане наступним етапом дослідження.

Наук. керівн. Коюда В. О.

Література: 1. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент / И. Т. Балабанов. – СПб. : Питер, 2001. – 272 с. 2. Вальданов А. Г. Основы управления проектами на предприятии [Электронный ресурс] / А. Г. Вальданов. – Режим доступа : <http://www.pmi.ru>. – Название с экрана. 3. Либерзон В. Основы понятия проект и процессы управления проектами [Электронный ресурс] / В. Либерзон. – Режим доступа : www.proxima.com.ua. – Название с экрана. 4. Пушкар О. І. Управління великомасштабними проектами : навч. посіб. / О. І. Пушкар. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2000. – 248 с. 5. Вікіпедія. – Режим доступу : <http://ru.wikipedia.org>. – Назва з екрану. 6. Подвальна А. В. Управління проектами на підприємстві [Електронний ресурс] / А. В. Подвальна. – Режим доступу :

<http://www.babuka.ru>. – Назва з екрану. 7. Рябых Д. Управление проектами [Электронный ресурс] / Д. Рябых. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/press/marketing/2001-3/12.shtml>. – Название с экрана. 8. Михайлов С. В. Управление проектами [Электронный ресурс] / С. В. Михайлов. – Режим доступа : <http://www.ipma.ch>. – Название с экрана. 9. Сухарський В. С. Економічний словник-довідник / В. С. Сухарський. – Тернопіль : Богдан, 2002. – 720 с. 10. Гуцалюк О. Передумови впровадження технологій управління діяльністю підприємства / О. Гуцалюк // Економічний аналіз. – 2011. – Випуск 9. Частина 1. – С. 105–109. 11. Дзюбіна А. В. Модель зрілості управління проектами для вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / А. В. Дзюбіна. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11396/1/41.pdf>. – Назва з екрану. 12. Мандра А. В. Модели технологической зрелости для оценки функционирования информационного ресурса судостроительного предприятия [Электронный ресурс] / А. В. Мандра. – Режим доступа : <http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vejpt>. – Название с экрана. 13. Терещенко Н. Концепції зрілості в проектному управлінні: сутність та практичне використання [Електронний ресурс] / Н. Терещенко. – Режим доступу : <http://conference.spkneu.org/2012/12/tereshenko-n/>. – Назва з екрану.

УДК 657.101

Досяк Т. С.

Магістр 2 року навчання
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Анотація. Подано визначення терміна "фінансування". Розглянуто основні джерела фінансування діяльності підприємств. Встановлено склад власних та позикових джерел. Виявлено особливості фінансування діяльності товариств з обмеженою відповідальністю в Україні.

Аннотация. Дано определение термина "финансирование". Рассмотрены основные источники финансирования деятельности предприятий. Установлен состав собственных и заемных средств. Выявлены особенности финансирования обществ с ограниченной ответственностью в Украине.

Annotation. A definition of the term "financing" is given. The main sources of financing enterprises have been studied. The composition of the internal and debt funds has been identified. Peculiarities of financing limited liability companies in Ukraine have been described.

Ключові слова: фінансування, джерела фінансування, товариство з обмеженою відповідальністю, капітал.

Своєчасність та повнота забезпечення функціонування і розвитку підприємства багато в чому залежить від належного формування фінансових ресурсів та ефективного їх використання.

В економічній літературі питанням сутності капіталу, його формам та значенню в розвитку підприємства присвячено чимало публікацій. Так, зокрема, можна назвати роботи А. Сміта, Д. Рікардо, К. Маркса, А. Маршалла, Дж. М. Кейнса, а також праці сучасних спеціалістів, таких, як Ю. Бріггем, І. Бланк, В. Гриньова, А. Поддєрьогін, М. Скотт, О. Терещенко та ін.

Метою написання статті є дослідження особливостей та розроблення практичних рекомендацій щодо принципів і методів формування фінансових ресурсів товариств з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

Фінансування є одним із видів забезпечення грошовими коштами підприємницької діяльності. Термін "фінансування" характеризує всі заходи, спрямовані на покриття потреби підприємства в капіталі, які включають мобілізацію фінансових ресурсів (грошових коштів, їх еквівалентів та майнових активів), їх повернення, а також відносини між підприємством та власниками капіталу, які з цього випливають (платіжні відносини, контроль та забезпечення). Отже, фінансування – це мобілізація підприємством фінансових ресурсів, необхідних для виконання поставлених перед ним планових завдань [1, с. 107].

Основним джерелом господарської діяльності будь-якого підприємства є статутний фонд, що становить сукупність коштів, вкладених у підприємство його власниками. Для подальшого фінансування діяльності підприємства використовують внутрішні та зовнішні джерела, тобто власні і залучені кошти [2, с. 22]. Внутрішнє фінансування здійснюється за рахунок власних доходів