

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки і менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора
про затвердження теми

«До захисту допускається»
завідувач кафедри Рекуненко І.І.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

Проект створення «соціального об'єкту» на сучасному підприємстві

(на прикладі ТОВ «Агрофірма «Імпульс»)

за спеціальністю 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Управління проектами»

Студента гр. УП. м-01 Марченка Олександра Андрійовича

(ПІБ студента)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Марченко О.А.

(підпис)

Науковий керівник: _____ доц., к.е.н. Кобушко Я.В.

Суми 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту

Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

„_____” _____ 20_____ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

за спеціальністю

073 “Менеджмент”,

освітньо-професійна програма

«Управління проектами»

студенту групи Уп. м-01

1. Тема роботи Проект створення «соціального об’єкту» на базі сучасного підприємства (на приклади ТВО «Агрофірма «Імпульс»)
затверджена наказом по СумДУ № _____ від „_____” _____ 20_____ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи_1 грудня 2021р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: розроблення та реалізація проекту створення «соціального об’єкту» на сучасному підприємстві.
4. Об’єкт дослідження: проект створення соціального об’єкту у ТОВ «Агрофірма «Імпульс».
5. Предмет дослідження: відносини, що виникають при розробленні та реалізації проекту (створення соціального об’єкту).
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Законів України, методичних рекомендаціях, статтях, наукових видання, документації проекту, фінансової звітності ТОВ «Агрофірми «Імпульс» тощо.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні основи соціального проектування	01.11.21
II	Аналіз системи управління ТОВ «Агрофірма «Імпульс»	15.11.21
III	Розроблення та впровадження проекту створення їдальні здорового харчування «Тарілочка»	25.11.21

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити теоретичні основи та суть соціального проектування, його значення, основні функції, принципи та етапи. Життєвий цикл проекту та змістовні елементи управління проектами.

У розділі 2 студент має провести аналіз системи управління підприємством, його основні економічні показники, аналіз процесів управління.

У розділі 3 студент має запропонувати проект створення їдальні здорового харчування «Тарілочка» у ТОВ «Агрофірма «Імпульс».

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання _____

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Кобушко Я.В.

Завдання до виконання одержав

(підпис)

Марченко О.А.

Анотація

У роботі розглянуто теоретичні аспекти соціального проектування. Досліджено економічні показники, організаційна структура, ресурси підприємства, кадрова та збутова політика. Запропоновано ідею втілення проекту на базі підприємства. Метою даного проекту є розроблення та реалізація проекту створення «соціального об'єкту» на сучасному підприємстві. Розроблено схему послідовності робіт проекту, організаційну структуру, запропоновано ресурсне забезпечення проекту, проаналізовано можливі ризики проекту.

Ключові слова: СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, СОЦІАЛЬНЕ ПРОЕКТУВАННЯ, СОЦІАЛЬНИЙ ОБ'ЄКТ, ПРОЕКТ.

Реферат

Структура й обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 45 найменувань та додатку. Загальний обсяг магістерської роботи становить 52 с., у тому числі 2 рисунка, 14 таблиць, список використаних джерел – 5 сторінок, 1 додаток.

Актуальність. В умовах динамічності розвитку сучасного виробництва і суспільства, управління проектами має перебувати в стані безперервного удосконалення, яке сьогодні неможливо забезпечити без дослідження тенденцій і можливостей, без вибору альтернатив і напрямків розвитку.

Об'єкт дослідження - проект створення соціального об'єкту у ТОВ «Агрофірма «Імпульс».

Предмет роботи – відносини, що виникають при розробленні та реалізації проекту (створення соціального об'єкту).

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення та реалізація проекту створення «соціального об'єкту» на сучасному підприємстві.

У роботі були вирішені наступні задачі:

- проаналізувати теорії соціального проектування;
- проаналізувати основні етапи, функції та принципи соціального проектування;
- розкрити загальну характеристику підприємства ТОВ «Агрофірма «Імпульс»;
- проаналізувати показники підприємства та його організаційної структури;
- охарактеризувати систему управління підприємством та його процесами;
- розробити проект їдальні здорового харчування «Тарілочка».
- розробити роботи проекту;
- розробити організаційну структуру проекту;
- проаналізувати ресурси та ризики при реалізації проекту;
- проаналізувати стан управління якістю проекту.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є науковий та емпіричний методи пізнання, системний підхід, методи бізнес-аналізу, дослідницько-статистичні методи.

Результати, що відображають наукову новизну, полягають у наступному:

- розроблено проект соціального спрямування для ТОВ “Агрофірма “Імпульс” та обґрунтовано пропозиції впровадження нового підрозділу;

- з метою оптимізації дій щодо впровадження проекту розроблено модель проекту, що дозволяє враховувати організаційні структури проекту та управляти ресурсами проекту на різних стадіях його реалізації.

Ключові слова: СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, СОЦІАЛЬНЕ ПРОЕКТУВАННЯ, СОЦІАЛЬНИЙ ОБ’ЄКТ, ПРОЕКТ.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЕКТУВАННЯ	10
1.1 Суть соціального проектування та життєвий цикл	10
1.2 Змістовні елементи управління соціальним проектом.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРОФІРМА «ІМПУЛЬС»».....	20
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Агрофірма «Імпульс»».....	20
2.2 Опис системи управління підприємством	21
2.3 Аналіз процесів управління ТОВ «Агрофірма «Імпульс»»	23
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ СТВОРЕННЯ ЇДАЛЬНИ ЗДОРОВОГО ХАРЧУВАННЯ «ТАРІЛОЧКА».....	28
3.1 Загальна характеристика проекту.....	28
3.2 Виконання робіт проекту	31
3.3 Організаційна структура управління проектом	34
3.4 Забезпечення проекту ресурсами. Управління ризиками та якістю проекту	35
3.4.1 Програмно-технічне забезпечення виконання проекту	38
3.4.2 Управління ризиками проекту на фазі виконання.....	39
3.4.3 Управління якістю проекту на фазі виконання.....	41
3.5 Контроль виконання робіт проекту.....	43
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТОК А.....	52

ВСТУП

Кваліфікаційну роботу магістра присвячено проекту створення «соціального об'єкту» на сучасному підприємстві та аналізу особливостей соціального проектування.

Проектне управління стало невід'ємною частиною будь-якого успішного підприємства. Команда проекту організує ефективну роботу підприємства, забезпечуючи управління витратами та ризиками під задані проектні характеристики майбутнього продукту, який враховує потреби сучасного ринку.

В умовах сучасного швидкозмінюючого середовища підприємства, управління проектами є одним з п'яти етапів сучасного управління організацією. Правильно організований проект є не тільки запорукою ефективної роботи підприємства, але і правильного розподілу всіх доступних ресурсів, помірному використанню часу і бюджету.

Недостатність певних теоретичних і практичних навичок в сфері управління проектами може призвести до серйозних проблем, таких як: порушення термінів здачі проекту, перевищення бюджету, погіршення якості проекту, що в кінцевому рахунку позначиться на технічному відставанні і втрати конкурентних переваг організації, що особливо важливо для промислового підприємства.

Актуальність теми дослідження також обумовлена тим, що в умовах динамічності сучасного виробництва і суспільства, управління проектами має перебувати в стані безперервного розвитку, яке сьогодні неможливо забезпечити без дослідження тенденцій і можливостей, без вибору альтернатив і напрямків розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення та реалізація проекту створення «соціального об'єкту» на сучасному підприємстві.

У роботі були вирішені наступні задачі:

- проаналізувати теорії соціального проектування;
- проаналізувати життєвий цикл проекту;

- розкрити загальну характеристику підприємства ТОВ «Агрофірма «Імпульс»;
- проаналізувати показники підприємства та його організаційної структури;
- охарактеризувати систему управління підприємством та його процесами;
- розробити проект їдальні здорового харчування «Тарілочка».
- розробити роботи проекту;
- розробити організаційну структуру проекту;
- проаналізувати ресурси та ризики при реалізації проекту;
- проаналізувати стан управління якістю проекту.

Об'єкт дослідження цієї роботи – проект створення соціального об'єкту у ТОВ «Агрофірма «Імпульс».

Предмет роботи – відносини, що виникають при розробленні та реалізації проекту (створення соціального об'єкту).

Результати, що відображають наукову новизну, полягають у наступному:

- розроблено проект соціального спрямування для ТОВ «Агрофірма «Імпульс» та обґрунтовано пропозиції впровадження нового підрозділу;
- з метою оптимізації дій щодо впровадження проекту розроблено модель проекту, що дозволяє враховувати організаційні структури проекту та управляти ресурсами проекту на різних стадіях його реалізації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЕКТУВАННЯ

1.1 Суть соціального проектування та життєвий цикл

Останнім часом проблеми в соціально-економічній і політичній сферах спричинили збільшення різноманітних груп клієнтів, які потребують допомоги. Наслідками нераціонального харчування у дорослого населення є захворювання шлунково-кишкового тракту (гастрит, виразка шлунка та 12-палої кишки), хвороби печінки (гепатоз, цироз) та жовчевидільних шляхів, панкреатити, ожиріння, розвиток цукрового діабету, серцево-судинних захворювань, таких як інсульт та інфаркт.

Управління як діяльність містить у собі кілька базових функцій:

1. Облік - систематичний збір відомостей про об'єкт управління в його статичному та динамічному вимірі. Облік здійснюється у вигляді фіксації, порівняння та зіставлення параметрів об'єкт. Облік забезпечує суб'єкт управління інформацією про хід реалізації проекту, виходячи з чого приймаються управлінські рішення. [2]

2. Аналіз - обробка та осмислення інформації з метою глибшого розуміння об'єкта управління, пошук причинно-наслідкових зв'язків, факторів, що впливають на стан об'єкт управління. Аналіз має бути регулярним, тільки так досягається ефективність управління як цілеспрямованих дій. [2]

3. Прогнозування - судження про можливі стани об'єкта, засноване на ретельному вивченні та науковому аналізі. В управлінській практиці прогноз може оформлятися у вигляді певних програмних документів, що фіксують можливий ступінь досягнення тих чи інших цілей залежно від стратегії дії.

4. Планування - розробка та обґрунтування конкретних дій, завдань, термінів, цілей, способів реалізації на конкретний період. [2]

5. Організація - здійснення конкретних заходів щодо реалізації плану та поставлених цілей, можуть виражатися у формі делегування повноважень, розподіл завдань, підготовка виконавців для виконання запланованих дій, ресурсне забезпечення проекту. На етапі організації можуть встановлюватись

конкретні правила та приписи, що забезпечують нормальний хід реалізації проекту.

6. Регулювання - дії, спрямовані на збереження встановленої організації, на підтримку існуючих зв'язків між різними елементами соціального проекту, одночасно що не допускають відхилення від запланованої програми та плану дій. [2]

7. Контроль - дії з перевірки та моніторингу, мета яких встановити, чи відповідають виконані дії задуманим, запланованим чи ні, визначити причини невідповідності.

Мета проектування – перетворення об'єктивної дійсності для того, щоб створити (або передбачити створення) об'єкти, явища, процеси, які б відповідали бажаним вимогам.

Поняття «проектування» у своєму теоретичному та методологічному осмисленні має зв'язок з іншими близькими поняттями.

Соціальний проект — це інструмент соціальних змін, що ґрунтується на природній людській властивості конструювати реальність.

Предметом соціального проектування є:

- 1) нова річ (обладнання, будівля, місто);
- 2) нові властивості старої речі (перетворення старої шахти на парк, заводу на музей тощо);
- 3) послуга (особливості: нематеріальний характер, відсутність взаємозамінність, неможливість накопичення, зберігання, транспортування, присутність споживача при її наданні);
- 4) організація (проектування установ, галузей, сфер життєдіяльності);
- 5) захід (насамперед масовий);
- 6) відносини (мода, ідеологія, системи виховання, реклама, імідж);
- 7) законопроект.

Життєвий цикл проекту – це час, який використаний для реалізації проекту.

Етапи життєвого циклу:

1. Передпроектний період – на даному етапі здійснюється підготовча робота та створюється висновок про здійснення передбачуваного проекту. Він складається з двох стадій:

Концептуальна стадія – є ідея, вона обдумується та поступово перетворюється на концепцію проекту. Під час обговорення однієї ідеї, може виникнути ще декілька ідей, з яких формується одна єдина ідея, яка і є основою проекту. На цій стадії збираються дані, формується остаточна мета, аналізується реальність проекту. Здійснюється пошук ресурсів, та їх джерел. Затверджується план реалізації проекту. Це най триваліший, але найважливіший у змістовному плані етап життєвого циклу. [39]

Стадія розробки проекту. На цій стадії готується вся проектна документація, провадиться стратегічне планування робіт, вишукуються ресурси, складається бюджет, розробляється система управління проектом, призначається керівник, обирається команда.

2. Період реалізації проекту В цей період здійснюються усі заплановані заходи. В цьому періоді, залежно від змісту та характеру проекту та плану його виконання, можна виділити кілька стадій. Проте вони будуть помітно відрізнятись від проекту до проекту відрізнятись і мати індивідуальний характер. Після кожної стадії проводиться проміжна оцінка ефективності та коригується план реалізація проекту.

3. Період завершення робіт. На цьому етапі робиться висновок про успішність або неуспішність проекту.

Враховуючи багатогранність та складність як об'єкта, так і предмета соціального проектування, в основі технології соціального проектування лежить проблемно-орієнтований аналіз ситуації. Аналіз проблемної ситуації є першим та найголовнішим кроком у всьому процесі розробки соціального проекту. Орієнтація на вирішення проблеми, а не на свої власні інтереси та можливості забезпечує додаткові технологічні переваги проекту суттєво підвищує його ефективність. Знання реальних проблем дозволяє:

- правильно виділити галузі проектної діяльності (або пріоритетні напрямки проектування) та деталізувати аудиторію проекту;

— розробити змістовну частину проекту, тобто сформулювати цілі та завдання, визначити види діяльності, які в рамках проекту розглядаються в якості засобів та методів вирішення проблем;

— визначити контактні групи, тобто ті соціальні сили, які зацікавлені у її реалізації проекту та можуть його підтримати, у тому числі й у матеріальному плані. Остання обставина дуже важлива з позиції реальності здійснення проекту.

Проект - тимчасове підприємство, дії всередині якого спрямовані на досягнення унікальної мети в умовах ресурсних та інших обмежень та під час певного життєвого циклу. Метою соціального проекту буде або якийсь продукт, послуга або соціальний результат (наприклад, у вигляді соціальної зміни).

Управління - цілеспрямована діяльність з впливу суб'єкта на процеси, стан, напрями розвитку соціального проекту. Управління відбувається на всіх етапах життєвого циклу проекту, починаючи від передпроектного аналізу та закінчуючи моніторинг результатів проекту за його підсумками. [12]

Функція управління - конкретні напрямки діяльності в рамках управління, які можуть виконуватися керівником проекту або делегуватися іншим учасникам соціального проекту[23]

Суб'єкт управління - ініціатор, замовник або суб'єкт, що безпосередньо фінансує реалізацію соціального проекту чи реалізує соціальний проект. Має певні управлінські повноваження, може здійснювати постановку мети, визначати терміни виконання та зміст соціального проекту. При цьому наділення повноваженнями передбачає і відповідальність за реалізацію проекту. Цілі у різних суб'єктів будуть відрізнятися, про що потрібно пам'ятати, здійснюючи управління або застосовуючи відповідні технології.

Об'єкт управління - сам проект, процеси, що відбуваються в рамках соціального проекту, що зазнають впливу з боку менеджерів проекту, його замовників та команди. [15]

Проектний менеджмент - напрям у сучасному менеджменті, що вивчає управлінські процеси в рамках різних проектів для задоволення всіх вимог, що висувуються до проекту.

Статут соціального проекту - програмний документ, що відображає основний зміст проекту та наділяє керівника соціального проекту управлінськими повноваженнями. Приймається головною організацією чи стороннім замовником, частково чи повністю, що здійснює контроль за реалізацією проекту. Як правило, статут фіксує стратегічні цілі та завдання, гіпотези та припущення, обмеження та ризики, склад виконавців.

Управління проектом – спеціальна методологія організації, планування, керівництва та координації всіх видів ресурсів за допомогою різних методів та технологій управління для досягнення результатів. На сучасному етапі традиційно до управління проектами застосовується процесний підхід. Іншими словами, об'єктом управління виступають різні процеси як ряд взаємопов'язаних дій або операцій, що виконуються командою проекту для виконання запланованих цілей, досягнення наперед відомих результатів. Одночасно керування проектом складає основу принципів інтеграції. Тобто завдання управлінця — зробити так, щоб усі процеси та всі елементи були взаємопов'язані — так координація відбуватиметься набагато легше. Інтеграція повинна здійснюватись на всіх рівнях та етапах проекту: починаючи від постановки цілей та ув'язування всіх виділених завдань та конкретних цілей один з одним, закінчуючи внесеними змінами, які мають бути оцінені з погляду впливу інші елементи проекту. [28]

У проектному менеджменті виділяють достатню кількість теоретичних моделей та підходів, які по-різному визначають управління та його складові.

У рамках соціального проекту можна виділити наступні учасників, які мають управлінські функції:

- керівник/менеджер/керуючий/команда управління - суб'єкт, який здійснює керівництво проектом, та несе відповідальність за результати соціального проекту (іноді це окрема людина, іноді команда, яка безпосередньо бере участь в управлінні проектом; існують лише у період виконання проекту). До зони відповідальності керівника входить виконання цілей, дотримання термінів, ефективне використання запланованого бюджету, якість проекту;

- команда проекту - сукупність організаційних структур, окремих осіб або груп, організацій, що беруть участь у реалізації соціального проекту. Залучаються виключно на якийсь час та підпорядковуються керівнику проекту, несуть перед ним відповідальність за виконання доручених дій;

- головна організація - організація, в рамках якої виник даний соціальний проект, в інтересах та цілей якої проект здійснюється. На відміну від організаційних структур самого проекту головна організація існує постійно. Головна організація виступає замовником соціального проекту, який може реалізовуватися в рамках якогось конкретного структурного підрозділу чи кількох підрозділів. У цьому управлінські функції керівника підрозділу та керівника проекту не збігаються, так само як і зони їхньої відповідальності;

— стейкхолдери — фізичні особи або організації із зовнішнього середовища, які залучаються для здійснення проекту або зацікавлені у результатах проекту. Наприклад, органи державної влади, громадські організації, соціальні групи або власники та/або менеджери вищої ланки головної організації (їх інтерес пов'язаний із нарощуванням «символічного капіталу» бізнес-структури, чий престиж визначається в тому числі соціальною активністю або залученням до соціально відповідальної поведінки). Зацікавленість стейкхолдерів у результатах соціального проекту має використовуватися суб'єктами управління для вирішення нагальних завдань (наприклад, дозвіл якихось конфліктних ситуацій із органами державної влади, пошук додаткових джерел ресурсів).

1.2 Змістовні елементи управління соціальним проектом

Управління цілями - декомпозиція цілей, побудова дерева цілей, оцінка мети чи завдання з погляду їхньої реальності, обґрунтованості, ресурсомісткості, забезпеченості, наступності з іншими цілями та завданнями.

Управління термінами - визначення послідовності робіт, оцінка тривалості робіт (це можна зробити на підставі одного з методів, що застосовуються: за існуючими в галузі або прийнятими в організації нормативами, за обсягом конкретних робіт, на підставі експертних оцінок, за існуючими аналогам), моніторинг виконання розкладу проекту шляхом збору відомостей про виконання протягом усього проекту, аналіз відхилення, розробка плану реагування на відхиляється поведінки об'єкта управління. [9]

Управління ресурсами - планування ресурсів залежно від тривалості робіт або від обсягу робіт, оцінка наявних чи необхідних ресурсів з погляду їх поновлюваності. [7]

У результаті можна оцінити вартість проекту на підставі розрахунку трудовитрат, загальних (тобто витрат, обсяг яких змінюється залежно від обсягу самого проекту) та фіксованих витрат (витрат, які не залежать від обсягу проекту). Оцінка вартості самого проекту дозволяє скласти бюджет проекту, тобто структурувати всі необхідні витрати за певними групами, статтями (оплата праці, публікація в ЗМІ, друкована продукція, оренда приміщень тощо), паралельно зафіксувати необхідність тієї чи іншої статті витрати у часі існування проекту (за місяцями, кварталами тощо). Одночасно потрібно відобразити джерело тієї чи іншої ресурсу. Весь цей процес, як правило, називається бюджетування проекту, тобто процес розбиття всіх витрат за певними статтями та вказівка джерел умовних доходів для цих витрат.

Управління ризиками. Суть цього управлінського елемента зводиться до визначення, аналізу та розробки заходів щодо реагування на ситуації ризику, тобто ситуації, які можуть вплинути на проект, можуть завдати

певних збитків і відповідно перешкоджати досягненню цілей проекту. Починається все з пошуку причин ситуацій ризику всередині проекту або зовнішнього по відношенню до проекту середовища. Далі виявляються неконтрольовані ризики, тобто такі ситуації, які неможливо запобігти або неможливо зупинити вплив ситуації на проект. [17]

Аналіз можливих ситуацій ризику дозволяє вибрати методи управління ризиками, що відповідають суті соціального проекту та наявних ресурсів. Можливими методами будуть уникнення ризику (тобто відмова від ситуацій, факторів, які з більшою ймовірністю призведуть до формування ситуації ризику), передача ризику (наприклад, передача відповідальності за наслідки ситуації ризику страхової компанії, партнерам чи іншим контрагентам), прийняття ризику (тобто усвідомлення неконтрольованості ризику і відповідно виділення коштів на реагування у ситуації ризику), зменшення ризику (тобто проведення профілактичних заходів щодо запобігання ситуацій ризику). Підсумком усіх управлінських впливів є план з управління ризиками, тобто план можливих дій щодо запобігання або реагування на ситуації ризику.

Управління якістю - напрям в управлінні проектом, мета якого – гарантувати задоволення тих потреб та цілей, заради яких проект замислювався.

У цьому процесі можна виділити такі складові: планування якості, тобто виявлення стандартів якості для послуги, результату, що досягається в рамках цього проекту, та підтвердження якості шляхом проведення власної оцінки послуги, результату на відповідність стандартів або залучення зовнішніх незалежних суб'єктів для оцінювання. Управління якістю проводиться з метою, наприклад, підвищення задоволеності споживачів, покращення іміджу проекту чи головної організації. Сучасні підходи до якості в рамках проектного менеджменту свідчать про те, що якість - це невід'ємний об'єкт управління, відповідно, лежить у зоні відповідальності управлінців. Від їх зусиль, від обраних ними технологій залежить

підвищення якості продукту. Одночасно якість - це плід колективних зусиль як керівника проекту, а також його виконавців.

Управління командою проекту — управління людськими ресурсами проекту з метою більш ефективного їхнього використання.

Завдання управління на цій ділянці: визначення складу команди проекту, пошук команди, оформлення відносин із членами команди (прийом на роботу, укладання договорів про співробітництво тощо), навчання, інструктаж персоналу, розподіл завдань між членами команди та зон відповідальності, створення умов, необхідних для провадження діяльності членами команди, управління людськими відносинами та конфліктами, що виникають в ході реалізації проекту. З метою своєчасного досягнення цілей керівник може передавати частину своїх повноважень іншим членам команди, забезпечуючи цим залучення всього персоналу до управління соціальним проектом. [19]

Делегування буде ефективним, тільки якщо команді надана відносна свобода, існують чіткі та конкретні інструкції дій, на які можуть спиратися виконавці.

Управління комунікаційними процесами - це вплив на процеси руху інформації в рамках соціального проекту.

Завдання управлінця — побудувати схему надходження, розповсюдження, збору інформації, яка не дозволить виникнути певним бар'єрам, які перешкоджають руху інформації або спотворює зміст інформації. Причини появи бар'єрів можуть критися в людських відносинах або в організаційних особливостях (неправильне розподіл обов'язків, нерегламентованість процесів руху інформації всередині проекту або організації, відсутність форм комунікації між структурними елементами проекту, у рамках якого відбувається обговорення, знайомство з думками, оцінками та судження різних учасників проекту).

Щоб уникнути появи таких бар'єрів, як мінімум у рамках проекту має бути опрацьована система нарад на всіх життєвих циклах проекту. У рамках

проекту необхідно визначити типи інформаційних носіїв, які не будуть сприяють спотворенню (усний, письмовий або електронний), та позначити способи передачі інформації.

Ефективність комунікаційних процесів багато в чому залежить від документаційного забезпечення та налагодженого документообігу у проекті. Іншими словами, менеджер проекту має визначити, які типи документів необхідні для фіксації інформації, як ці документи оформляються, ким підписуються, хто обов'язково знайомиться із змістом документів, чия згода обов'язково тощо.

Керівник проекту повинен бути не новачок, у нього вже повинен бути досвідом проектної діяльності, який дозволить йому більше впевнено та спокійно здійснювати управління соціальним проектом. Йому також знадобиться досвід спільного керівництва. Аналітичні навички дозволять йому оцінювати зовнішнє та внутрішнє середовище соціального проекту та виявляти різні причинно-наслідкові зв'язки. Досягнення значних результатів можливо тільки, якщо керівник має прагнення і бажання керувати, а не сприймає цю діяльність як додатковий тягар, спущений керівництвом організації або головної організації «зверху». [43]

Принципи розроблення соціальних проектів:

- 1) принцип обґрунтованості - складання і виконання проекту виходячи з реальних показників соціально розвитку території;
- 2) комплексності – проект є як єдине і не подільне ціле, забезпечується зв'язок всіх елементів в системі;
- 3) оптимальності,
- 4) реальності - включає в себе можливість реалізації, тобто з'являється розсудливість між імпульсами і діями, спрямованими на їх задоволення.
- 5) послідовність;
- 6) досконалість;
- 7) орієнтація на позитивний результат.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРОФІРМА «ІМПУЛЬС»»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Агрофірма «Імпульс»»

Приватне сільськогосподарське підприємство «Агрофірма «Імпульс»» було створено на Чернігівщині в місті Семенівка 15 листопада 2009 року. [36]

Керівник підприємства – Олександр Олегович Гайовий. [36]

Основним напрямом діяльності ТОВ «Агрофірма «Імпульс»» є Вирощування зернових та технічних культур, розведення свиней та великої рогатої худоби

Метою створення ТОВ «Агрофірма «Імпульс» є господарська діяльність, спрямовану отримання прибутку та розвитку підприємства. Для досягнення цієї мети підприємству потрібно створювати конкурентні переваги та їх реалізація, яке можливе тільки при розробці ефективних стратегій розвитку та використання нових технологій виробництва.

Цілі ТОВ «Агрофірма «Імпульс»», пов'язані з вирішенням проблем:

- 1) збільшення виробництва продукції;
- 2) виконання робіт та надання послуг з метою задоволення суспільних потреб;
- 3) примноження прибутку;
- 4) зменшення затрат;
- 5) поліпшення якості продукції;
- 6) створення додаткових робочих місць.

Місією сільськогосподарського підприємства є забезпечення продовольчої потреби району продукцією за конкурентоспроможною ціною та отримання прибутку, який забезпечить підприємству розширення виробництва.

Основними життєво важливими галузями сільськогосподарського виробництва є:

- 1) рослинництво,

- 2) тваринництво,
- 3) торгівля,
- 4) виробництво, переробка, зберігання та реалізація сільськогосподарської продукції.

Допоміжні види діяльності:

- 1) Кормові культури (вирощування);
- 2) картопля, (вирощування);
- 3) велика рогата худоба (розведення);
- 4) сільськогосподарська сировина та живі тварини (оптова торгівля);
- 5) зерно, насіння та корми для сільськогосподарських тварин (оптова торгівля).

2.2 Опис системи управління підприємством

У сучасних умовах швидких динамічних змін у зовнішній середовищі реакція сільськогосподарських підприємств у відповідь є дещо уповільненою через тривалості виробничого процесу, традиційності та стандартності виробленого продукту, порівняльно-технологічної відсталості галузі. Однією з основних форм прояву зазначеної відповідної реакції є структурна реорганізація процесів виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції з погляду асортиментних перетворень. [1]

Організаційна структура – принципи взаємодії всередині організації, сукупність стійких зв'язків, виражених у конкретних організаційних формах, способами розподілу повноважень та відповідальності між підрозділами чи фахівцями; На виконання конкретних функцій працівники зазвичай об'єднуються у групи, сектори, відділи, відділення, управління тощо. [1]

Апарат управління є системою служб та окремих працівників, які забезпечують виконання всієї сукупності функцій управління, необхідної для правильного функціонування підприємства. Здійснення функцій управління слід пов'язувати в часі, за місцем виконання, між рівнями та ланками управління. Взаємозв'язок між основними та конкретними функціями

полягає у тому, що у кожній конкретній функції присутній у тій чи іншій мірі одна з основних функцій, що становить зміст процесу управління. Спочатку формується повний набір необхідних функцій, а потім з цього набору створюється організаційна структура

Так як особливістю аграрного виробництва є сезонність, розірваний виробничий цикл, то такі особливості необхідно враховувати так як вони є досить специфічним.

Дослідивши та проаналізувавши організаційну структуру управління ТОВ «Агрофірма «Імпульс»», робимо висновок, що підприємство працює за функціональною організаційною структурою.

Цей вид організаційної структури класифікує виконавців згідно функції, яку вони виконують у професійному житті. Цей тип структури пов'язаний з необхідністю поділу функцій, обумовленої специфікою перебігу процесів та обсягами інформації, пов'язаної з прийняттям рішень. Елементи функціональної структури притаманні всім типам структур, крім лінійної структури. [4]

До переваг функціональної організаційної структури можна віднести:

- 1) високий рівень спеціалізації;
- 2) яскраво виражений характер підпорядкованості;
- 3) чітке розуміння відповідальності;
- 4) висока ефективність та швидкість прийняття рішень;
- 5) відсутність дублювання роботи.
- 6) усі функції однаково важливі

Недоліками такої структури є:

- 1) виникнення бар'єрів при здійсненні комунікації;
- 2) прийняття рішень одноосібно;
- 3) складність при здійсненні контролю за діями всередині компанії та її зростання

Керівництво підприємством здійснює директор. Він і приймає стратегічні рішення розвитку. Він є організатором роботи товариства, та представляє його.

Організаційна структура наведена в додатку А.

2.3 Аналіз процесів управління ТОВ «Агрофірма «Імпульс»»

Планування - функція менеджменту, яка передбачає прогнозування, визначення цілей, стратегії, політики та завдань. Функція полягає у створенні докладного плану щодо досягнення конкретної цілі. Функція планування дозволяє ідентифікувати завдання, які необхідні для досягнення бажаних цілей, визначити, як задачі повинні вирішуватися і визначити, коли і ким вони повинні бути виконані. Основне увага у плануванні приділяється досягненню цілей, що вимагає знання цілей та місії організації. Саме з цієї функції починається управлінський процес[1]

Аналіз земельних ресурсів підприємства наведено в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 Склад і структура сільськогосподарських угідь господарства у 2020 році

Орна земля	Площа (га)	%
Всього	2347,9	100,0
В т. ч. с/г угіддя	1159,8	49,39
Із них поля	899,6	81,14
Лугові поля	138,2	18,44
Інше	150	6,38

З даних таблиці 2.1 видно, що найбільшу площу займають угіддя.

При плануванні беруть до уваги наявність ресурсів, а також кількість продукції, яку необхідно виготовити.

На підприємстві планування проводиться по галузям: рослинництво та тваринництво.

Далі в таблиці 2.2 проведемо аналіз планування діяльності підприємства за 2020 рік.

Таблиця 2.2 Аналіз співвідношення собівартості та чистого доходу від реалізації продукції на ТОВ «Агрофірма «Імпульс»» за 2020 рік

Найменування продукції	Собівартість	Чистий дохід
Пшениця	134 тис. грн.	216 тис. грн
Кукурудза	7,2 тис. грн.	14,45 тис. грн.
Зернові культури	164 тис. грн.	200,2 тис. грн.
Ячмінь	24,9 тис. грн.	20,1 тис. грн.
Інше	11,1 тис. грн..	1,85 тис. грн.

Якщо звернути увагу на ячмінь, то ми бачимо, що дохід від продажу нижчий за саму собівартість, що в свою чергу свідчить про неефективне вирощування цих культур.

Наступна функція – це організація. Організація як функція менеджменту спрямована на формування керуючих та управлінських систем, а також зв'язків та взаємовідносин між ними. При виконанні організаційної функції відбувається синхронізація та поєднання людських, фізичних та фінансових ресурсів. Усі три ресурси важливі для отримання результатів. Отже, функція організації допомагає в досягненні результатів, які насправді є важливими для функціонування підприємства. [8]

Таблиця 2.3 Асортимент та ціни на продукцію ТОВ «Агрофірма «Імпульс»»

Назва продукції	Реалізовано (ц)	Ціна грн./ц
Тваринництво:		
Молоко	2598,2	325,89
м'ясо ВРХ	314	1289.25

Продовження таблиці 2.3

м'ясо свиней	198	1659,25
Рослинництво:		
Пшениця	4893	197,15
Жито ярове	856	308
Рапс	63	256,3
Ячмінь	148	172,5
Жито озиме	89	111,11
Інше	315	205,7

ТОВ «Агрофірма «Імпульс» продає свою продукції приватним підприємствам. Основними великими покупцями продукції є: ТОВ «Аполон», ПСП «Степанич», ТОВ «Вітязь» та вільна торгівля населенню.

Взагалі основною метою ведення фінансової звітності є надання постачальникам, інвесторам, клієнтам, партнерам та іншим зацікавленим особам правдивої інформації про фінансовий стан підприємства.[24]

Мотивація – це усвідомлений вибір людиною своєї поведінки під час виконання певних завдань, тому мотивація як функція управління має бути безпосередньо спрямовано підвищення трудової активності працівників. [24]

Мотивація як функція управління допомагає розробляти та вдосконалювати способи максимізації результату роботи на основі чіткого уявлення про поведінку персоналу.

Мотивація може вважатися дуже корисним інструментом в управлінні, який часто ігнорується або не використовується повною мірою менеджерами на робочому місці. Основна функція мотивації на робочому місці – надихати як окремих осіб, так і команди, забезпечувати високі результати роботи організації та бути ефективним та дієвим співробітником. Вважається, що мотивація генерується ззовні, але у кожного з нас є свої мотиватори та мотивуючі сили. Роль менеджера полягає в тому, щоб ретельно визначити ці мотиватори для кожного підлеглого та забезпечити їх вирішення.

Найчастіше проблеми полягають у тому, що керівникам іноді не вистачає знань про те, як підвищити продуктивність та створити ефективне робоче середовище за допомогою реалізації успішних програм мотивації співробітників. Існує безліч мотиваторів, але керівництво має визначити найкорисніші для конкретної організації. [22]

В даному підприємстві укладаються трудові угоди, як на постійні роботи, так і на сезонні роботи, такі як уборка чи очистка зерна, випас худоби, скирдовка соломи.

Далі можемо провести аналіз трудових ресурсів на ТОВ «Агрофірма «Імпульс»» та визначимо коефіцієнт використання трудових ресурсів господарства у таблиці 2.4.

Аналізуючи дані з таблиці ми бачимо, що чисельність працівників збільшується, якщо порівнювати 2016-2020 роки. Але коефіцієнт використання трудових ресурсів зменшився з 0,96 до 0,84 (на 12,5 %).

Таблиця 2.4 Трудові ресурси господарства та їх використання

Показник	2016 р.	2018 р.	2020 р.	2020р. у % до 2016р.
Чисельність робітників	72	95	135	96,72
рослинництво	24	26	45	172,72
тваринництво	48	69	90	80
Відпрацьовано всього годин/рік	135897,25	148698	150875,5	78,6
рослинництво	26874,65	29856,2	109414,2	75,74
тваринництво	109022,6	118841,8	41461,3	79,01
Всього відпрацьовано одним працівником годин/рік	1887,5	1565,3	1117,6	81,27
рослинництво	555,3	489,56	366,6	62,18
тваринництво	1332,2	1075,68	751	86,55
Коефіцієнт використання трудових ресурсів	0,96	0,91	0,84	86,31

На підприємстві також існує і скорочений робочий день, його мають переважно ці робітники, які в основному зайняті на особливо важких роботах. Також відбувається скорочення годин в передсвяткові робочі дні.

У ТОВ «Агрофірма «Імпульс»» діє почасова форма оплати праці. Тобто у працівника є фіксована тарифна ставка за 1 годину роботи. Крім цього на підприємство доповнює заробітну плату преміювання за виконання складних видів роботи.

Після того, як стратегії встановлені та плани складені, основне завдання керівництва полягає в тому, щоб зробити кроки для забезпечення виконання цих планів або, якщо вимагають умови - змінити плани. Це є функція контролю. А оскільки управління включає керівництво діями інших, основна частина функції контролю полягає в тому, щоб інші люди робили те, що потрібно.

Найважливіша функція контролю – здатність знижувати ризик. Оскільки менеджери, по суті, стежать за ефективністю роботи команди та порівнюють її з поставленими цілями, то врегулювання проблем при налагодженій системі контролю здійснювати легше, оскільки контроль за ситуацією здійснюється під час процесу.

Основне завдання контролю – забезпечити досягнення цілей та місії організації.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ СТВОРЕННЯ ЇДАЛЬНИ ЗДОРОВОГО ХАРЧУВАННЯ «ТАРІЛОЧКА»

3.1 Загальна характеристика проекту

Швидкий ритм життя залишає все менше часу на приготування здорової їжі. Більшість молоді віддає перевагу фаст-фудам. Але меню фаст-фудів не може задовольнити прихильників здорового способу життя. З кожним роком здорове харчування стає все більш популярним, чим змушує більшість фаст-фудів вносити певні корективи в меню своїх закладів, але повністю перейти на здорову їжу вони не можуть із-за технологічних обмежень і страху втратити напрацьовану клієнтуру. Таким чином, ніша закладів швидкого, але здорового, харчування все ще слабо заповнена в українських містах. [13]

Метою є впровадження проекту їдальня «Тарілочка» на базі «Агрофірми «Імпульс»» - їдальні здорового харчування для робітників та жителів міста.

Реалізація кожного проекту передбачає виконання певних цілей цього проекту. Проект відкриття їдальні «Тарілочка» ставить перед собою такі цілі:

- отримати всі необхідні дозвільні документи для відкриття даного закладу;
- придбати необхідне устаткування та приладдя для їдальня;
- сформуванню певну філософію для закладу, яке буде виділяти його серед інших;
- розробити та втілити в життя оригінальний інтер'єр та екстер'єр;
- повний контроль над виконанням всіх етапів проекту.

Цінність проекту полягає у наступному:

- альтернатива фаст-фуду;
- можливість покращити свої звички для робітників та мешканців міста;
- створення нових робочих місць.

Цінність проєкту для команди полягає у фінансовій вигоді в разі виконання плану та заохочення людей до здорового харчування.

Управління вартістю проєкту, так як в управлінні розкладом, одна із найважливіших завдань в управлінні проєктом. У плані управління вартістю описуються інструменти та методи планування вартості проєкту та контролю її виконання. [28]

У плані керування вартістю зазвичай наводяться:

- 1) одиниці вимірювання та допустима точність вимірювань для кожного ресурсу проєкту, які повинні використовуватись у процесі моніторингу виконання базового плану вартості;
- 2) контрольні пороги відхилень, які мають викликати коригувальні дії;
- 3) принципи структуризації витрат, формати та періодичність звітів про виконання базового плану вартості

Управління вартістю проєкту «тарілочка» включає наступні процеси:

- планування управління вартістю;
- оцінка вартості;
- визначення бюджету;
- контроль вартості.

Планувати витрати потрібно так, щоб вони могли задовольнити потреби у фінансових ресурсах протягом усього періоду реалізації проєкту. Для цього складають бюджет проєкту..

Бюджет проєкту – це список передбачуваних витрат, необхідних для виконання робіт по досягненню цілей проєкту.

Таблиця 3.1 Бюджет проекту

№ п/п	Найменування товарів (робіт, послуг)	Кількість, од.	Ціна за одиницю, грн	Вартість
1	Витрати на розробку дизайну	1	6000	6000
2	Виготовлення рекламної продукції	1500	30	45000
3	Купівля меблів	30	8500	255000
4	Купівля барного та кухонного устаткування	14	8000	112000
5	Закупка продуктів	1	30000	30000
7	Оплата праці команди проекту			
	- керівник проекту	1	8500	8500
	- менеджер 1	1	6500	6500
	- менеджер 2	1	6500	6500
8	Оплата праці працівників:			
	- адміністратор	1	9000	9000
	- бухгалтер	1	8000	8000
	- бармен	1	7000	7000
	- офіціант	1	6800	6800
	- кухар	1	6500	6500
9	Резерв			50 000
Всього коштів				556 800

Бюджет реалізації даного проекту складає 556 800 грн з урахуванням резерву проекту. Як бачимо найбільше коштів витрачається на закупівлю меблів та кухонного устаткування. Але це одноразові витрати.

Будь – який проект має певні обмеження з таких трьох сторін: Кошти, Обсяг робіт та Час. Тому для того, щоб якість виконання нашого проекту не постраждала треба дотримуватися цих значень: 556 800 грн.; 80 днів; 19 завдань; а також людські ресурси: керівник проекту, 2 менеджери, адміністратор, бухгалтер, бармен, офіціант, кухар.

3.2 Виконання робіт проекту

Структура всіх робіт проекту представлена у вигляді WBS структури на рисунку 3.1.

Ієрархічна структура робіт - декомпозиція робіт, орієнтована на результат та досягнення основних цілей. З її допомогою команда структурує та визначає зміст проекту. Кожен наступний рівень ієрархії детально визначає окремі елементи [3]. В основу розробки ієрархічної структури проекту покладено концепцію проекту, що включає опис результатів та основних його характеристик. Якщо ієрархічна структура робіт сформована коректно, будь-яка робота, яка не увійшла до неї, не може вважатися роботою за проектом. [1]

Структура робіт побудована на основі структурної декомпозиції. Ієрархічна структура робіт проекту «Тарілочка» складається з 4 стадій:

- ініціація;
- планування;
- реалізація;
- завершення.

Далі розглянемо роботи проекту, їх період виконання та виконавця цієї роботи. Зробити це краще буде за допомогою таблиці. Усі необхідні дані наведено в таблиці 3.2.

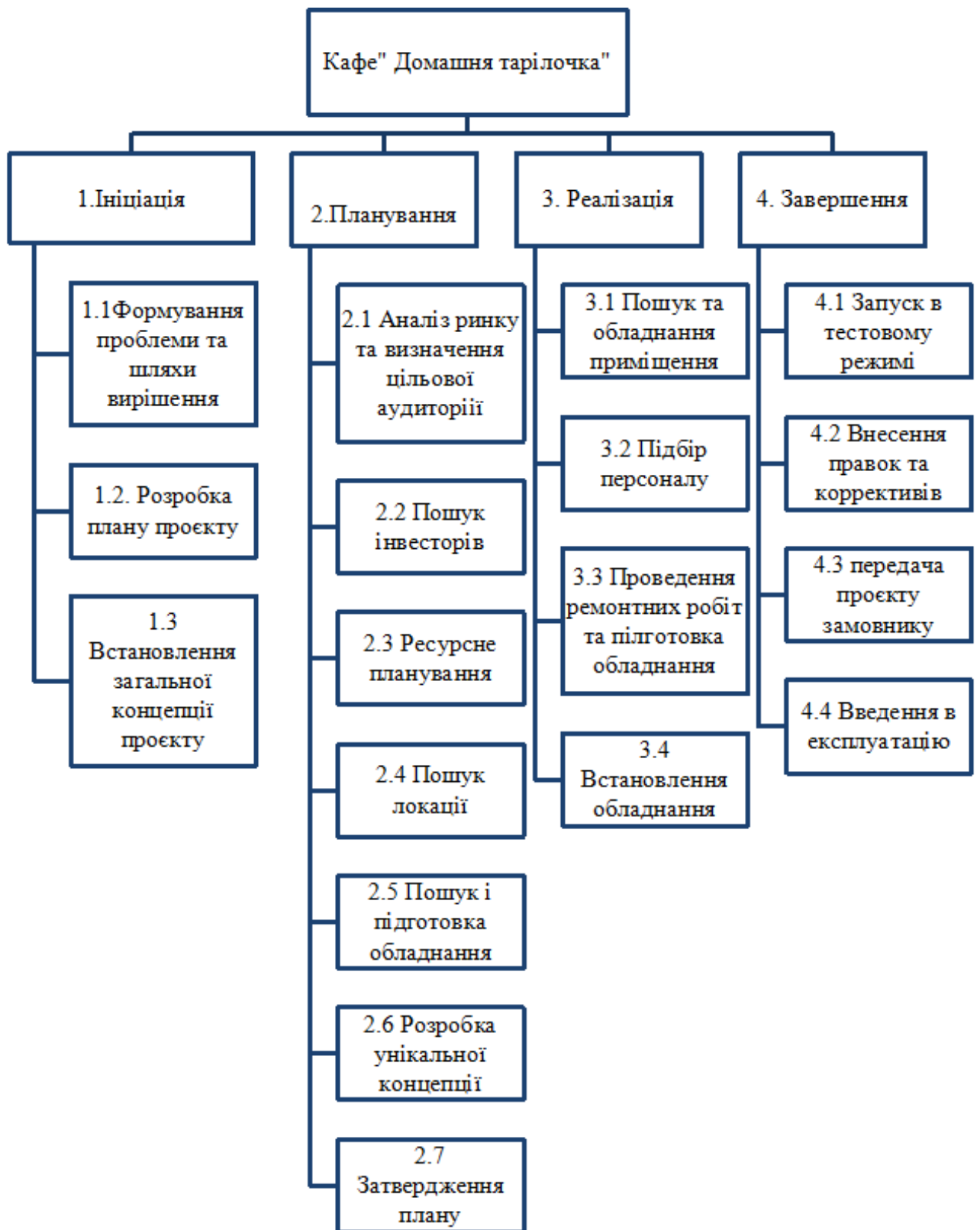


Рис.3.1 - WBS структура за етапами життєвого циклу проекту.

Таблиця 3.2 Структура проектних дій проекту

Стадія проекту	Хід виконання	Період виконання	Виконавець
1. Ініціація	1.1 Формулювання проблеми та шляхів їх вирішення	01.02.22-09.02.22	Команда проекту
	1.2 Розробка плану проекту	10.02.22-17.02.22	Команда проекту
	1.3 Встановлення загальної концепції проекту	18.02.22-22.02.22	Керівник, команда проекту
2. Планування	2.1 Аналіз ринку	23.02.22-01.03.22	Менеджер 1,2
	2.2 Пошук інвесторів	02.03.22-09.03.22	Менеджер 1
	2.3 Ресурсне планування	02.03.21-09.03.21	Менеджер 1,2
	2.4 Пошук локації	10.03.22-11.03.22	Менеджер проекту
	2.5 Пошук і підготовка обладнання	12.03.22-16.03.22	Менеджер проекту
	2.6 Розробка унікальної концепції	17.03.22-19.03.22	Команда проекту
	2.7 Затвердження плану	22.03.22-23.03.22	Керівник
3. Реалізація	3.1 Пошук та облаштування приміщення	24.03.22-26.03.22	Менеджер проекту 2
	3.2 Підбір персоналу	29.03.22-05.04.22	Менеджер проекту 1
	3.3 Ремонтні роботи	29.03.22 - 05.04.22	Підрядник
	3.4 Встановлення обладнання	06.04.22-09.04.22	Підрядник
4. Завершення	4.1 Запуск в тестовому режимі	12.04.22-15.04.22	Команда проекту
	4.2 Внесення правок та корективів	16.04.22-19.04.22	Менеджер проекту
	4.3 Передача проекту замовнику	19.04.22	Керівник
	4.4 Введення в експлуатацію	20.04.22-21.04.22	Менеджер 1,2

Структура проектних дій дає змогу наглядно побачити період виконання роботи, виконавців цієї роботи, що полегшує реалізацію проекту.

3.3 Організаційна структура управління проектом

Для даного проекту була обрана проектна структура. У проектній структурі члени команди часто працюють разом. Менеджери проекту мають незалежність та багато повноважень. Вона зображена на рисунку 3.2.

Організаційна структура робіт проект є дуже важливою, адже є відображенням учасників проекту та їх відповідальних осіб, залучених до реалізації проекту. Організаційна структура проекту по створенню включає в себе команду проекту, яка складається з:

- керівник проекту;
- команда проекту;
- обслуговуючий персонал;
- підрядна організація;
- менеджери проекту (2).

Керівник проекту всіх координує, контролює процес реалізації на кожному етапі. Кожен з членів команди має свої обов'язки по проекту, які вони виконують в співпраці з іншими виконавцями, що підпорядковуються цим менеджерам.

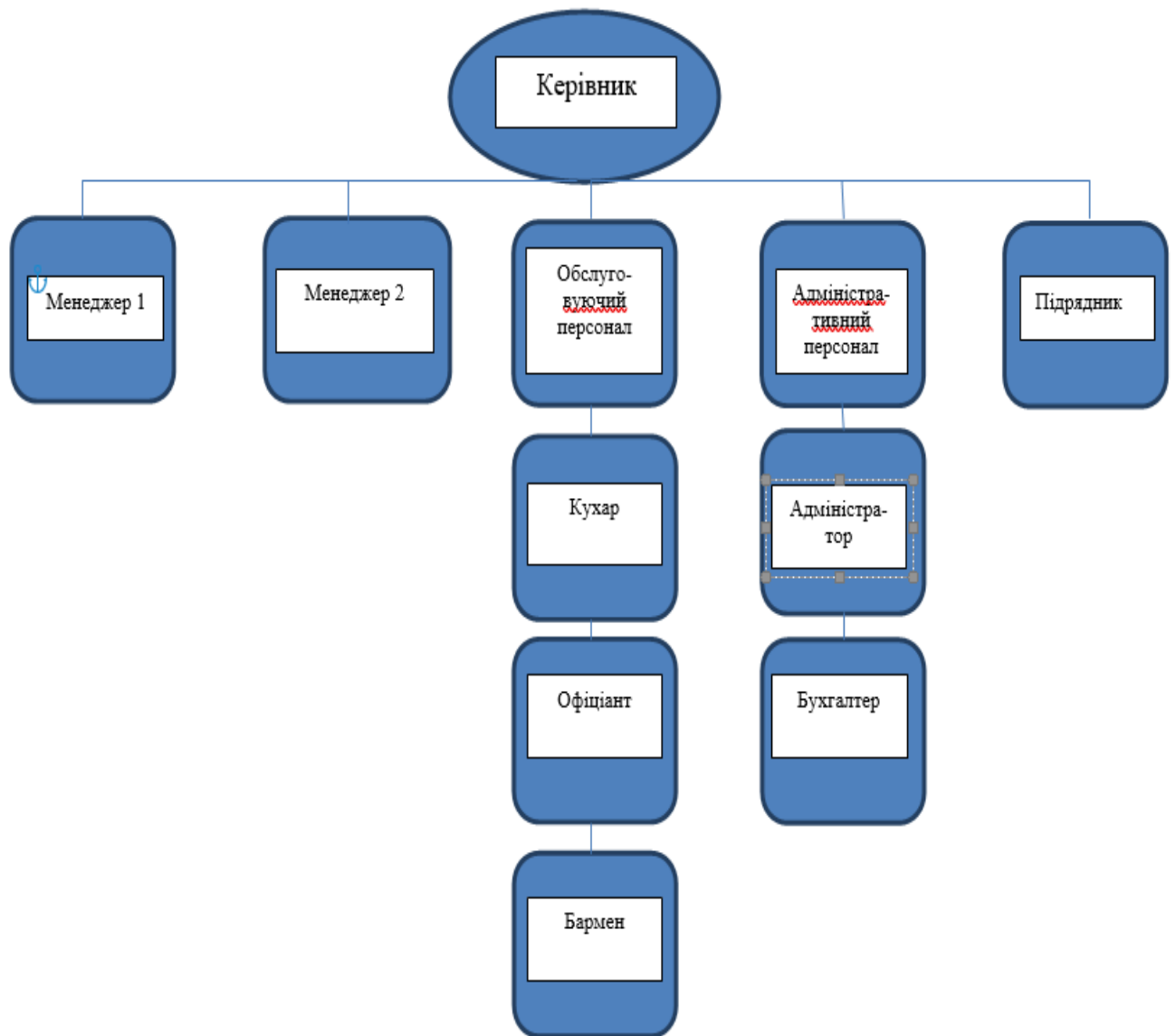


Рис. 3.2. - Організаційна структура управління проектом

3.4 Забезпечення проекту ресурсами. Управління ризиками та якістю проекту

У нашому проекті організаційною структурою передбачено два менеджери проекту. Тому для даної посади і розробимо критерії оцінки компетентності за Р2М в розрізі 10 критеріїв таксономії. До кожного з 10 критеріїв буде підбрано 3-5 компетентностей, якими повинен володіти менеджер.

Таблиця 3.3 - Критерії оцінки компетентності в Р2М

Критерії таксономії	Опис критеріїв та здатностей, що відповідають компетентностям
I	<p>Критерії цілісного мислення:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Уміння нести відповідальність за результат роботи • Вміння цілісно оцінювати ситуацію • Вміння давати оцінку своїй діяльності та діяльності колег
II	<p>Критерії стратегічного мислення:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вміння складати довгострокові плани • Вміння розробляти стратегії • Здатність приймати зважені рішення • Відповідати за фінансові результати
III	<p>Критерії інтегрального мислення:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Здатність виконувати різноманітну роботу • Вибирати способи вирішення проблем • Здатність прийняття самостійних рішень
IV	<p>Критерії лідерства:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вміння мотивувати інших • Ставити амбітні цілі • Чітко визначає критерії • Вміти тримати дисципліну в команді • Стати авторитетом для інших
V	<p>Критерії здатностей в плануванні:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Орієнтування на результат • Вміння складати довгострокові плани • Вміння складати середньострокові плани • Вміння складати короткострокові плани
VI	<p>Критерії здатностей в реалізації проекту:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Досвід роботи в проектах • Фахівець повинен бути зорієнтований на стратегічний результат • Здатність роботи системний аналіз

Продовження таблиці 3.3

VII	<p>Критерії здатностей в координації:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вміння швидко реагувати на зміни • Здатність до швидкого пристосування • Вміння тримати субординацію
VIII	<p>Критерії навичок взаємовідношень:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Цінити зусилля інших • Незалежно ставитися до всіх учасників • Вміти організувати сприятливу атмосферу
IX	<p>Критерії націленості на досягнення результату:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ставити перед собою амбітні цілі • Досягати поставлених цілей • Викладатися на 101%
X	<p>Критерії самореалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Знання у суміжних сферах діяльності • Знання іноземної мови • Здатність до логічних міркувань • Бажання до постійного розвитку

Для кращого розуміння ролей та відповідальності побудуємо таблицю розподілу ролей та відповідальності між учасниками проекту. Схема розподілення ролей демонструє, які професій мають бути представлені зайняті в проекті і в подальшому є основою для формування команди. Схема розподілення відповідальності зазвичай має вигляд таблиці. Опис ролей та відповідальності буде наведено в таблиці 3.4

Таблиця 3.4 Розподіл ролей та відповідальності

№ п/п	Опис ролі	Опис відповідальності
1	Керівник – контролює виконання плану по проекту,	Розробляє план запуску проекту, займається його управлінням.
2	Менеджер 1 – знаходиться в підпорядкуванні керівника проекту.	Займається розробкою концепції закладу, шукає постачальників продукції та основного устаткування.
3	Менеджер 2 – знаходиться в підпорядкуванні керівника проекту.	Відповідає за підбір персонала, оформлення документів.
4	Бухгалтер – надає консультації керівникові проекту а також менеджеру.	Веде фінансову діяльність.
5	Підрядник - знаходиться в підпорядкуванні керівника проекту.	Закупка та встановлення обладнання.

3.4.1 Програмно-технічне забезпечення виконання проекту

В управлінні проектами розглядаються наступні види ресурсів: трудові, матеріально-технічні, фінансові ресурси, час, інформаційні, технологічні ресурси, знання і досвід, природні ресурси.

Ресурси проекту – це трудові, технічні та матеріальні одиниці, що використовуються під час виконання завдань за проектом та забезпечують можливість реалізації всіх поставлених цілей проекту.

Ресурсне забезпечення проекту «Тарілочка» наведено в таблиці 3.5

Таблиця 3.5 Ресурсне забезпечення проєкту

Етапи реалізації проєкту	Результат декомпозиції	Матеріально-технічні ресурси	Трудові ресурси
1 Ініціація	1.1 Формулювання проблеми та шляхів їх вирішення	ПК	Керівник
	1.2 Розробка плану проєкту	ПК	Керівник, команда проєкту
	1.3 Встановлення загальної концепції проєкту	ПК	Керівник, команда проєкту
2 Планування	2.1 Аналіз ринку	Інтернет	Менеджер 1
	2.2 Пошук інвесторів	Мобільний зв'язок	Керівник
	2.3 Ресурсне планування	-	Менеджер 1 Бухгалтер
	2.4 Пошук локації	Транспорт, інтернет	Менеджер 2
	2.5 Пошук і підготовка обладнання	Перевезення	Менеджер підрядник
	2.6 Розробка унікальної концепції	ПК	Менеджер 2
	2.7 Затвердження плану	-	Керівник
3 Реалізація	3.1 Пошук та облаштування приміщення	Ремонтна техніка	Менеджер, підрядник
	3.2 Підбір персоналу	-	Менеджер, 1
	3.3 Ремонтні роботи	Ремонтна техніка	Підрядник
	3.4 Встановлення обладнання	Ремонтна техніка	Підрядник
4 Завершення	4.1 Запуск в тестовому режимі	Програмне забезпечення	Керівник
	4.2 Внесення правок та корективів	Програмне забезпечення	Керівник
	4.3 Передача проєкту замовнику	-	Керівник
	4.4 Введення в експлуатацію	Комп'ютерне обладнання	Команда проєкту

Як можна побачити з таблиці майже під час кожної роботи використовуються матеріально-технічні ресурси.

3.4.2 Управління ризиками проєкту на фазі виконання

Управління ризиками – це систематичний процес зниження невизначеності та управління ймовірністю подій у проєкті

Визначимо основні ризики нашого проєкту.

Таблиця 3.6 Пріоритетність ризиків

Ризик	Ймовірність виникнення, Pq	Обсяг втрат Iq
1. Нестабільна національна валюта	4	2
2. Проблеми з технічними можливостями	2	3
3. Відсутність кваліфікованої команди	3	1
4. Зниження попиту на товар	1	5
5. Поява конкуренції на ринку	5	4

На основі цих даних було сформовано матрицю ризиків. Матриця ризиків відображає небезпечні ситуації, які можуть виникнути. Під час реалізації проекту слід звернути на них увагу, та створити план дій на випадок їх виникнення.

З матриці імовірність виникнення ризиків бачимо, що найнебезпечнішими та найбільш ймовірними ризиками для проекту є – поява конкуренції на ринку та нестабільна національна валюта. На даному етапі реалізації конкурентів у даного проекту немає, але цей напрямок діяльності дуже активно набирає оберти в усьому світі, тому досить ймовірно, що найближчим часом хтось з підприємців зацікавиться даною темою та почне свою підприємницьку діяльність в цьому напрямку. Що стосується другого пункту, нестабільна національна валюта є теж важливим чинником впливу, адже ситуація в країні є досить нестабільною, а різкі зміни в курсі валют зможуть значно вплинути на зміну обсягу бюджету в більшу сторону, адже частина устаткування і обладнання накуповується за межами України. Для того, щоб усунути можливість найму некваліфікованої команди був розроблений план вимог до учасників команди проекту.

Таблиця 3.7 Матриця ризиків

Імовірність виникнення	5. Поява конкуренції на ринку	5	10	15	20	25
	1. Нестабільна національна валюта	4	8	12	16	20
	3. Відсутність кваліфікованої команди	3	6	9	12	15
	2. Проблеми з технічними можливостями	2	4	6	8	10
	4. Зниження попиту на товар	1	2	3	4	5
	3. Відсутність кваліфікованої команди		1. Нестабільна національна валюта	2. Проблеми з технічними можливостями	5. Поява конкуренції на ринку	4. Зниження попиту на товар
	Вплив					

3.4.3 Управління якістю проекту на фазі виконання

План управління якістю - це документ, в якому характеризується дії команди, що до реалізації бажання замовника в галузі якості.

В першу чергу необхідно визначити основні дані по проекту, яких необхідно дотримуватись в процесі управління якістю.

Таблиця 3.8 План управління якістю проекту

Назва проекту	Їдальня «Тарілочка»
Запланована дата початку і закінчення проекту (місяць/рік)	01.02.22 р. - 22.04.22 р.
Оцінка бюджету проекту	556 800
Місце/сфера реалізації проекту	м.Семенівка, сфера послуг, громадське харчування.
Замовник проекту	ТОВ «Агрофірма «Імпульс»
Керівник проекту	Марченко Олександр
Ключові учасники проекту	Проектна команда, обслуговуючий персонал, інвестор, відвідувачі.
Дата створення документу	01.02.22р.

План по управлінню якістю проекту включає відповідність проекту протягом його реалізації таким пунктам як: час; якість; виконання свої ролей працівниками.

В даному проекті задіяні наступні особи (OBS – структура проекту): керівник проекту (0); менеджер 1 (1); менеджер 2 (2); кухар (3); офіціант (4); бармен (5); адміністратор (6); бухгалтер (7); підрядник (8).

Таблиця 3.9 Матриця відповідальності

OBS \ WBS		0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1.1	В Д	К							
	1.2	В Д	К							
	1.3	К	В	Д	Д				Д	
	1.4	В Д	В							
2	2.1	Д	В							
	2.2.	К	В							
	2.3	К	Д	Д					В	Д
	2.4	К								
	2.5		В							В Д
	2.6	К	В Д		В					
	2.7	В	Д							
3	3.1			В	Д					В
	3.2	К		В				В Д		
	3.3		К					Д		В
	3.4							К		В
4	4.1	В Д		Д	Д	В	В	В		
	4.2			В		Д	Д	Д	Д	
	4.3	В								
	4.4			Д				В	К	Д

ВД – відповідальний; Д- допомагає у виконанні; В – повністю виконує; К – консультує.

Побудова матриці відповідальності суттєво допомагає у дотриманні плану якості. За кожним учасником команди закріплені певні види роботи,

що підвищує їх відповідальність та змушує старанно виконувати свою роботу.

3.5 Контроль виконання робіт проекту

Звітування про виконання включає збір і поширення інформації про те, як використовуються ресурси для досягнення цілей проекту, з метою забезпечення нею зацікавлених осіб. Цей процес включає:

- 1) складання звіту про стан;
- 2) звіти відносно просування ;
- 3) Прогноз.

Проведення моніторингу заплановане на 09.04.2022 року. Дана дата була обрана не випадково, адже саме на 9 квітня припадає завершення етапу Реалізації (Виконання). Тому перед етапом Завершення логічно буде провести моніторинг, щоб звіритися, чи немає відхилень в бюджеті, чи немає відставання від графіку. На цю дату повинні бути здійсненні всі розрахунки, крім заробітної плати працівникам проекту, так як вона буде здійснена на етапі Завершення. При проведенні моніторингу ми проведемо такі розрахунки:

CV - відхилення по вартості. Відхилення по вартості дорівнює різниці між освоєним обсягом і фактичною вартістю: $CV = EV - AC$

Освоєний обсяг дорівнює 504 500 гривень, а фактична вартість дорівнює 474 500 гривень. Отже:

$CV = 504\ 500 - 474\ 500 = 30\ 000$ грн – це означає, що відбувається економія бюджету. В першу чергу це пов'язується з тим, що не всі кошти резерву були витрачені, однак на етапі Завершення, ще можуть статися якісь непербачувані витрати, це доводить те, що при плануванні проекту резерв є необхідним.

SV - відхилення за термінами. Так само різниці між освоєним і плановим обсягами: $SV = EV - PV$

$SV = 68 - 68 = 0$ днів – це означає, що проект іде з дотриманням графіка.

CPI - індекс виконання вартості. $CPI = EV / AC$

SPI - індекс виконання строків. $SPI = EV / PV$

CR - критичний коефіцієнт, що дорівнює добутку індексу виконання строків і індексу виконання вартості:

$$CPI = 504\,500 / 474\,500 = 1,06$$

$$SPI = 68 / 68 = 1$$

$CR = 1,06 \times 1 = 1,06$ – отже, якщо критичний коефіцієнт більший за 1, то даний проект знаходиться під контролем.

Як можна побачити з розрахунків, відбувається дотримання графіку та економія бюджету.

Під час виконання будь – якого проекту можуть виникнути проблемні ситуації. Проект «Створення їдальня «Тарілочка»» не є виключенням.

Аналіз можливих проблем наведено в таблиці 3.9.1

Таблиця 3.9.1 Аналіз проблем, що виникли в ході виконання проекту

Проблеми, що можуть виникнути	Причини	Способи вирішення
Зміна підрядчика	Попередній підрядчик виявився несерйозним та перестав виходити на зв'язок	Укладено договір з новим підрядчиком, де буде прописано всі зобов'язані сторін
Конкуренція на ринку	Поява нових конкурентів	Створення підприємства, що буде орієнтоване на здорове харчування; розробка тарифу, що буде меншим за середньоринкову вартість
Розробка меню	Меню даної їдальні повинно бути особливим	Залучення фахівця до складання меню
Ремонт приміщення	Приміщення, що було орендоване потребує ремонту	Договір з професійним підрядчиком
Конфлікти у команді	Різне бачення на дизайн їдальня	Прийняття компромісного рішення

ВИСНОВКИ

Керування проектом в останнє десятиліття стало потужною технологією керування змінами у висококонкурентному світі. Ефективне застосування методів і засобів дозволяє успішно реалізовувати будь-який проект в відповідності з високими стандартами якості, дотягшись у строк поставлених цілей, заощадивши час і зменшивши ризик. Із глобалізацією світової економіки проектно-орієнтоване керування стає одним з найважливіших факторів перемоги компанії в конкурентній боротьбі і в завоюванні нових ринків.

Поняття проект і керування проектами пов'язані з необхідністю керування змінами. Керування проектами є невід'ємною частиною повсякденної діяльності керівників різного рівня. Застосування різних методів керування проектами дозволяє більш обґрунтовано визначати мети інвестицій і оптимально планувати інвестиційну діяльність, більш повно враховувати проектні ризики, оптимізувати використання наявних ресурсів і уникати конфліктних ситуацій, контролювати виконання складеного плану, аналізувати фактичні показники й вносити своєчасну корекцію в хід робіт, накопичувати, аналізувати й використовувати надалі досвід реалізованих проектів. Таким чином, система керування проектами є однією з найважливіших компонентів усієї системи керування організацією.

Ідеальної програми для автоматизації керування проектами, що задовольняє усім без винятку вимогам підприємства не існує. Саме якість впровадження системи визначає відмінність між "гарним" і "поганим" пакетом. Впровадження системи керування проектами повинне проводитися поетапно й бути ретельно сплановане.

У результаті написання кваліфікаційної роботи, проаналізовано діяльність ТОВ «Агрофірма «Імпульс», систему управління, організаційну структуру, вивчено особливості виробничої діяльності, досліджено управління фінансово-економічною діяльністю та стратегією підприємства, планово-економічною діяльністю, методикою управління персоналом, а

також запропоновано ідею створення соціального об'єкту на базі підприємства – їдальня здорового харчування «Гарілочка».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Аналіз системи управління промисловими підприємствами [електронний ресурс], Режим посилання: <https://core.ac.uk/download/pdf/14059584.pdf> - 150 с.
- 2) Андреева Т. Є. Проектний менеджмент як засіб досягнення мети підприємства / Т.Є. Андреева, Т.Е. Петровська, Т.С. Титар // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011
- 3) Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. – 2-ге вид., доп. і перероб./ К.: КНЕУ, 2012.
- 4) Андрушків Б.М., Кузьмин О.Е.// Основи менеджменту - Львів// світ, 2015
- 5) Баєва О. В. - Рівні управління та групи менеджерів [електронний ресурс], Режим посилання: <https://westudents.com.ua/glavy/41684-12-rvn-upravlnnya-ta-grupi-menedjerv.html>
- 6) Бутинець Ф.Ф. Організація бухгалтерського обліку. Навчальний посібник. –Ж.: ПСП Рута, 2011
- 7) Бушуев С. Д. Динамічне лідерство в управлінні проектами: Монографія / С. Д. Бушуев, В. В. Морозов // Українська асоціація управління проектами. – К., 2019
- 8) Внутрішній економічний механізм підприємства. Навчальний посібник. – Тернопіль, 2007. – 13 с.
- 9) Горбонос Ф.В. Економіка підприємств : підручник / Ф.В. Горбонос, Г.В Черевко, Н.Ф. Павленчик, А.О. Павленчик – К.: Знання, 2010. – 463 с
- 10) Данилко В. К. Економіка, організація і управління підприємством [електронний ресурс], Режим посилання: ven.ztu.edu.ua/article/download/31277/36935.
- 11) Древаль О.Ю. Планування діяльності підприємства: Конспект лекцій. – Суми: Вид-во СумДУ, 2008. – 146 с.
- 12) Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навчальний посібник. – Київ ЦНЛ 2014

- 13) Економіка підприємства: Підручник / За ред. С. Ф. Покропивного – К.: КНЕУ, 2010
- 14) Збарський В.К. Економіка сільського господарства: навч. посібник / Збарський В.К., Мацибора В.І., Чалий А.А., Степасюк Л.М. та ін.: За ред. В.К. Збарського, В.І. Мацибора – К: Каравела, 2009
- 15) Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [електронний ресурс], Режим посилання: http://expeditor.com.ua/ua/info_zed/pub/121
- 16) Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [електронний ресурс], Режим посилання: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/3358/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B01.pdf>
- 17) Козака Ю.Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств./ За ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, І.Ю. Сіваченка –Київ : Центр навчальної літератури, 2016.
- 18) Косменко Л., Управління фінансовою діяльністю підприємства [електронний ресурс], Режим посилання: <https://conf-cv.at.ua/forum/67-679-1>
- 19) Менеджмент державних установ і організацій: повний конспект лекцій для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» ступеня освіти «бакалавр» / укладачі: А. П. Грінько, О. П. Ткаченко. – Електрон. : ХДУХТ, 2019 . – 21 с.
- 20) Менеджмент для бакалаврів [Текст] : підручник: у 2-х т. Т.1 / за ред.: О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. – Суми : Університет. кн., 2009.
- 21) Методичні вказівки з атестації за ступенем «бакалавр» зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент» всіх форм навчання / [укл. О.М. Теліженко, В.М. Кислий, В.В. Мартинець, І. А. Вакуленко, Т.В. Бондар] – Суми: Сумський державний університет, 2019.
- 22) Небава М.І., Ратушняк О.Г. Управління проектами. Частина 1 : навчальний посібник - Вінниця : ВНТУ, 2012. - 105 с.

- 23) Організаційна структура управління [електронний ресурс], Режим посилання: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F
- 24) ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В РИНКОВИХ УМОВАХ [електронний ресурс], Режим посилання: <http://ven.ztu.edu.ua/article/viewFile/97345/93031> - 226 с.
- 25) Організація планової роботи на сільськогосподарських підприємствах [електронний ресурс], Режим посилання: <https://library.if.ua/book/122/8066.html>
- 26) Оцінювання фінансової звітності [електронний ресурс], Режим посилання: <https://dl.sumdu.edu.ua/textbooks/93510/393911/index.html>
- 27) Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 2007
- 28) Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2011.
- 29) Румянцева К.Р.// Проектний менеджмент. - М.: УЦ Перспектива, 2017
- 30) Серія дидактичних матеріалів з підприємницької освіти в установах професійної освіти України «Підприємництво як ключ до успіху». Ігнатенко О. І. Частина 3. Основи менеджменту. для студентів. Навч. мет. посіб. / за ред. І.І. Дідух, О.А. Галкіної, О.І. Савченко.– Харків.: НТУ «ХПІ», 2016. – 41 с.
- 31) Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: Підручник. - К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. - 496 с.
- 32) Тимошенко В.М. Конспект лекцій з дисципліни «Планування діяльності підприємства» (для студентів освітньо-кваліфікаційного

- рівня бакалавр денної та заочної форм навчання за напрямом підготовки 0501 «Економіка і підприємництво», спеціальності 6.050100 «Економіка підприємства») / В.М.Тимошенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва – Х.: ХНАМГ, 2010. – 7 с.
- 33) Типи організаційних структур [електронний ресурс], Режим посилання:
<https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=1531>
- 34) Управління трудовими ресурсами в системі менеджменту організації [електронний ресурс], Режим посилання:
http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/10085/1/3_%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf – 10 с.
- 35) Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогіна. 3-є вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2010
- 36) Фінансова звітність ТОВ «Агрофірма «Імпульс»
- 37) Формування людського капіталу у транснаціональних корпораціях [електронний ресурс], Режим посилання:
<http://vlp.com.ua/files/special/38.pdf> - 276 с.
- 38) Черевко Г.В., Горбонос Ф.В., Іваницька Г.Б., Павленчик Н.Ф. Економіка підприємства: Навч. посіб. / За. ред. Г.В. Черевна. - Л.: Априорі, 2004. - 384 с.
- 39) Черевко Г.В., Горбонос Ф.В., Іваницька Г.Б., Павленчик Н.Ф. Економіка підприємства: Навч. посіб. / За. ред. Г.В. Черевна. - Л.: Априорі, 2014.
- 40) Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-е видання – К.: Каравела, 2005. – 59с..
- 41) Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. – Л. : Новий світ, 2003

- 42) Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017 р.
- 43) Щокіна Г.В. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г.В. Щокіна, М.Ф. Головатого, О.В. Антонюка, В.П. Сладкевича. - К.: МАУП, 2007. - 816 с.
- 44) Щокіна Г.В. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г.В. Щокіна, М.Ф. Головатого, О.В. Антонюка, В.П. Сладкевича. – К.: МАУП, 2007.
- 45) Юхименко П.І. - Форми організаційних структур управління міжнародним бізнесом [електронний ресурс], Режим посилання: <https://westudents.com.ua/glavy/45492-102-formi-organizatsynih-struktur-upravlnnya-mjnarodnim-bznesom.html>

ДОДАТОК А
Схема організаційної структури ТОВ «Агрофірми «Імпульс»

