

*Секція: Економіка, організація і управління підприємством*

**СТАРОСТИНА А. Ю.**

*асистент кафедри управління проектами в міському господарстві і  
будівництві*

*Харківський національний університет міського господарства імені  
О.М. Бекетова*

*м. Харків, Україна*

**МУЩИНСЬКА Н. Ю.**

*доцент кафедри управління проектами в міському господарстві і  
будівництві*

*Харківський національний університет міського господарства імені  
О.М. Бекетова, доцент, канд. екон., наук.*

*м. Харків, Україна*

**ПЛУЖНІКОВА М. К.**

*студентка кафедри управління проектами в міському господарстві і  
будівництві*

*Харківський національний університет міського господарства імені  
О.М. Бекетова*

*м. Харків, Україна*

## **МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЄЮ ПРОЕКТІВ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Добробут населення нашої держави, як і ряд інших країн, багато у чому залежить від якості діяльності промислових підприємств, як таких, які забезпечують задоволення базових потреб жителів держави. Однак, на сьогоднішній день, все більша кількість промислових підприємств знаходяться у кризовому стані, або є збанкрутілими.

Таке положення справ обумовлено наявністю цілого ряду проблемних аспектів, таких як: застарівання основних фондів та технологій виробництва, подорожчання різноманітної сировини, зростання вимог споживачів до якості кінцевого продукту виробництва, невідповідність системи управління даними підприємствами динамічним процесам оточення, тощо. Причому однією з головних складностей у вирішенні вищезгаданих проблем є їх взаємозалежність між собою. Таким чином, задля виходу даних підприємств із кризового становища є необхідним впроваджувати заходи комплексного характеру, які будуть у той чи іншій мірі вирішувати усі вищезгадані проблеми промислового підприємства. Одним із таких заходів є впровадження енергозберігаючих технологій. З огляду на те, що реалізація таких заходів є разовими та унікальними діями із обмеженим бюджетом, та ресурсами, що відповідає типовим характеристикам проекту[1], то пропонується реалізувати заходи з енергозбереження на промислових підприємствах у проектній формі.

Причому, після проведеного аналізу сучасних систем управління підприємствами, було виявлено, що проектний підхід до управління промисловими підприємствами є одним із актуальних в умов сьогодення, так як він є легкоадаптивним до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі, результативно-орієнтованим та економічним.

Аналіз національних стандартів з управління проектами виявив, що найбільш доцільним для супроводу проектів енергозбереження на промислових підприємствах є застосування методології P2M, як такої, яка створена під специфічні потреби інноваційних проектів (до яких відносяться і проекти енергозбереження), які реалізуються в умовах значного ресурсного дефіциту.

Таким чином, з огляду на перспективність проектного підходу до управління промисловими підприємствами, доцільним є удосконалення інструментарію управління інтеграцією проектів на промислових

підприємствах шляхом розробки специфічних моделей. Таким чином, метою даної роботи є побудова моделі управління інтеграцією проектів енергозбереження на промислових підприємствах.

Згідно з [2, с. 59], проектні дії поділяються на дії орієнтовані, на створення продукту проекту і на управлінські дії, які направлені на виконання проекту. А згідно класичної теорії організації діяльність промислових підприємств можна представити у вигляді сукупності трьох комплексних блоків: управлінського, операційного і проектного. Причому на сьогодні більшість проектів на промислових підприємствах реалізуються ізольовано від іншої діяльності, що є нерациональним, та призводить до виникнення збоїв та конфліктів як в операційній, так і в проектній діяльності, що знижує результативність роботи підприємства, та погіршує якість його кінцевого продукту. Таким чином, виходячи з вищевказаного відмітимо, що управління інтеграцією проекту має включати органічну вбудову управлінських дій, які направлені на виконання проекту до управлінського блоку, та вбудову проектних дій, орієнтованих на створення продукту проекту в операційний блок, що у формалізованій формі представлено на рисунку 1, та являє собою модель управління інтеграцією проектів енергозбереження на промислових підприємствах.

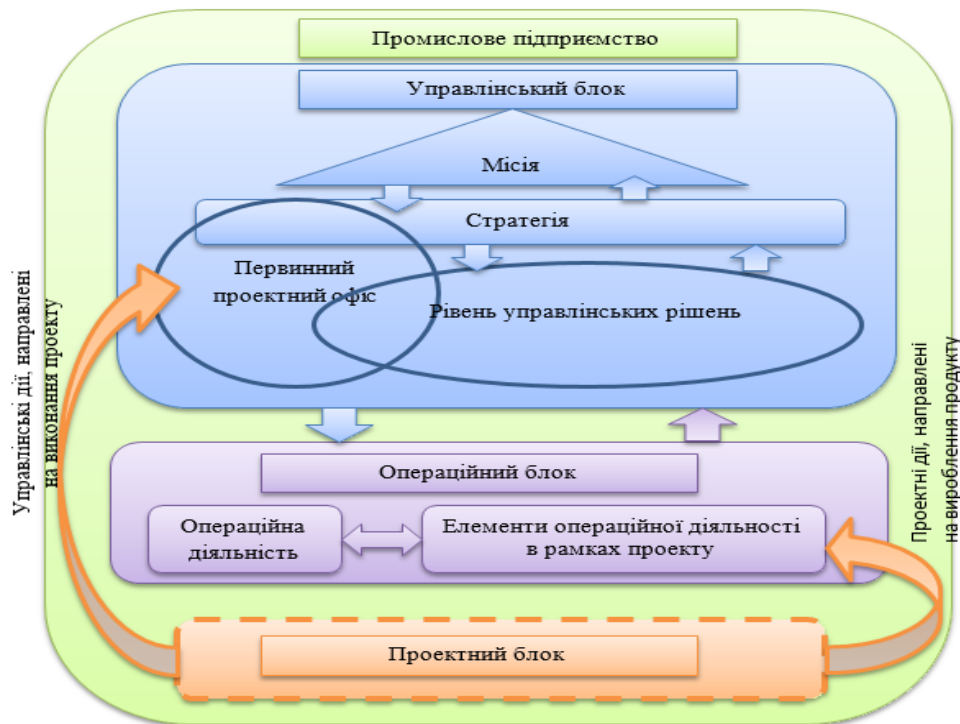


Рисунок 1. Модель управління інтеграцією проектів енергозбереження на промислових підприємствах

Згідно з представленою моделлю управлінські дії, направлені на виконання проекту мають виконуватися в управлінському блоці, але з огляду на те, що на сьогодні на промислових підприємствах не передбачена можливість управляти проектами то пропонується відкриття проектного офісу. Базовою задачею даного офісу має бути створення простору для управління проектами через забезпечення територіального, технічного, інформаційного та комунікаційного апарату. Згідно з P2M, процес виконання управлінських дій, орієнтованих на виконання проекту включає вісім складових, які мають бути гармонічно інтегровані до управлінського блоку промислового підприємства.

Перша складова – затвердження місії, завдань та цілей проекту. Вони мають бути затвержені на стратегічному рівні організації, та не повинні суперечити стратегії розвитку підприємства в цілому. Інтеграція даної складової в діяльність підприємства відбувається за рахунок узгодження головних характеристик проекту курівництвом організації.

Другою складовою є затвердження змісту проекту, та створення його WBS. Успішна інтеграція даного елемента можлива, за умови залучення до розробки WBS функціональних керівників підприємства.

Третьою складовою є створення організаційної структури проекту. Дана складова реалізується за рахунок формування команди проекту. Однак з огляду на те, що на промислових підприємствах майже вся команда проекту формується із його персоналу, є актуальна необхідність у розробці процедури залучення працівників підприємства до проекту, яка буде передбачати зняття з працівника частини його виробничих функцій, задля вивільнення часу для виконання проектних завдань, та актуалізацію механізму нарахування заробітної плати.

Четвертою складовою є створення матриці відповідальності за виконання робіт проекту. Даний інструмент управління проектами є загальноприйнятим і зарекомендував себе як ефективний та дієвий. Тому є доцільним його застосування не тільки для супроводу проектної діяльності на підприємстві, а і для управління основною виробничою діяльністю в цілому.

П'ятою складовою є підготовка сіткового графіку та робочих процедур проекту. Як і друга складова успішна інтеграція даного елемента багато у чому залежить від специфіки діяльності підприємства і тому для її забезпечення доречним є залучення функціональних менеджерів.

Шостою складовою є управління часом проекту. Інструментарієм у проектному менеджменті, який забезпечує управління часом є календарні графіки. Приймаючи до уваги специфіку діяльності промислових підприємств, треба звертати особливу увагу на часові параметри реалізації проектних заходів, щоб вони не перешкоджали виконанню підприємствами їх основних функцій, та виконувалися систематично та планово. Що стає можливим після погодження календарних графіків проектів функціональними керівниками підприємства.

Сьомою складовою є контроль над бюджетом. Зазвичай на промислових підприємствах вже існує дієва система контролю за коштами, тому для гармонічної інтеграції управління проектами у діяльність підприємства доцільним є дана система контролю використання і управління коштами проекту.

Останньою складовою є оцінка прогресу виконання проекту. Як правило, дана оцінка проводиться із застосуванням методу скоригованого бюджету, який базується на своєчасному відстеженні та аналізі ряду показників. Інтеграція даного елемента до діяльності підприємства передбачає використання механізмів відстеження, які діють в організації, та їх оцінку і аналіз із використанням методу скоригованого бюджету.

В свою чергу проектні дії, направлені на вироблення продукту проекту теж повинні бути інтегровані в діяльність промислового підприємства гармонічно, однак з огляду на специфічність кожного окремого підприємства, та приймаючи до уваги унікальність проектів, процес інтеграції є індивідуальним у кожному окремому випадку.

Таким чином, можна відмітити, що управління інтеграцією проектів енергозбереження на промислових підприємствах є складним та специфічним процесом для кожної окремої організації, однак є певний перелік складових елементів, які є загальними для всіх випадків, та можуть бути гармонійно інтегровані. Окрім того, необхідно зазначити, що інтеграція проектів енергозбереження на промислових підприємствах є нововведенням, яке в силу інтуїтивного неприйняття оновлень персоналом організації може стикатися з певним опором, тому даний процес необхідно проводити поступово, систематично та паралельно із розвитком підприємства та його персоналу в цілому, що формує напрям для подальшого дослідження.

### Список літератури

1. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2004 / Третье издание. - Project Management Institute, Inc. 2004. – 388 с.
2. Руководство по управлению инновационными проектами и программами : пер. на рус. язык под ред. С. Д. Бушуева. – К. : Наук. Світ, 2009. – 173 с.