

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему: «ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ  
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ КОМПАНІЇ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»  
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма  
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

**СІВАШ МАРІЇ ЮРІЇВНИ**

**Науковий керівник:  
к.ф.-м.н., доцент  
Балан Валерій Григорович**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № від \_\_\_ травня 2023 р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ професор Ситницький М. В.

**Київ – 2023**

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*"Затверджую"*

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, проф. **Ситницький М.В.**  
«01» листопада 2022 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»**

**СІВАШ МАРІЇ ЮРІЇВНИ**

**1. Тема роботи: «Формування корпоративної системи управління проектами компанії»**

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 27.09.2022, протокол №3.

**2. Строк завершення роботи: 10.05.2023**

**3. Попередній захист роботи: 01.05.2023 - 03.05.2023**

**4. Предмет дослідження:** теоретико-методичні та прикладні засади формування корпоративної системи управління проектами компанії

**5. Об'єкт дослідження:** процес формування корпоративної системи управління проектами девелоперської компанії ТОВ «ТЕКТА ДОМУС»

**6. Мета і завдання дослідження:**

**мета** – поглиблення теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій формування корпоративної системи управління проектами компанії.

**Завдання:**

6.1. Розкрити суть та значення корпоративної системи управління проектами (КСУП) компанії та сформуванати модель КСУП компанії;

6.2. Дослідити методологію, інструменти КСУП і розробити модель КСУП для девелоперської компанії;

6.3. Здійснити діагностику системи менеджменту ТОВ «ТЕКТА ДОМУС»;

6.4. Провести оцінку рівня формування корпоративної системи управління проектами на ТОВ «ТЕКТА ДОМУС»;

6.5. Розробити модель корпоративного стандарту управління проектами девелоперської компанії та охарактеризувати її елементи;

6.6. Визначити практичні пропозиції щодо впровадження корпоративної системи управління проектами на ТОВ «ТЕКТА ДОМУС».

**Науковий керівник:**  
к.ф.-м.н., доцент

**Балан Валерій Григорович**

**Студент**

**Сіваш Марія Юріївна**

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи, об'єкта і предмета дослідження	червень 2022
2.	Затвердження теми магістерської роботи й наукового керівника магістерської роботи на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	вересень 2022
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії, участь у наукових і науково-практичних конференціях, відвідування консультацій наукового керівника для підготовки до науково-дослідної практики, підготовка теоретичного та аналітичного розділів роботи	вересень – грудень 2022 січень-квітень 2023
4.	Розробка індивідуального завдання на виконання магістерської роботи, узгодження з науковим керівником та затвердження на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	лютий 2023
5.	Оформлення першого теоретичного розділу магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий – березень 2023
6.	Робота над другим аналітичним розділом магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	березень – квітень 2023
7.	Підготовка третього (конструктивного) розділу магістерської роботи	квітень – травень 2023
8.	Консультація з приводу оформлення роботи	лютий-квітень 2023
9.	Перший передзахист магістерської роботи	10.04.-12.04.2023
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2023
11.	Другий передзахист магістерської роботи	01.05.-03.05.2023
12.	Усунення зауважень підсумкового передзахисту магістерської роботи, остаточне оформлення роботи	до 06.05.2023
13.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	до 07.05.2023
14.	Перевірка роботи щодо текстових збігів та відсутності плагіату	08.05.-10.05.2023
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2023
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2023

**Науковий керівник:**

**к.ф.-м.н., доцент**

\_\_\_\_\_

**Балан В. Г.**

**Студент**

\_\_\_\_\_

**Сіваш М. Ю.**

## Графік консультацій

Дата консультації	Консультант	Зміст консультації	Підпис консультанта
23.06.2022 р.	Балан В. Г.	Узгодження теми з науковим керівником	
24.09.2022 р.	Балан В. Г.	Узгодження завдання на виконання роботи. Визначення мети і завдань дослідження	
15.01.2023 р.	Балан В. Г.	Розробка плану роботи. Консультації з приводу підбору інформації для написання роботи	
16.01.2023 р.	Балан В. Г.	Визначення теоретичної та методичної бази дослідження.	
20.01.2023 р.	Балан В. Г.	Формування бібліографічного списку за проблематикою дослідження. Робота над першим розділом	
25.02.2023 р.	Балан В. Г.	Розгляд попереднього варіанту першого розділу	
09.04.2023 р.	Балан В. Г.	Розгляд попереднього варіанту другого розділу	
09.04.2023 р.	Балан В. Г.	Узгодження структури та змісту третього розділу.	
20.04.2023 р.	Балан В. Г.	Розгляд попереднього варіанту третього розділу.	
25.04.2023 р.	Балан В. Г.	Опрацювання висновків роботи	
30.04.2023 р.	Балан В. Г.	Розгляд загального варіанту роботи	
06.05.2023 р.	Балан В. Г.	Узгодження кінцевого варіанту роботи після доопрацювання зауважень	

**Науковий керівник:**

**к.ф.-м.н., доцент**

\_\_\_\_\_

**Балан В. Г.**

**Студент**

\_\_\_\_\_

**Сіваш М. Ю.**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ КОМПАНІЇ</b>	9
1.1. Сутіть, роль та модель корпоративної системи управління проектами компанії	9
1.2. Методологія та інструменти корпоративної системи управління проектами	18
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТОВ «ТЕКТА ДОМУС»</b>	29
2.1. Діагностика менеджменту ТОВ «ТЕКТА ДОМУС»	29
2.2. Оцінка рівня формування корпоративної системи управління проектами ТОВ «ТЕКТА ДОМУС»	41
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТОВ «ТЕКТА ДОМУС»</b>	51
3.1. Модель корпоративного стандарту управління проектами девелоперської компанії	51
3.2. Практичні пропозиції щодо впровадження корпоративної системи управління проектами ТОВ «ТЕКТА ДОМУС»	62
<b>ВИСНОВКИ</b>	69
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	71
<b>ДОДАТКИ</b>	77

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сьогодні компанії, які бажають розвиватись та нарощувати свою конкурентоспроможність мають необхідність впроваджувати та реалізовувати різноманітні проекти для удосконалення власного бізнесу. Відсутність належної системи управління проектною діяльністю призводить до хаотичності у виборі механізмів реалізації проектів, що загалом призводить до зниження ефективності та результативності виконання проектів. З огляду на це, важливим є формування корпоративної системи управління проектами компанії, яка дозволить цілісно, системно, стандартизовано управляти проектами, забезпечувати їх вчасне ефективне виконання, формувати професійну команду суб'єктів проектної діяльності, налагоджувати ефективні комунікаційні зв'язки між ними та іншими зацікавленими сторонами реалізації проектів. Особливо актуальним є це питання для девелоперських компаній, діяльність яких і базується на розробці і реалізації різноманітних проектів у сфері нерухомості.

На сьогоднішній день, багато зарубіжних і вітчизняних наукових робіт присвячені проблемам управління проектною діяльністю компанії та формуванню корпоративної системи управління проектами. Так, різні теоретичні та прикладні аспекти цієї проблеми розкриті в наукових працях таких вітчизняних дослідників, як зокрема: Андрєєва В. А., Балан В. Г., Бойко Є. Г., Деренська Я. М., Довгань Л. Є., Дубініна О., Кузьмініх В. О., Майорова Т. В., Малик І. П., Марченко М. М., Микитюк Ю. І., Мохонько Г. А., Ноздріна Л. В., Оберемок І. І., Полотай О. І., Приймак В. М., Тесля Ю. М., Тімінський О. Г., Фесенко Т. Г. Худенко Д. О., Ящук В. І. та зарубіжних, P. Gennon., A. Thompson, L. Palmer, S. Johnson, J. Gennon та багатьох інших. Проте, залишились окремі недостатньо вивчені питання формування корпоративної системи управління проектами та розробки корпоративного стандарту управління проектами компанії, зокрема девелоперської, що і зумовили вибір теми дослідження.

*Метою* дослідження є поглиблення теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій формування корпоративної системи управління проектами компанії.

*Завдання*, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети:

- розкрити суть та значення корпоративної системи управління проектами (КСУП) компанії та сформувати модель КСУП компанії;
- дослідити методологію, інструменти КСУП і розробити модель КСУП для девелоперської компанії;
- здійснити діагностику системи менеджменту ТОВ «ТЕКТА ДОМУС»;
- провести оцінку рівня формування корпоративної системи управління проектами на ТОВ «ТЕКТА ДОМУС»;
- розробити модель корпоративного стандарту управління проектами девелоперської компанії та охарактеризувати її елементи;
- визначити практичні пропозиції щодо впровадження корпоративної системи управління проектами на ТОВ «ТЕКТА ДОМУС».

*Об'єктом* дослідження є процес формування корпоративної системи управління проектами девелоперської компанії ТОВ «ТЕКТА ДОМУС».

*Предметом* дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади формування корпоративної системи управління проектами компанії.

*Методи* дослідження. Для досягнення мети і завдань дослідження були використані методи: спостереження, порівняння, вимірювання, абстрагування, аналізу і синтезу, а також метод експертних оцінок, методи логічного узагальнення, графічні, табличні методи та інші.

Окремі результати дослідження були опубліковані в матеріалах міжнародної наукової конференції: «Proceedings of the XIII International Scientific and Practical Conference». 04-07 квітня 2023 року, Канада (Додаток А).

*Інформаційною базою* дослідження слугували: автореферати, дисертації, монографії, фахові статті з вітчизняних та іноземних джерел, статистичні матеріали, аналітичні розрахунки автора, бухгалтерська звітність, форми управлінського обліку компанії об'єкта дослідження.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ КОМПАНІЇ

## 1.1. Сутність, роль та модель корпоративної системи управління проектами компанії

У процесі розвитку компанії, яка займається проектною діяльністю, обов'язково виникає необхідність формування корпоративної системи управління проектами, адже це інструмент підвищення ефективності діяльності та росту конкурентоспроможності. Загалом, запровадження корпоративного управління для товариства має велике значення, адже забезпечить дотримання балансу інтересів учасників корпоративних відносин, забезпечить належну увагу стейкхолдерам та акціонерам в першу чергу, а також забезпечить впровадження правил і принципів ефективного менеджменту та контролю всіх процесів в компанії. У процесі діяльності і розвитку всі компанії так чи інакше стикаються із необхідністю реалізації проектів, що своєю чергою вимагає здійснення процесу управління проектами. Існує велика кількість підходів вчених до трактування сутності поняття управління проектами, загалом вони доповнюють один одного і дають змогу обрати, відповідно до сфери діяльності, найбільш доцільне розуміння та сукупність методів та інструментів реалізації даного процесу.

Інститут управління проектами США (Project Management Institute, PMI), дає таке визначення: «управління проектами – мистецтво керування і координації людських і матеріальних ресурсів упродовж життєвого циклу проекту шляхом застосування системи сучасних методів і техніки управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягом робіт, вартістю, якістю і задоволенням потреб учасників проекту» [55].

Вітчизняні вчені трактують ці поняття так:

– управління проектами – це діяльність, «спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за

часом, коштами (і ресурсами), а також якості кінцевих результатів проекту» [18, с. 13].

– управління проектом – це «процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується успішно і досягає своєї мети» [9, с. 22].

– управління проектами – це «застосування знань, вмінь, навичок (компетенцій), методів та інструментів до робіт проекту з метою забезпечення дотримання вимог проекту» [19, с. 15].

Отже, управління проектами компанії вимагає дотримання певних процедур та правил на основі застосуванні відповідних знань і компетенцій, інструментів, методів, які спрямовані на ефективну реалізацію проекту.

Управління проектами реалізуються шляхом:

– управління проектом (Project Management) на замовлення, тобто виконання проектів на замовлення є основною діяльністю компанії;

– управління через проект и (Management by Project) спрямоване на покращення управління операційною діяльністю компанії шляхом використання проектної методології [19, с. 15].

Управління проектами в компанії здійснюється в рамках системи управління проектами. Система управління проектами (PM) – це інструмент, який допомагає оптимізувати та організувати бізнес-процеси та підібрати необхідні технології управління проектами.

Зосереджуватись інструменти PM можуть як одній сфері бізнесу, наприклад виробництві, або поширюватися на всі сфери, від маркетингу до інвентаризації, IT, тощо [24].

Сучасні системи управління проектами є досить гнучкими і можуть бути як простими так і комплексними складними системами, при цьому відрізнитись між собою у різних організаціях, адже утворюються, наповнюються чи адаптовуються відповідно до сфер діяльності організацій.

Гнучке управління проектами (Agile Management) – це вид управління в межах принципів, цінностей, методів, що дозволяє керівництву та

менеджерам компанії ефективно керувати командами та бізнес-процесами і вправно реагувати на зміни бізнес-середовища та кон'юнктури ринку [52].

Management by Project сьогодні реалізується обов'язково через Agile Management, при цьому сучасний Project Management теж поступово переходить до принципів гнучкого управління в поєднанні із традиційними.

Корпоративна система управління проектами є більш ширшим поняттям і включає в себе систему управління проектами, адже цілісно та комплексно розглядає реалізацію всіх проектів компанії, їх ефективність та відповідність стратегічним цілям компанії та передбачає формування корпоративного стандарту і координаційного відділу (проектного офісу), що підвищує ефективність реалізації проектів компанії.

Дефініція «Корпоративна система управління проектами (КСУП)» трактується вченими практично однозначно, що дає можливість застосовувати на практиці єдиний підхід та алгоритм дій для формування КСУП.

Під корпоративною системою управління проектами (КСУП) «розуміється набір методологій, методів, інструментів і процедур, що використовуються для управління проектом або їхньою сукупністю, а також ряд процесів і пов'язаних з ними функцій, об'єднаних в єдину цілеспрямовану систему» [13].

Корпоративна система управління проектами (КСУП) – «це комплекс організаційних, методичних та інформаційних засобів, спрямованих на ефективну організацію, впровадження та підтримку процесів управління проектами в організації» [59].

На думку Микитюк Ю. І., корпоративна система управління портфелем проектів (КСУПП) – це «набір процедур і внутрішніх нормативних документів, що їх визначають, а також сукупність інструментів і методів управління проектами, які забезпечують реалізацію всіх проектів організації за єдиними правилами та стандартами» [17].

Призначенням КСУП є надання менеджерам всіх рівнів управління якісної (достовірної, змістовної, актуальної, тощо) інформації для ефективнішого прийняття управлінських рішень.

Досить часто в компаніях, перешкодою до впровадження корпоративної системи управління проектами є те, що «повномасштабне впровадження цієї системи може тривати від двох до трьох років. Такі терміни знижують бажання вищого керівництва щодо прийняття рішення з впровадження корпоративної системи управління проектами в компанії» [7].

Компанії, що займаються проектуванням, мають ризик зіштовхнутись з неефективними і неперспективними проектами, які можуть значно знизити ринкову ціну підприємства і позбавити його конкурентних переваг. Впровадження корпоративної системи управління проектами є надійним засобом зменшення цього ризику, заощадження фінансових ресурсів і забезпечення успіху підприємства. Основними мотивами, які спонукають компанії формувати корпоративну систему управління проектами є [5, 7]:

- необхідність ефективного розподілу та управління системи і ресурсами компанії;
- необхідність створення «комплексної картини» всіх проектів, отримання повної інформації та характеристики про них;
- необхідність введення єдиних шаблонів документів, глосарію, тобто впровадження єдиної методології корпоративного управління проектами;
- необхідність створення координаційного керівного центру відповідальності «Проектного офісу»;
- необхідність узагальнення, документальної систематизації та оформлення досвіду компанії в галузі проектної діяльності, шляхом створення Стандарту управління проектами компанії.

Цілями формування та впровадження корпоративної системи управління проектами є забезпечення розвитку компанії відповідно до стратегічних, оперативних планів та підтримання мотивації реалізації даного процесу (Додаток Б, рис. Б.1).

Загалом, можна виділити цілу низку переваг від впровадження КСУП в компанії, які, на нашу думку, умовно можна розділити на кількісні та якісні, але їх отримання все ж залежить від швидкості та ефективності формування і впровадження КСУП, а також від постійного моніторингу та удосконалення сформованої системи [10, 56].

Кількісні переваги від впровадження КСУП представлено на рис. 1.1.1.

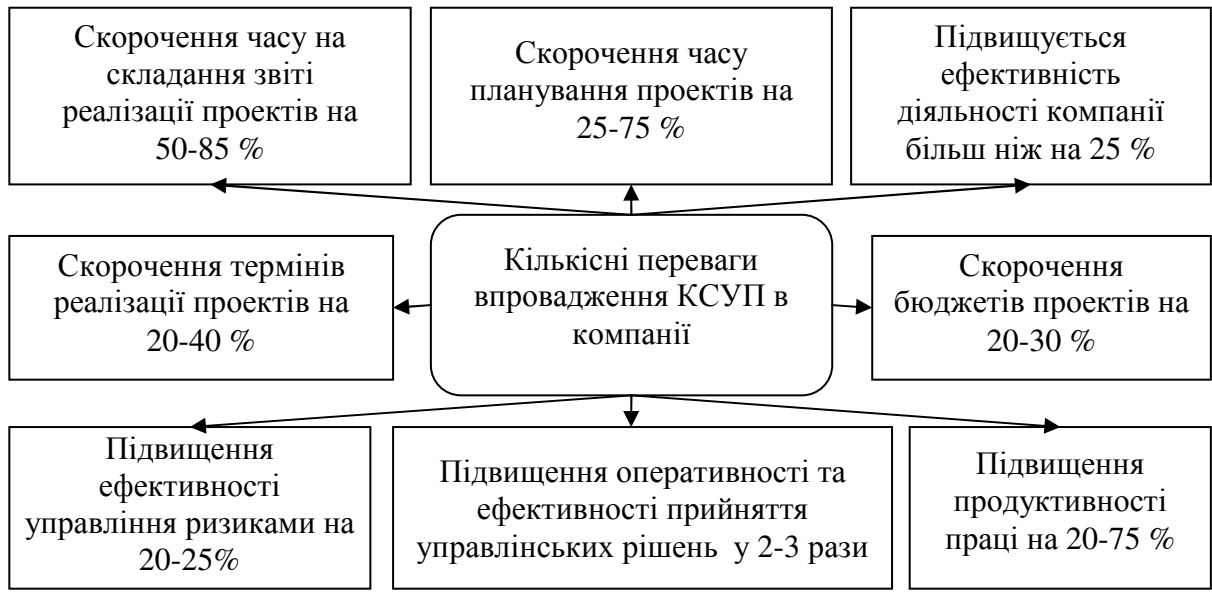


Рис. 1.1.1. Кількісні переваги впровадження КСУП в компанії\*

\*Джерело: сформовано автором

Якісні переваги від впровадження КСУП представлено на рис. 1.1.2.



Рис. 1.1.2. Якісні переваги впровадження КСУП в компанії\*

\* Джерело: сформовано автором

Формування і впровадження КСУП базується на початковій побудові загальної цілісної комплексної моделі КСУП, елементи якої будуть визначальними індикаторами цього процесу від розуміння цілей, до вибору необхідних елементів на які і буде направлені управлінські процеси.

Відповідно до цілей та сфери проведених досліджень, низка вітчизняних дослідників подає різні моделі КСУП компанії.

На думку Кузьмініх В. О., КСУП має розглядатись як сукупність нерозривно пов'язаних компонентів, таких як:

- «методи і методології системи управління проектами – міжнародні та національні стандарти;

- єдина корпоративна методологія управління проектами – як головний документ – корпоративний стандарт управління проектами (надалі – КСТ);

- персонал – група людей, що управляє проектом, діє відповідно до єдиних правил і вирішує завдання, які регламентовані цими правилами;

- інструментальні засоби – автоматизована інформаційна система, що створює єдиний інформаційний простір для учасників проектів і забезпечує реалізацію методології управління проектами організації в цілому» [13].

Микитюк Ю. І. [17] пропонує в структурі корпоративного управління портфелем інноваційно-інвестиційних проектів розглядати:

- суб'єкти управління проектами (інвестор, замовник, виконавець);
- об'єкти управління проектами (програми, портфелі, кількість проектів, фази життєвого циклу проекту, різні набори робіт);

- модулі системи (підсистема забезпечення, функціональна підсистема);

- результат (ефективність).

Бойко Є. Г. [6] у своїх дослідженнях представила модель ціннісно-керованої КСУП, яка включала 2 блоки:

1. Базовий блок: 1) корпоративна система управління проектами підприємства (КСУПП), що своєю чергою включає такі елементи: офіс

управління проектами; керівництво організації, персонал; інформаційна система управління проектами; 2) методологія управління проектами, портфелями проектів, програмами.

2. Блок впливу на КСУПП – цінність при впровадженні КСУПП для підвищення компетентності проект но-керованої організації.

При цьому, Бойко Є. Г. зазначає, що «створення та розвиток ціннісно-керованої корпоративної системи управління проектами і програмами – важливе завдання, яке націлене на істотне підвищення цінності продуктів (результатів) проектів для ключових зацікавлених сторін і скорочення тривалості циклу виконання проектів, забезпечення можливості виконання більшої їх кількості за рахунок оптимального формування портфелів проектів (ПП) і програм. Воно також повинно відповідати цілям і завданням проект но-керованої організації» [6].

Як зазначає Деренська Я. М., питання формування корпоративної системи управління проектами (як сукупності взаємопов'язаних елементів, що цілісно взаємодіють) розглядається за різними напрямками:

– згідно з методичним підходом формування корпоративної системи управління проектами – це сукупності фаз, функцій, процесів, сфер управління, організаційних та технологічних інструментів і методик;

– згідно з системним підходом корпоративна система управління проектами містить керуючу підсистему (проект ний офіс, команду проекту) та керовану підсистему (методології, ресурси, виконавців, корпоративний стандарт, структурні компоненти, інформаційна система, тощо), які працюють в симбіозі;

– з точки зору процесного підходу корпоративна система управління проектами це сукупність взаємопов'язаних процесів, кожен з яких має входи, виходи, ресурси, обмеження, відповідальних виконавців [8, с. 90].

На нашу думку, найкраще розкривати КСУП із позиції системного підходу, відповідно до якого побудуємо модель КСУП компанії, основна діяльність якої полягає у виконанні проектів на замовлення (Project

Management) та компанії, яка удосконалює управління своєю операційною діяльністю шляхом використання проектної методології (Management by Project). На рис. 1.1.3 представлено модель КСУП для компаній, діяльність яких базується на управлінні проектом (Project Management) на замовлення.



Рис. 1.1.3. Модель КСУП при управлінні проектами на замовлення\*

\* Джерело: розроблено автором

Отже, модель КСУП при управлінні проектами на замовлення формується із таких підсистем: керуючої підсистеми – стейкхолдери (особливо замовник, інвестор), учасників проекту; керованої підсистеми – методологічна підсистема: корпоративний стандарт, інформаційна система, методи, підходи, міжнародні стандарти. При цьому, симбіоз керуючої та керованої підсистем реалізується у процесі управління проектами і на виході системи ми отримуємо результат їхньої співпраці – продукцію, товари, послуги, які замовляли замовники та фінансували інвестори.

Побудуємо моделі КСУП для компаній, які застосовують управління через проект (Management by Project) (рис. 1.1.4).

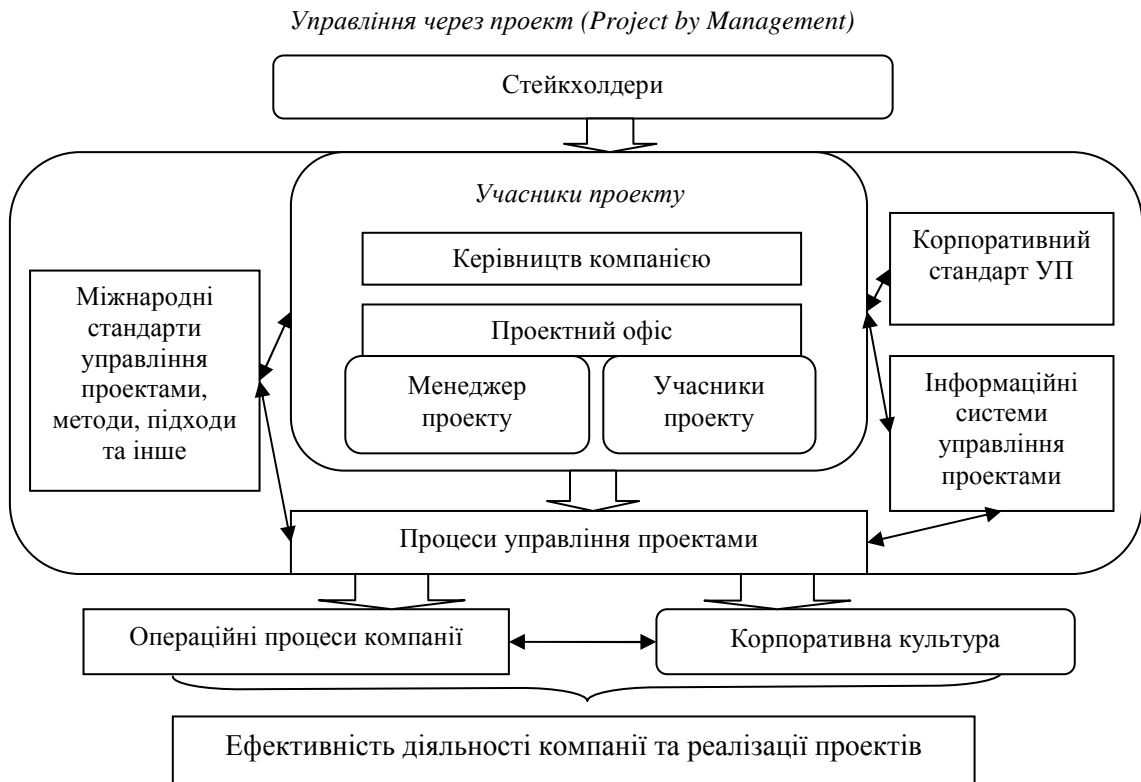


Рис. 1.1.4. Модель КСУП при управлінні через проекти\*

\* Джерело: розроблено автором

Отже, модель КСУП при управлінні через проект (Management by Project) базується на взаємодії таких підсистем: керуючої підсистеми – стейкхолдери, учасників проекту: керівництво компанії, проектний офіс, менеджер проекту та інші учасники; керованої підсистеми – методологічна підсистема: корпоративний стандарт управління проектами, підходи, міжнародні стандарти, методи та інформаційна система управління проектами. При цьому, співпраця керуючої та керованої підсистем через управління проектами впливає на покращення в цілому операційних процесів в компанії, зміцнення корпоративної культури та досягнення, в результаті, ефективності діяльності компанії загалом і реалізації проектів, в тому числі.

Отже, на нашу думку корпоративна система управління проектами – це сукупність елементів, процесів, методик, підсистем, які у взаємозв'язку забезпечують управління проектами компанії за єдиними правилами та стандартами.

## **1.2. Методологія та інструменти корпоративної системи управління проектами**

Формування та впровадження КСУП у компанії передбачає повну і всебічну систематизацію проектної діяльності, реєстрацію, документацію, обрання, навчання та залучення суб'єктів проектної діяльності, розробка принципів і методів управління проектами, формування та затвердження корпоративного стандарту управління проектами, обрання інформаційних систем та критеріїв оцінки результативності.

Методологія корпоративного управління проектами «є набором процедур і внутрішніх нормативних документів, а також сукупність інструментів і методів управління проектами, які забезпечують реалізацію всіх проектів за єдиними правилами і стандартами. Корпоративна методологія також визначається як процедури управління (ухвалення рішень за проектами) на різних фазах проектної діяльності та вимог до проектів у різних функціональних областях (фінанси, кадри, терміни, ресурси, ризики, якість тощо)» [13].

Таким чином, методологія корпоративної системи управління проектами реалізується її суб'єктами на основі корпоративного стандарту із застосуванням відповідного програмного пакету управління проектами.

В даному параграфі розкриємо детальніше теоретичні основи підходів, методів, інструментів, які відносяться до елементів КСУП компанії і були відображені в моделях КСУП.

Оскільки об'єктом дослідження у розділах 2 та 3 магістерської роботи буде девелоперська компанія, то будемо в даному параграфі, окрім загальних, виділяти ще певні специфічні елементи, методи та інструменти, які притаманні для будівельної галузі при формуванні КСУП.

Девелоперська компанія – це «фінансовий посередник на ринку нерухомості, що акумулює кошти інвесторів або вкладає власні кошти з метою реалізації проекту розвитку об'єкта нерухомості, виступаючи при

цьому автором ідеї та беручи на себе відповідальність з організації й управління цим проектом. Об'єктом діяльності девелоперських компаній є реалізація інвестиційних проектів у сфері нерухомості» [4].

При формуванні та впровадженні КСУП потрібно визначитись із підходом до управління проектами компанії. Виділяють дві окремі вітки підходів: традиційний (класичний) процесний підхід та гнучкий підхід до управління проектами (Agile Management).

Гнучкий підхід має низку модифікацій, які дозволяють адаптувати ці процеси до різних сфер та галузей діяльності (Додаток В).

У класичному проектному менеджменті основною слабкою стороною є нетолерантність до змін. Але даний підхід має місце використання в тих галузях, де вимагається дотримання чітких правил, вимог та термінів реалізації проектів. Це стосується реалізації інженерних та будівельних проектів, де зміст проекту та етапи його реалізації залишаються практично незмінними протягом цього проекту. Гнучкий підхід до управління проектами найкраще почав застосовуватись в ІТ галузі, і сьогодні здобуває все більше популярності, адже дає змогу пристосовуватись до швидких непередбачуваних змін середовища реалізації проекту.

Відповідно до підходів та методик управління проектами, сьогодні створено низку міжнародних, національних та галузевих стандартів управління проектами, якими користуються мільйони компаній по всьому світу. Найбільш поширені, визнані та популярні міжнародні стандарти представлені в Додатку Г (рис. Г.1) із зазначенням організацій і асоціацій – розробників цих стандартів. Варто відмітити, що міжнародні організації і асоціації, які сформували стандарти управління проектами, здійснюють періодичний перегляд основних принципів управління проектами, враховуючи зміни та тенденції на міжнародних ринках і зміни цінностей та технологій суспільства в цілому. Зокрема, Інститут управління проектами (PMI) за час свого існування випустив шість видань PMBOK Guide, в яких управління проектами орієнтувалось на класичне процесне управління, але

вже влітку 2021 року вийшло у світ 7-ме видання PMBOK Guide Настанова до Зводу знань з управління проектами та стандарт з управління проектами, де, відповідно до сучасних умов та вимог ведення бізнесу в середовищі, що швидко змінюється, було вперше зроблено акцент вже не на класичний процесний підхід, а на гнучкий підхід в управлінні проектами (Agile Management). Відповідно, основним об'єктом управління в стандарті стала виробнича (операційна) система компанії, а не сам проект, як було раніше. А проект став лише інструментом реалізації великих змін в розвитку компанії і її продуктів. При цьому, нові виклики постали перед менеджерами, керівниками проектів, адже вони, окрім досконалого знання стандарту процесу управління проектами своєї компанії, відповідно до PMBOK Guide 7-ме видання, повинні дотримуватись певних принципів управління проектами (Додаток Д) [35].

В Україні IPMA® широко використовується Українською асоціацією управління проектами «УКРНЕТ». Українська асоціація, на базі системи IPMA® здійснює міжнародну сертифікацію організацій, консультантів і тренерів (викладачів), професійних проектних менеджерів, проводить навчальні курси, надає консультативні послуги та ін. [14].

Будівельна сфера в процесі формуванні і реалізації проектів регламентується низкою міжнародних, галузевих та національних стандартів. Наприклад, на етапі формуванні проекту, міжнародні європейські будівельні компанії користуються стандартом ISO 19650-1: 2018 «Організація та оцифрування інформації про будівлі та споруди, охоплюючи інформаційне моделювання будівель (BIM) – управління інформацією з використанням інформаційного моделювання будівель» [46; 49]. Відповідно і в Україні даний стандарт визнаний і має назву «ДСТУ ISO 19650-1:2020 Організація та оцифрування інформації щодо будівель та споруд включно з будівельним інформаційним моделюванням (BIM). Управління інформацією з використанням будівельного інформаційного моделювання. Частина 1. Концепції та принципи (ISO 19650-1:2018, IDT)» [1]. Крім того в будівельній

галузі діють багато стандартів, норм і умов за якими має здійснюватись будівництво і відповідно при управлінні проектами будівельної компанії потрібно чітко їх дотримуватись: «державні стандарти (ДСТ), державні будівельні норми (ДБН); відомчі будівельні норми (ВБН); регіональні будівельні норми (РБН); технічні умови (ТУ)» [40]. Наприклад, ДБН А1.1-1-93 Система стандартизації та нормування у будівництві.

Перелік чинних в Україні станом на 01.04.2023 року у галузі будівництва кошторисних нормативно-технічних документів представлено зокрема на сервісі [39].

Важливо визначити середовище, в якому ініціюється, реалізується і завершується проект, тому важливим елементом КСУП є оточення проекту.

Оточення проекту (Project Environment) – «сукупність зовнішніх та внутрішніх сил, які сприяють чи заважають досягненню цілей проекту. До факторів ближнього оточення проекту перш за все відноситься керівництво підприємства, яке визначає цілі та основні вимоги до проекту» [9].

На проект впливає навколишнє середовище через взаємодію зі службами та департаментами. Вплив оточення є найбільш регулярним і значним, коли воно є близьким. До факторів далекого оточення відносяться сфери і сектори життєдіяльності суспільства, в яких працює організація. Сюди, в першу чергу, відносяться ринки, на яких працює організація.

Суб'єктами КСУП є учасники проекту та зацікавлені сторони в проекті і (Stakeholders). Досить часто цих суб'єктів ототожнюють.

«Учасники проекту – це люди або організації, які залучені до виконання проекту, а також ті, хто залежить або зацікавлений у результатах проекту, його успішному виконанні» [9].

Зацікавлені сторони (Stakeholders) проекту (ЗСП) – це «особи, групи осіб або організації, що беруть активну участь у проекті і, і/або здатні впливати на проект, його результати чи членів команди проекту, і/або чий інтереси можуть позитивно чи негативно порушуватись в ході виконання або

в результаті завершення проекту» [19]. Зацікавлені сторони (Stakeholders) проекту можна поділити на зовнішніх та внутрішніх ЗСП [19]:

- зовнішні: клієнти, користувачі, постачальниками, конкуренти, акціонери, державні регуляторні органи, громадські організації та ін.;
- внутрішні: офіс управління проектом (проектний офіс), менеджер проекту, члени проектної команди, спонсор/інвестор, менеджери компанії та інших проектів та ін.

Зіставлення внутрішніх та зовнішніх зацікавлених учасників проекту подано у вигляді схеми в додатку Д [21].

В іноземних джерелах виділяють такі три основні ролі в управлінні проектом: ключові зацікавлені сторони: ключовими зацікавленими сторонами можуть бути клієнти кінцевого продукту, постачальники, або інвестори (люди, які фінансують проект); менеджер проекту: управляє проектом та є підзвітним власнику чи замовнику проекту або керівнику компанії; консультативна група: консультативна група може бути корисною в проектах, де кількість зацікавлених сторін настільки велика, що це може вплинути на процес прийняття рішень. Він функціонує як форум і дає змогу інформувати зацікавлених сторін та залишати їх інвесторами проекту [53].

У великих компаніях офіс управління проектами часто забезпечує формалізацію та належне впровадження управління проектом. У невеликих компаніях цю функцію зазвичай виконує керівник проекту. Згідно з Project Management Body of Knowledge (PMBOK) розрізняють 10 учасників проекту [35]. Назви та характеристика учасників проекту подано в додатку Е.

У сфері девелопменту, згідно з вітчизняним законодавством у сфері містобудування, при реалізації будівельного проекту можна відати низку специфічних учасників проекту (рис. 1.2.1) [2, 3, 16]. Характеристика даних учасників подана в додатку Ж.

Як зазначає Кузьмініх В.О., «до функціональних елементів КСУП відносяться: Проектний офіс (ПрОф), групи координації проектів (ГКП), групи управління проектами (ГУП) [13]. Як центральний координуючий

проектний підрозділ, Проектний офіс (ПрОф), «може мати різні форми та види залежно від сфери та видів проектів, функціонального призначення та можливостей, а саме: офіс проекту; офіс проектного управління, корпоративний офіс проектного управління; керівний проектний офіс; координуючий проектний офіс; програмний офіс; депозитарний проектний офіс, тощо» [13].



Рис. 1.2.1. Учасники девелоперського проекту\*

\* Джерело: сформовано автором на основі [2, 3, 16]

При цьому, наявність ПрОФ є необхідною умовою ефективного впровадження та реалізації корпоративної системи управління проектами.

Цілі та результати діяльності ПрФ, ГКП, ГУП подано в Додатку 3.

Погоджуємось з думкою вчених, які доводять, що формування корпоративних стандартів є ключовим фактором успішності діяльності компанії. Корпоративні стандарти мають низку переваг, серед яких:

- забезпечення умов для успішного виконання управлінських функцій, таких як планування та контроль;
- є технологічним забезпеченням діяльності працівників;
- гарантування безпеки бізнесу, зменшення трудомісткості та раціоналізація діяльності в цілому;

- забезпечення сприятливих факторів для гуманізації праці;
- знижують витрати на управління підприємством;
- розвантажують топ-менеджерів, діяльність яких тоді спрямовується на забезпечення стратегічного розвитку компанії;
- сприяння успішній сертифікації відповідно до вимог ISO-9000;
- створення сприятливих факторів для реалізації проектів автоматизації.

Під корпоративним стандартом управління проектами розуміють «сукупність документів, що пояснюють або рекомендують в який спосіб, у якій послідовності, в які терміни, з використанням яких шаблонів потрібно виконувати ті чи інші дії у процесі управління проектами» [7].

Наявність корпоративних стандартів значно збільшує шанси організації на успішне впровадження і використання програмних продуктів будь-якого рівня.

У стандартах управління проектами конкретної компанії для функціонування системи управління проектами повинно бути описано який суб'єкт, коли і що саме повинен робити. Цей документ повинен містити такі пункти:

- політика компанії у сфері управління проектами;
- класифікація, кодування проектів і критерії виділення окремих елементів проекту;
- опис процесу впровадження проекту на підприємстві (як проект розробляється, затверджується і реалізується, хто несе відповідальність за його реалізацію).

Корпоративний стандарт управління проектами, як свідчить практика, складається із декількох видів та груп документів. Обов'язковим серед яких має бути Статут проекту. Загалом, набір документації повинен розроблятися індивідуально для кожної компанії.

Безпосередньо процес управління проектами здійснюється у певній послідовності.

Відповідно до традиційного (класичного) процесного підходу виділяють такі етапи:

- ініціювання;
- планування, розробка;
- здійснення та впровадження;
- контроль та закінчення.

Не всі проект и проходять кожен з етапів і можуть бути припинені до його завершення.

Деякі проект и не мають етапів структурованого планування та/або моніторингу. Деякі проекти проходять стадії різні стадії і періодичним повторенням.

Багато галузей використовують модифікацію вказаних етапів.

Наприклад, будівельні проект и зазвичай проходять через приблизно такі етапи:

1. Попереднє планування.
2. Концептуальне проектування.
3. Схематичне проектування.
4. Розробка проекту.
5. Будівельні креслення (або Договірні документи).
6. Управління будівництвом.

Або ж в девелоперській діяльності виділяють такі етапи управління проектом:

- 1) «аналіз економічної доцільності та придбання земельної ділянки;
- 2) проектування;
- 3) фінансування;
- 4) будівництво;
- 5) продаж та здача в оренду;
- 6) експлуатація та управління» [2, 16].

Чи, наприклад, такі етапи:

1. Узгодження і дозвільні процедури.

2. Проектування.

3. Будівництво.

4. Продаж продукту будівництва, обслуговування.

Відповідно, за участю девелопера в реалізації проекту по фазах життєвого циклу нерухомості виділяють проект и повного циклу (участь з 1 по 4-6 фазу) та проекти неповного циклу (участь на 5 та менше фазах із їхнім зазначенням).

Ключовим інструментом реалізації Корпоративної системи управління проектами компанії є відповідне, добре підібране до особливостей проектної діяльності компанії, програмне забезпечення, що визначає параметри інформаційного забезпечення компанії і її проектів.

Ось деякі з основних переваг використання програмного забезпечення для управління проектами [28]:

- покращує продуктивність всіх підсистем;
- спрощує спілкування і комунікацію;
- значно економить час на обробку процесів і формування звітів.

Незважаючи на те, що програмне забезпечення для управління проектами є чудовим способом організації завдань команди компанії, але воно має кілька потенційних недоліків, які варто враховувати:

- витрати та встановлення, використання, оновлення, підтримку ПЗ;
- навчання персоналу, які будуть залучені до управління проектами із застосуванням відповідного програмного продукту;
- зайві функції, тобто часто програмні продукти мають надлишок функцій, що зробить програму складною [28].

Інструменти для програмного забезпечення для управління проектами варіюються від простих версій до більш складних версій з вбудованою інтеграцією та можливостями пошуку. Існують безкоштовні та преміальні версії програмних продуктів. Місячний бюджет складає від 10 до 99 доларів, вартість залежить від того, які саме послуги, операції, завдання потрібні і скільки буде користувачів [27].

Дослідники та практики також часто роблять огляд найбільш популярних систем управління проектами, що дозволяє, при виборі програми, керівництву та відповідальним працівникам, детально ознайомитись із перевагами та недоліками програмних продуктів у сфері управління проектами для подальшого запровадження у своїй компанії.

Сьогодні існує велика кількість інформаційних систем управління проектами. Нами було зібрано та у вигляді рисунка представлено найбільш поширені програмні продукти для управління проектами, які найбільш пристосовані для використання у будівельній сфері (Додаток К).

Стійку систему управління проектами найкраще будувати з чітко визначеними потребами та цілями. Адже, найперші програмні продукти такі, як Microsoft Project, Spider Project, Primavera та інші, були розроблені та застосовуються у класичному процесному управлінні проектами.

Якщо компанія обирає гнучке управління проектами, «як ітеративний підхід до керування проектами розробки програмного забезпечення, який зосереджується на постійних випусках і врахуванні відгуків клієнтів під час кожної ітерації, тоді команди програмного забезпечення, збільшують швидкість розробки, розширюють співпрацю та сприяють кращому реагуванню на тенденції ринку» [60].

Worksection це є сучасний популярний український онлайн-сервіс управління проектами [23].

Характеристика найбільш популярних програмних продуктів подана в Додатку Л. Особливості програмного забезпечення для управління будівельними проектами:

- «Діаграми Ганта;
- Списки завдань;
- Управління ресурсами;
- Панелі;
- Спостереження;
- Розклади руху» [26].

Отже, на основі розкриття підходів до побудови моделі КСУП у п. 1.1 та елементів КСУП із виділенням специфіки у девелоперській сфері, побудуємо загальну модель КСУП девелоперської компанії (рис. 1.2.2).

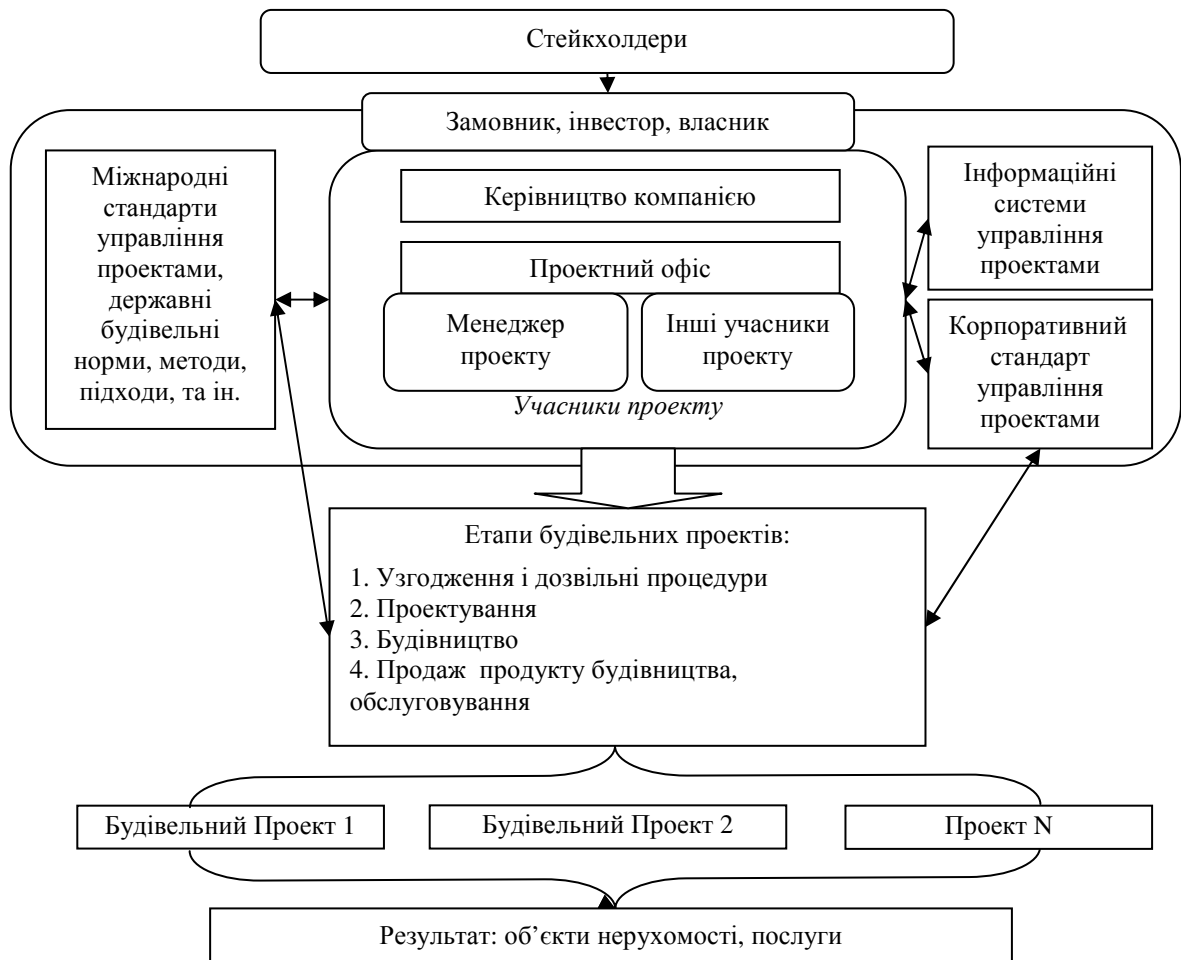


Рис. 1.2.2. Модель КСУП девелоперської компанії\*

\* Джерело: сформовано автором

Отже, щоб ефективно сформувати КСУП у будівельній компанії необхідно обрати найбільш прийнятну методологію та програмне забезпечення, сформувати корпоративний стандарт та відповідний координаційний центр – проектний офіс та налагоджувати комунікацію між стейкхолдерами, колективом та іншими суб'єктами КСУП, і це дасть можливість запустити ефективний механізм управління будівельними проектами.

## РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТОВ «ТЕКТА ДОМУС»

### 2.1. Діагностика менеджменту ТОВ «ТЕКТА ДОМУС»

Об'єктом дослідження магістерської роботи було обрано одне з провідних будівельних компаній Волинської області, зокрема м. Луцька, що займається будівництвом житлових та нежитлових будівель – ТОВ «ТЕКТА ДОМУС». У табл. 2.1.1 подано основні параметри компанії.

Таблиця 2.1.1

Основні параметри ТОВ «ТЕКТА ДОМУС»\*

Повна назва:	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТЕКТА ДОМУС»
Юридична адреса	Україна, 43023, Волинська обл., місто Луцьк, вулиця Єршова, б 2
Код ЄДРПОУ	37887605
Дата заснування	06.10.2011
Директор	Білецький Олег Миколайович
Бенефіціар	Запотоцький Артем Олександрович
Статутний капітал	100 000 грн.
Основний вид діяльності (за КВЕД):	41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
Установчий документ	Статут, нова редакція від 04 грудня 2019 року
Проект и	Житловий комплекс (ЖК) StyleUP в с. Липинах, Луцького району Волинської області – 60% виконання ЖК Krona house (Крона хаус) в м. Ужгород, Закарпаття – 50 % виконання Котеджне містечко (КМ) Octava (Октава) с. Липинах, Луцького району Волинської області – 40 % виконання
Чисельність працівників станом на 01.02.2023	39
Наявність ліцензії	Серія АЕ № 525647 від січня 2020 року до січня 2025. Ліцензія стосується провадження господарської діяльності, пов'язаної зі створенням об'єктів архітектури (будівництво об'єкта архітектури, який за складністю архітектурно-будівельного рішення та (або) інженерного обладнання належить до IV і V категорії складності).
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн, у 2022 р.	19969,3
Чистий прибуток, тис. грн, у 2022 р.	-5167,1

\* Джерело: сформовано автором за даними підприємства та [31]

Проаналізуємо конкурентне середовище функціонування та систему управління ТОВ «ТЕКТА ДОМУС».

Останні 5-10 років стрімко розвивається житлове будівництво у Волинській області, зокрема у м. Луцьку та наближених об'єднаних територіальних громад. Спостерігається зведення сучасних житлових комплексів від двох до п'ятнадцяти поверхів. Популярним серед забудовників ринку в останні роки стало зведення житлових комплексів (котеджів) у сільській місцевості, в тому числі котеджних містечок, що має низку переваг для споживачів: екологічні зони, наявність більшої кількості місць для відпочинку, нижчий рівень шумів, тощо.

Сьогодні в м. Луцьку та наближених населених пунктах працює більше 15 забудовників (Додаток М). Така жорстка конкурентна боротьба між забудовниками лише сприяє отриманню споживачами більш якісних різноманітних пропозицій житла від бюджетного до елітного із використанням сучасних технологій будівництва, проектування, інфраструктурного забезпечення та високим рівнем енергоефективних та екологічних рішень.

Головне управління статистики у Волинській області наводить такі дані у будівельній сфері області: «підприємствами області у січні 2021р. вироблено будівельної продукції (виконано будівельних робіт) на суму 62,7 млн.грн. Індекс будівельної продукції у січні 2021 року порівняно з січнем 2020р. становив 74,6 %. Обсяги будівництва будівель зменшились на 52,1% (нежитлових – на 59,5 %, житлових – на 39,7%), будівництво інженерних споруд зросло на 30,6 %. Нове будівництво становило 64,9 % від загального обсягу виробленої будівельної продукції, ремонт (капітальний та поточний) – 17,7 %, реконструкція та технічне переоснащення – 17,4 %» [41].

Отже, ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» працює у жорсткому конкурентному середовищі, яке вимагає від компанії швидко, гнучко реагувати на зміну запитів клієнтів, кон'юнктуру ринку та дії конкурентів. Працюючи на будівельному ринку житлового будівництва, ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» пропонує своїм клієнтам маркетингові інновації, переважно комбінаторні та

модифікуючи, із акцентом на використання сучасних закордонних інновацій у сфері житлового будівництва від архітектурного проекту до матеріалів та технологій, і цим забезпечує собі стійкі конкурентні переваги, а споживачам розширює варіанти для вибору та задоволення своїх потреб. Основними маркетинговими інноваціями ТОВ «ТЕКТА ДОМУС», які воно успішно реалізує вже з 2020 року є будівництво:

- ЖК StyleUP в с. Липинах, Луцького району Волинської області – 2 будинки здано в експлуатацію, 2 будуються, 4 на черзі будівництва;
- ЖК Krona house (Крона хаус) в м. Ужгород, Закарпаття – 2 будинки будуються, планова здача в експлуатацію 4 кв. 2023 року та 4 кв. 2024 року;
- Котеджне містечко Octava (Октава) с. Липинах, Луцького району Волинської області, вул. Сагайдачного, 9 – перша черга планується бути зданою в експлуатацію 2 кв. 2023 року, 2 черга – терміни здачі невизначені.

Замовником, інвестором та власником вище поданих проектів офіційно є Continuum Development, а генеральним підрядником та забудовником є ТОВ «ТЕКТА ДОМУС».

Проведемо діагностику конкурентоспроможності одного із ЖК ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» – ЖК «StyleUP» порівняно з найближчими конкурентами на ринку. Для порівняння візьмемо такі ЖК: ЖК Сімейна фортеця. Гордість, ЖК Юпітер, які знаходять практично поруч на окраїні міста Луцьк в 5 км зоні. Для узагальнення показників, що характеризують конкурентне середовище складемо матрицю конкурентного профілю (табл. 2.1.2), де визначимо загальну оцінку рівня конкурентоспроможності (максимальна оцінка – 10), методом експертних оцінок розраховано рейтинг. Експертами були працівники та клієнти компанії, а також власний аналіз та діагностика. Як видно з проведених досліджень, ЖК «StyleUP» є досить конкурентоспроможним та лише незначною мірою поступається основному конкуренту ЖК «Сімейна фортеця. Гордість», але переважає конкурента ЖК Юпітер. Отже, у ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» активно формують та реалізують маркетингові інновації та підвищують конкурентоспроможність.

## Матриця конкурентного профілю\*

Ключовий фактор успіху	Ваговий коефіцієнт	<i>ЖК Сімейна фортеця. Гордість</i>		<i>ЖК StyleUp</i>		<i>ЖК Юпітер</i>	
		Рейтинг (маx 10)	Оцінка	Рейтинг (маx 10)	Оцінка	Рейтинг (маx 10)	Оцінка
Якість	0,35	9	3,15	8	2,8	7	2,45
Ціна	0,3	8	1,8	6	1,8	6	1,8
Асортимент	0,2	8	1,6	8	1,6	6	1,2
Продаж у кредит	0,1	7	0,7	5	0,5	6	0,6
Реклама	0,05	6	0,3	6	0,3	5	0,25
Загальна оцінка	1	-	7,15	-	7,0	-	6,25

*\*Джерело: Сформовано автором за аналітичними розрахунками*

Товариство створене з метою «отримання прибутку в процесі діяльності з виробництва та реалізації продукції, надання послуг, виконання робіт, а також при здійсненні іншої, не забороненої чинним законодавством України діяльності. Цілями діяльності ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» є задоволення потреб в його продукції, роботах, послугах та реалізація на підставі одержаного прибутку інтересів Учасника Товариства» [42].

У товариства у власності є 20 земельних ділянок, на яких воно реалізовує свою діяльність, або здає їх в оренду.

ТОВ «ТЕКТА ДОМУС», окрім основного виду діяльності – 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель, може займатись і іншими видами діяльності відповідно до переліку в Статуті, який був законодавчо закріплений. Повний текст Статуту товариства подано в Додатку Н.

Оскільки основний вид діяльності ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» є 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель, то для здійснення цього виду діяльності, компанії обов'язково потрібно мати ліцензію [33]. Патентної діяльності поки ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» не здійснює і не має жодного патенту.

Як зазначено в Статуті товариства, окремі види діяльності, перелік яких встановлений чинним законодавством України, ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» може здійснювати лише на підставі спеціального дозволу (ліцензії). ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» отримало ліцензію для виконання низки робіт при зведенні житлових будинків. Ліцензія та додаток до неї подано в додатку П. Після закінчення терміну дії ліцензії, компанія може знову у встановленому порядку, здійснити запит на видачу їй такої ліцензії на 5 років. Повний перелік видів робіт на які має ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» ліцензію, представлено в Додатку П. Практично всі перераховані види робіт здійснюються при зведенні житлових комплексів компанії, а якщо товариство немає ліцензії на виконання тієї чи іншої операції чи виду робіт, тоді ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» залучає до будівельних та монтажних робіт інші компанії, які мають відповідні ліцензії. Будівництво житлових будинків дуже відповідальна справа, тому потребує чіткого дотримання правил, вимог та ліцензійної відповідності.

Стратегічні та тактичні плани компанії розробляються директором та менеджерами ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» і затверджуються чи коригуються на Загальних зборах. Як зазначено в Статуті, трудовий колектив ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» становлять всі громадяни, які працюючи в компанії, беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту), що регулюють трудові відносини працівника з товариством. Права та обов'язки працівників ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» визначаються діючим законодавством, трудовими контрактами, внутрішніми документами товариства. Також, компанія надає трудові та соціально-побутові пільги для своїх працівників або окремих їх категорій. Управління ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» здійснюється: а) Загальними зборами учасників – вищий орган Товариства; б) Одноосібним виконавчим органом – Директором Товариства. Окрім Загальних зборів та директора, компанія має інші посади менеджерів та відділи.

Організаційна структура управління ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» подана на рис. 2.1.1.



Рис. 2.1.1. Організаційна структура управління ТОВ «ТЕКТА ДОМУС»\*

\*Джерело: за даними ТОВ «ТЕКТА ДОМУС»

Загалом, організаційна структура управління компанією є лінійно-функціональна. На нашу думку, враховуючи, що компанія є проектною, варто переформатувати організаційну структуру із лінійно-функціональної на матричну. Це дозволить в компанії ефективніше управляти проектами.

Розглянемо детальніше компетенції та права органів управління ТОВ «ТЕКТА ДОМУС». Компетенцією Загальних зборів учасників ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» є: «визначення основних напрямків діяльності товариства; внесення змін до статуту товариства, прийняття рішення про здійснення діяльності товариством на підставі модельного статуту; зміна розміру статутного капіталу товариства; затвердження грошової оцінки негрошового вкладу учасника; перерозподіл часток між учасниками товариства у випадках, передбачених законодавством» [42].

Виконавчим органом ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» є директор. Директор здійснює поточне керівництво діяльністю ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» та діє від імені Товариства без довіреності. Його обирається (призначається) на посаду Загальними зборами учасників товариства. До компетенції директора

належить вирішення усіх питань діяльності Товариства, але не тих, що належать до компетенції вирішення Загальними зборами учасників товариства. Але Загальні збори учасників товариства можуть прийняти рішення про передачу частини своїх повноважень до компетенції Директора.

Управління ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» передбачає вирішення великої кількості взаємопов'язаних проблем та завдань, починаючи від стратегічного плану діяльності, планування розвитку виробництва та будівництва на перспективу, оперативним плануванням на дні-тижні і закінчуючи диспетчерським регулюванням окремих робочих процесів на конкретних робочих місцях, будівельних ділянках і конкретний момент часу. Розв'язання цих завдань здійснюється через низку методів управління.

У ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» застосовують загальні та конкретні (специфічні) методи менеджменту. Центральне місце в системі управління ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» посідають економічні методи, оскільки на їх основі розробляється і реалізується цільова програма господарського розвитку товариства, встановлюються такі матеріальні стимули, які об'єктивно спонукають та зацікавлюють колектив до досягнення цілей товариства та ефективної праці. Також, використовуються й організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи, такі як: розпорядчі; організаційно-стабілізуючі; дисциплінарно-правові та соціально-психологічні методи [22, с. 203].

Ядром усієї цієї системи управління персоналом виступає саме кадрова політика. Вона являється засобом за допомогою якого «здійснюється реалізації цілей та завдань управління людськими ресурсами усієї організації» [11]. Основними напрямками кадрової політики ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» є: підбір, відбір, скорочення чи переміщення персоналу; кадрів. У формування кадрового резерву; моніторинг кількісного та якісного складу персоналу; оцінювання персоналу; навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників.

Найпоказовішим показником оцінки ефективності кадрової політики вважається рівень плинності Додатку Р (рис. Р.1) представлено порівняльну

динаміку плинності кадрів та чисельності персоналу ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» за 2020 рік – початок 2023 року. На початок 2023 році прослідковується зростання чисельності працівників компанії до 39 чоловік, порівняно з 26 працівниками у 2020 році, що є позитивним у діяльності ТОВ «ТЕКТА ДОМУС». При цьому, позитивним є також (як видно з рис. Р.1) щорічне значне зменшення плинності кадрів, що свідчить про зростання довіри, престижу та покращення матеріального і нематеріального стимулювання праці. Загалом, Штатний розпис ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» станом на 1.02.23 р. подано в Додатку Р (табл. Р.1).

Важливим аспектом реалізації кадрового менеджменту в компанії є мотивація та стимулювання праці працівників. Динаміка показників матеріального та нематеріального стимулювання працівників за 2020-2022 рр. подано в табл. С.1 (Додаток С). Керівництво використовує диференційований набір методів мотивації персоналу.

Вцілому можна стверджувати про позитивні зрушення в стимулюванні працівників кожного року, не дивлячись на складну фінансову картину компанії. При цьому спостерігається зменшення частини нематеріальної мотивації в загальній структурі. Тому в наступні роки варто компанії посилити саме нематеріальну мотивацію та виділяти на неї більше коштів.

Щоб отримати максимальну віддачу від реалізації методів стимулювання персоналу ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» та підвищити продуктивність праці працівників, необхідно використовувати їх комплексно. Це забезпечуватиме тісний взаємозв'язок та взаємодоповнення матеріального та морального стимулювання, оскільки використання лише комплексу методів матеріального стимулювання не дасть змоги стимулювати творчу активність персоналу на досягнення цілей компанії.

Основним недоліком ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» у сфері кадрового менеджменту є відсутність відділу кадрів, який би напряму виконував усі функції з управління кадрами. Зараз у ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» ці функції виконує директор та начальники відділів також є головний інспектор з кадрів

та інженер з охорони праці. Тому, ми вважаємо, що варто створити окремий відділ кадрів в компанії – «HR-відділ».

Визначення ступеня задоволення роботою працівників ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» проведемо шляхом експертної оцінки. На основі проведених опитувань серед працівників було визначено, що найбільшу вагу впливу на рівень їхньої задоволеності своєю роботою має розмір заробітної плати, зміст роботи, режим роботи та відповідність виконуваних обов'язків особистісним якостям. Менше значення посадові особи надають можливостям кар'єрного зростання, відношенню з керівництвом, колегами, рівню технічного оснащення та санітарно-гігієнічним умовам (табл. С.2, Додаток С).

Бальна оцінка відповідає рівню задоволеності працівників тим чи іншим фактором. Відповідно рівнем технічної оснащеності та санітарно-гігієнічними умовами персонал компанії є повністю задоволений. Протилежні думки у персоналу щодо про можливості професійного зростання. Доволі велика кількість працівників скаржаться, що в компанії мало застосовують принципи кар'єрного зростання і ротації працівників. Загальна оцінка отримана при розрахунку склала 4,13 з можливих 5. Загалом, працівники компанії в більшості задоволені своєю роботою.

Щодо фінансового стану, то нажаль, за останні три роки (2020–2022 рр.) ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» є збитковим і не отримує чистого прибутку та не виплачує дивідендів учасникам товариства. Фінансова звітність компанії подана у Додатку Т.

Ці роки були складними для всіх підприємств, організацій, установ та населення: спочатку карантинні обмеження спричинені пандемією COVID-19, а далі повномасштабна війна в Україні, та призвели до ліквідації чи замороження багатьох видів діяльності. ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» в ці роки отримало лише збитки, так за 2020 рік, чистий збиток становив 3572,8 тис. грн, 2021 році – 3441,8 тис. грн., у 2022 році – 5167,1 тис. грн. (табл. У.1, Додаток У). Враховуючи складний час реалізації проектів компанії 2020-2023 рік, ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» зазнало значні фінансові витрати, через

неспроможність дотримання часових графіків здачі об'єктів, зниження кількості клієнтів, проблеми із матеріально-технічним забезпеченням будівництва та низка інших факторів. Але ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» залишається працювати на ринку та виконувати свої зобов'язання щодо зведення житлових об'єктів. Підтвердженням цього є відновлення будівництва трьох основних об'єктів: ЖК StyleUP, ЖК Krona house (Крона хаус), Котеджне містечко Octava (Октава).

Отже, на основі проведених досліджень та беручи за основу запропоновану Ширяєвою Н.Ю [16] методику оцінювання менеджменту будівельної компанії, проведемо узагальнену діагностику менеджменту ТОВ «ТЕКТА ДОМУС». Дослідження проводились експертним методом із залученням експертів підприємства та власних спостережень.

Відповідно до адаптованої методики, проведемо оцінку менеджменту компанії за 10 критеріями, при цьому 1-5 це критерії «Можливості» компанії, а критерії 6-10 – «Результати». Результати оцінки подано в табл. 2.1.3.

Таблиця 2.1.3

## Діагностика менеджменту ТОВ «ТЕКТА ДОМУС»\*

Критерії	Коеф. важл.	Бали (1-10)
1	2	3
<b>Критерій 1. Лідерство керівництва</b>		
1.1. Визначення керівниками призначення організації, стратегії її розвитку, демонстрація на власному прикладі прихильності культурі якості, цінностей та норм етики	0,3	7
1.2. Участь керівників у роботі зі споживачами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами	0,3	5
1.3. Визначення і підтримка керівниками інновацій та змін в організації	0,4	4
Разом за Критерієм 1	1	5,2
<b>Критерій 2. Політика і стратегія</b>		
2.1. Стратегічне планування розвитку	0,4	5
2.2. Визначення цілей, завдань, політики розвитку	0,3	6
2.3. Орієнтація на потреби зацікавлених сторін	0,3	8
Разом за Критерієм 2	1	6,2
<b>Критерій 3. Орієнтація на персонал</b>		
3.1. Менеджмент персоналу	0,4	7
3.2. Робота відділу кадрів, HR	0,3	4
3.3. Планування розвитку персоналу, кар'єрного росту	0,3	6
Разом за Критерієм 3	1	5,8

## Продовження табл. 2.1.3

1	2	3
<b>Критерій 4. Ділове партнерство та ресурси</b>		
4.1. Внутрішні ресурси (виробничі, інформаційні, інфраструктура)	0,3	6
4.2. Інвестиції	0,4	8
4.3. Взаємини із зовнішніми партнерами	0,3	7
Разом за Критерієм 4	1	7,1
<b>Критерій 5. Проект ні процеси та послуги</b>		
5.1. Систематичне проектування та менеджмент процесів	0,2	6
5.2. Конкурентоспроможність проектів	0,3	9
5.3. Маркетинг, просування будівельних проектів	0,3	7
5.4. Управління будівельними проектами протягом всього ЖЦ	0,2	6
Разом за Критерієм 5	1	7,2
<b>Критерій 6. Задоволеність споживачів якістю будівельної продукції/послуг</b>		
6.1. Сприйняття споживачами організації, якості її продукції	0,4	5
6.2. Робота організації щодо зростання задоволення споживачів	0,3	7
6.3. Комунікація зі споживачами	0,3	7
Разом за Критерієм 6	1	6,2
<b>Критерій 7. Задоволеність персоналу</b>		
7.1. Сприйняття персоналом своєї роботи	0,2	7
7.2. Робота організації щодо зростання задоволеності персоналу	0,2	5
7.3. Мотивація та стимулювання персоналу	0,3	6
7.4. Соціально-психологічний клімат в колективі	0,3	7
Разом за Критерієм 7	1	6,3
<b>Критерій 8. Вплив компанії на суспільство</b>		
8.1. Імідж компанії	0,4	7
8.2. Сприйняття суспільством внеску компанії у регіональний та державний розвиток	0,3	5
8.3. Робота щодо зростання задоволення суспільства	0,3	6
Разом за Критерієм 8	1	6,1
<b>Критерій 9. Інформаційні технології та комунікації</b>		
9.1. Застосування сучасних програмних продуктів в діяльності компанії	0,3	5
9.2. Цифрова грамотність персоналу	0,3	4
9.3. Сайт та сторінки в соцмережах компанії	0,2	1
9.4. Сайт та сторінки в соцмережах будівельних проектів	0,2	7
Разом за Критерієм 9	1	4,3
<b>Критерій 10. Ділові результати роботи компанії</b>		
10.1. Фінансові результати діяльності	0,4	1
10.2. Якість продукції, послуг	0,3	8
10.3. Частка ринку	0,3	4
Разом за Критерієм 10	1	4
<b>Всього рівень зрілості менеджменту будівельної компанії</b>	<b>58,4</b>	<b>8,4</b>

\*Джерело: Сформовано автором на основі експертних оцінок та [16]

Отже, представимо наочно рівень досягнення ефективності менеджменту за кожним із 10 Критеріїв на рис. 2.1.2.



Рис. 2.1.2. Ілюстрація результатів діагностування менеджменту ТОВ «ТЕКТА ДОМУС»\*

\*Джерело: сформовано автором на основі аналітичних розрахунків

Результати дослідження показали, що найкраще рівень ефективності менеджменту компанії проявляється за такими критеріями, як: ділове партнерство та ресурси, проектні процеси та послуги, а найгірше – ділові результати роботи компанії та інформаційні технології та комунікації.

Відповідно до методики [16], підсумовуючи всі 10 критеріїв, можна отримати загальний рівень зрілості менеджменту компанії. Загалом, градація рівнів зрілості менеджера включає V рівнів (Додаток Ф). Відповідно до аналітичних розрахунків (див. табл. 2.2), рівень зрілості менеджменту ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» складає 58,4, що відповідає III рівню зрілості – «Обізнаність». Система менеджменту в організації сформувалася.

Необхідно акцентувати увагу на оптимізації бізнес-процесу і поліпшенні якості на кожному його етапі.

Удосконалюючи систему управління, слід враховувати важливість споживача і важливість персоналу.

## **2.2. Оцінювання рівня формування корпоративної системи управління проектами ТОВ «ТЕКТА ДОМУС»**

Відповідно до теоретичних аспектів розкритих у першому розділі магістерської роботи, зробимо оцінку рівня формування корпоративної системи управління проектами ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» та наявності чи відсутності ключових елементів КСУП.

Отже, на початковому етапі визначимо, проекту діяльність компанії і види проектів, що зараз реалізує ТОВ «ТЕКТА ДОМУС».

Оскільки в ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» основною діяльністю є будівництво житлових будинків (комплексів, котеджів), то відповідно компанія обов'язково здійснює проекту діяльність.

Основними проектами, що реалізує ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» є:

1. Проект № 1 – ЖК StyleUP в с. Липинах, Луцького району Волинської області – 2 будинки здано в експлуатацію, 2 будуються, 4 на черзі будівництва – житловий комплекс еліт-класу литовського архітектора Відімантаса Самаліоніса, що складатиметься із 8 будинків, на території площею 6 га.

У ЖК «StyleUP» кожна будинкова секція передбачає 4 поверхи: загалом 64 квартири у будинку – по 4 квартири на кожному поверсі. На першому поверсі власники 6-ти квартир додатково отримують у користування невелику прибудинкову ділянку, але вартість квартири буде збільшена за рахунок цього. Переваги ЖК StyleUP:

- будинки відповідають європейським стандартам якості по екологічності;

- у квартирах відсутнє традиційне сегментування на 1/2/3-кімнатні квартири (немає внутрішніх перестінків-перегородок, а зонованим є лише санвузол);

- зони біля будинків обладнанні спортивними та дитячими майданчиками, велодоріжками, місцями зарядки електрокарів, зонами для барбекю, бесідками, паркінгами, зонами озеленення;

- оздоблення під'їздів виконано у стилі neo-loft;
- встановлено шумопоглинаючу огорожу по периметру, що також забезпечує наявність закритої зони ЖК;
- фасад будинків оздоблено теплоізоляційним матеріалом фірми Saragol, що забезпечують скорочення енерговитрат на 40%;
- встановлені металопластикові шестикамерний профіль з двокамерним склопакетом;
- індивідуальне опалення.

З метою ефективного маркетингу було розроблено логотип ЖК (додаток X. рис. X.1) та створено сайт, де можна потенційним клієнтам отримати необхідну інформацію, також активно просувається ЖК в інших інформаційних джерелах та соціальних мережах [44]. Сайт ЖК StyleUP – <https://www.style-up.com.ua/> [37].

Ціни за квартири на ЖК «StyleUP» від 1 211 483 грн (від 32 347 \$), або від 32 584 грн за м<sup>2</sup> (від 870 \$ за м<sup>2</sup>).

2. Проект № 2 – ЖК Krona house (Крона хаус) в м. Ужгород, Закарпаття – 2 будинки будуються, планова здача в експлуатацію 4 кв. 2023 року та 4 кв. 2024 року.

Для ЖК Krona house також було, з метою ефективного маркетингу, розроблено логотип ЖК (додаток X. рис. X.2) та створено сайт, також ЖК активно просувається в соціальних мережах та інших інформаційних джерелах. ЖК належить до новобудов комфорт класу. Здача об'єкту в експлуатацію запланована на 4 квартал 2024 року. Сайт ЖК Krona house (Крона хаус) <https://www.krona.uz.ua/> [36].

Як зазначається на сайт комплексу, «ЖК Крона – житловий комплекс, що став симбіозом сучасного містобудування та енергозберігаючих технологій. Естетика сучасної архітектури, розвинена інфраструктура, новітні засоби безпеки, до деталей продумана ергономіка – дають можливість Вам почати жити так, як того хочете Ви» [36].

Переваги, ЖК Krona house такі [43]:

- новобудова зводять за технологією – монолітно-каркасна;
- 9 поверхів у ЖК, висота стелі – 2,7 м;
- опалення індивідуальне;
- Krona house представлений 11 плануваннями;
- наявність наземного паркінгу.

У новобудові можна купити нерухомість за такими цінами від забудовника: 1-кімнатні – площа від 28.2 і до 77.17 квадратних метрів, вартість від 792 135 і до 2 167 696 грн, або від 750 \$ за м<sup>2</sup> до 21 150 за м<sup>2</sup>. [43].

3. Проект № 3 – Котеджне містечко Octava (Октава) с. Липинах, Луцького району Волинської області, вул. Сагайдачного, 9 – перша черга планується бути зданою в експлуатацію 2 кв. 2023 року, 2 черга – терміни здачі невизначені [45].

Розроблено логотип КМ Octava (додаток Х. рис. Х.3) та сайт КМ «ОКТВА» <https://octava.city/> [38]. Як зазначено на сайті «Октава – це проект литовського архітектора, де враховані всі вимоги та стандарти житла преміум класу. Самодостатнє котеджне містечко, що в 15 хвилинах від Луцька. Знаходиться у с. Липини, Луцького району. У нас буде комфортно усім хто вимагає високих стандартів для себе та своєї сім'ї. Розвинуті внутрішня і зовнішня інфраструктури. Всі котеджі в єдиному стилі, вільним плануванням та панорамними вікнами» [38].

Переваги Котеджного містечка Octava (Октава):

- кількість котеджів – 56, клас нерухомості – еліт;
- індивідуальне опалення в будинках, енергозбереження класу Б,Б+, електричний котел; можливість облаштування каміну;
- вільне планування житлової прощі поверхів (2-3 поверхи);
- індивідуальна присадибна ділянка 3 сот.;
- наявність гаражів в кожному будинку (наземний паркінг);
- доступні 3 види планування і площ котеджів;
- огорожена територія містечка де буде: дитяча зона дозвілля; спортивна зона дозвілля; плавальний басейн відкритого типу;

– закрита територія, власна охорона; відеонагляд по периметру.

Ціни на кортежні будинки теж елітні і складають від 5 243 445 грн, або від 140 000 \$, тобто від 36 929 грн за м<sup>2</sup>. або від 986 \$ за м<sup>2</sup>.

Для більш детального аналізу конкурентних позицій житлових комплексів та аналізу портфелю проектів, які ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» разом із партнерами та інвесторами пропонує споживачам, варто здійснити портфельний аналіз за допомогою матриці «Мак Кінсі – Дженерал Електрик». Даний аналіз дасть можливість отримати комплексну інформацію покращення процесів управління портфелем сфер діяльності товариства та обрати стратегічний план розвитку компанії та її окремих проектів. Матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» є багатофакторною матрицею і певним удосконаленим варіантом матриці БКГ [25]. З цією метою потрібно провести аналіз ЖК за двома напрямками: привабливість ринку; конкурентоспроможність стратегічного господарського підрозділу (СГП). Стратегічними господарськими підрозділами для ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» будуть 3 об'єкти:

- КМ «ОКТВА» – СГП 1;
- ЖК Krona house – СГП 2;
- ЖК «StyleUP» – СГП 3.

Для кожного СГП, дана матриця дозволить визначити індивідуальну стратегію, дотримання якої дасть можливість підвищити ефективність діяльності підприємства.

Методом експертних оцінок визначаємо «вагомість кожного показника (від 0 до 1), що відповідає його значенню при виборі стратегії. Для кожного показника методом експертних оцінок визначаємо його ранг за десятибальною шкалою (можливе застосування п'ятибальної шкали).

Він характеризує реальне значення показника для досліджуваного підприємства (1 – найгірше, 10 – найкраще значення).

Використовуючи вихідні дані, визначимо узагальнену оцінку кожного показника шляхом визначення добутку вагомості показника та його рангу»

[12]. Експертами виступали менеджери та партнери та клієнти ТОВ «ТЕКТА ДОМУС», а також власні спостереження і дослідження.

В Додатку Ц, оцінка привабливості ринку СГП представлена табл. Ц.1, а оцінка конкурентоспроможності представлена в табл. Ц.2.

Отже, за оцінкою експертів, найкращі позиції Привабливості ринку має ЖК Krona house – СГП 2, із рівнем оцінки 6,43 бали, це пояснюється тим, що квартири даного ЖК є класу комфорт і більш доступні для клієнтів по ціновій сегментації. На другому місці знаходить КМ «ОКТВА» – СГП 1 із значенням 6,38, і на третьому місця – ЖК «StyleUP» – СГП 3 – 6,29 бали. Це пояснюється тим, що квартири даного ЖК є елітні і не користуються таким попитом, більш бюджеті пропозиції.

Загалом, слід відмітити, стратегічні господарські підрозділи ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» мають майже однакову привабливість ринку і знаходять в межах 6-7 балів, тобто вище середнього. За оцінкою експертів, найкращі позиції Конкурентоспроможності СГП має:

– ЖК Krona house – СГП 2 – 8,56, адже даний об'єкт з комфортабельними квартирами з відносно доступними цінами, енергоефективними технологіями і зручним плануванням;

– ЖК «StyleUP» – СГП 3 – 8,15 бали, адже даний об'єкт, хоч і відноситься до елітного класу, але має хороше співвідношення ціна/якість та сучасними енергоефективними технологіями;

– КМ «ОКТВА» – СГП 1 – 7,71 бали, адже даний об'єкт має багато переваг серед ЖК конкурентів елітного класу.

Згідно з методикою, на вертикальній осі відмічаємо значення фактора привабливості ринку у межах від «1» до «10», а на горизонтальній осі – значення фактора конкурентоспроможності СГП у межах від «1» до «10». Поле матриці розділяємо на 9 рівновеликих квадратів: – поле 1, 2, 3 – зона зростання; – поле 4, 5, 6 – зона вибіркового розвитку; – поле 7, 8, 9 – зона «збирання врожаю».

Далі будуємо матрицю «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» (рис. 2.2.1).

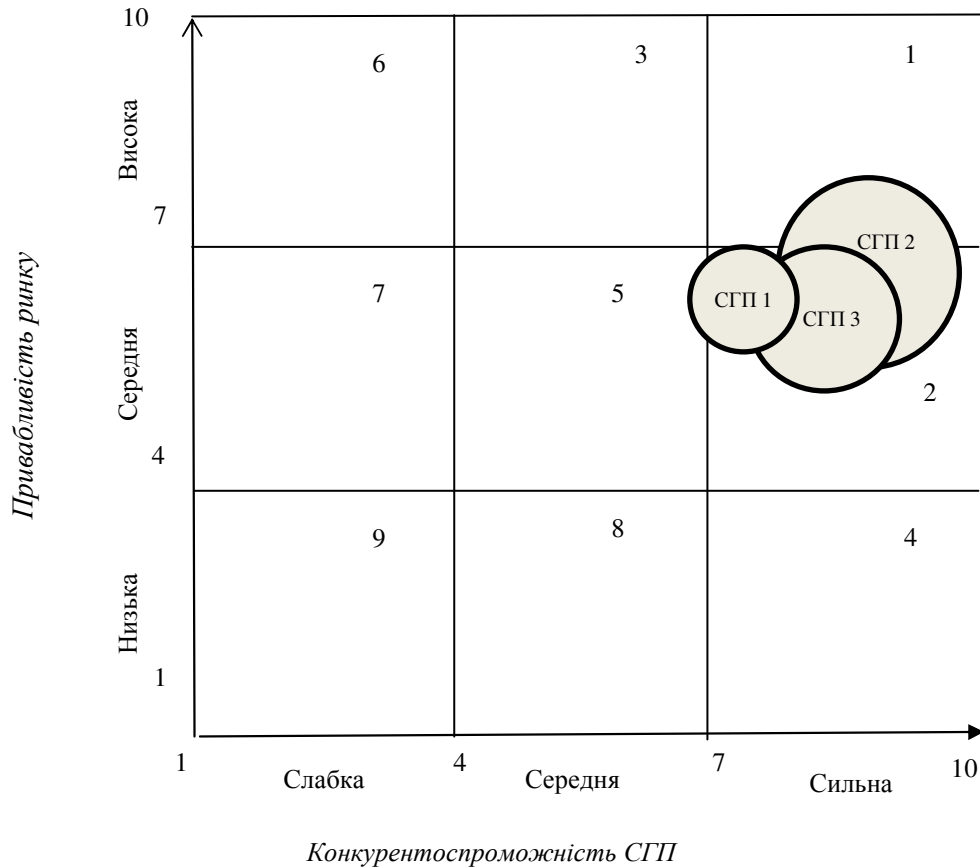


Рис. 2.2.1. Матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик»  
ЖК ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» \*

\*Джерело: Побудовано автором за аналітичними розрахунками

Провівши аналіз, у табл. 2.2.1 представимо альтернативи стратегічних зон для ЖК ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» згідно з матрицею «Мак Кінсі – Дженерал Електрик».

Таблиця 2.2.1

Характеристика альтернатив стратегічних зон  
ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» за матрицею «Мак Кінсі – Дженерал Електрик»\*

Вид СГП	Стратегії
СГП 1,2,3	Стратегія розвитку: підвищення прибутку за рахунок економії (ефект масштабу), стратегія інвестування в найперспективніші сегменти ринку

\*Джерело: Сформовано автором за аналітичними розрахунками

Отже, інвестиційний портфель ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» є досить перспективним і для всіх проектів компанії можна реалізовувати стратегію

розвитку, шляхом посилення конкурентних переваги на ринку, формування стійкого позитивного іміджу компанії забудовника, що сприятиме у подальшій розробці і реалізації нових будівельних проектів, як у Волинській області так і в інших областях України. Адже зараз, як ніколи, актуальною є потреба у збільшенні житлового фонду з метою забезпечення всіх ВПО власним житлом та задоволення потреб інших клієнтів.

Компанія співпрацює з невеликою кількістю стейкхолдерів. Основним її суб'єктом співпраці у сфері девелопменту є ТОВ «КОНТИНІУМ-ДЕВЕЛОПМЕНТ». Для даної компанії, ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» є головним підрядником ініційованих будівельних проектів.

Загалом, за роллю, яку виконує девелопер при реалізації проекту згідно з вітчизняним законодавством у сфері містобудування, при реалізації проекту на девелопера ТОВ «КОНТИНІУМ-ДЕВЕЛОПМЕНТ» ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» з іншими компаніями партнерами виконують функції, яка представлена в табл. 2.2.2.

Таблиця 2.2.2

## Співставлення ролей при управлінні проектами\*

Функції девелопера	ТОВ «КОНТИНІУМ-ДЕВЕЛОПМЕНТ»	ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» та інші компанії
Власник (співвласник) земельної ділянки	+	-
Замовник	+	-
Генеральний проектувальник (генпроектуювальник)	-	+ і проектувальне бюро «UGNІJA»
Проектуювальник	-	+ і проектувальне бюро «UGNІJA»
Субпідрядний проектувальник (субпроектуювальник)	-	+
Інжинірингова діяльність	-	- «А-пілон»
Експертиза	-	- «А-пілон»
Технічний нагляд	-	+
Підрядник	-	+
Субпідрядник	-	+ «Волиньмоноліт»
Генеральний підрядник	-	+
Інвестор	+	-
Управитель ЖК, будинку	-	+
Власник нерухомості	+	-

\*Джерело: Сформовано автором

На ТОВ «ТЕКТА ДОМУС», при розробці та реалізації своїх проектів – житлових будинків та комплексів, використовують такі етапи: 1) ініціювання проекту; 2) проектування; 3) фінансування; 4) будівництво; 5) продаж та здача в оренду; 6) експлуатація та управління. Відповідно на кожному етапі здійснюється управління відповідними процесами і завданнями.

Найбільшою мірою можливості системи управління проектами реалізуються на етапі реалізації проекту (будівництво; продаж та здача в оренду; експлуатація та управління).

Загалом, діагностика наявності КСУП ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» показала такі результати:

- у компанії відсутня практика формування корпоративного стандарту управління проектами, лише частково є шаблони оформлення проект но-кошторисної документації, відповідно до вимог чинного законодавства у сфері житлового будівництва;

- у компанії відсутній координаційний підрозділ Проектний офіс, а окремі функції КСУП, відповідно до посад та штатного розпису (Додаток Р ) виконують: директор, заступник директора з будівництва, архітектори, головний інженер, інженер з комп'ютерних систем, головний бухгалтер, обліковець з реєстрації бухгалтерський даних, інженер з проект но-кошторисної роботи та інші, що не забезпечує ефективну координацію та комунікацію при реалізації проектів;

- організаційна структура не відповідає виду діяльності компанії, тому виникає необхідність перебудови на більш адаптовану;

- великим недоліком в діяльності ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» є те, що в компанії немає спеціалізованої програми управління проектами, а окремі відділи користуються своїм програмним забезпеченням, а саме:

- 1) у сфері управління бізнес-процесів (використовують відділ постачання та збуту та відділ бухгалтерського обліку):

- 1-С бухгалтерія версія 8;

- для розробки та перевірки кошторисів використовують АВК.5;

2) у сфері проектування (застосовують архітектори):

- Archicad 23;
- SketchUp 2019;
- 3dsMax 2020;
- Corona Renderer 6;
- Enscape 3.4;
- Autocad 2018;
- Photoshop 2019.

Тому, для ефективного формування і реалізації саме КСУП на ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» потрібно буде закупити, налагодити, навчити персонал і застосовувати одну із спеціалізованих програм управління проектами в будівельній сфері, наприклад, GenieBelt або Buildertrend;

– у компанії менеджерами проектів назначаються окремі відповідальні особи, але їх функціональні обов'язки офіційно не затверджені, що теж вимагає удосконалення. Менеджером проекту ЖК «StyleUP» є заступник директора з будівництва, менеджером проекту КМ «ОКТВА» є начальник виробничо-технічного відділу, менеджером проекту ЖК Krona house є директор з виробництва;

– у компанії немає практики використання в діяльності міжнародних стандартів управління проектами, а лише при реалізації будівельних проектів використовують державні стандарти (ДСТ), державні будівельні норми (ДБН); регіональні будівельні норми (РБН) та технічні умови (ТУ).

Отже, на основі проведених досліджень, спостережень та експертних оцінок, проаналізуємо рівень формування наявної корпоративної системи управління проектами ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» шляхом побудови профілю із виділенням основних визначальних елементів КСУП, досягнення їх рівня в компанії шляхом бальної експертної оцінки (від 1 до 5 балів, де 5 балів ще повністю сформований та наявний елемент) із роз'ясненням наявного поточного стану КСУП та виділенням основних напрямків та рекомендацій для удосконалення КСУП у майбутньому в компанії (табл. 2.2.3).

Таблиця 2.2.3

## Оцінка рівня формування КСУП ТОВ «ТЕКТА ДОМУС»\*

Складові КСУП	Бали					Характеристика поточного стану	Пропозиції для удосконалення
	1	2	3	4	5		
Проектний офіс		*				Відсутній. Окремі функції покладені на керівників та працівників різних відділів	Створити проектний офіс
Менеджер проекту			*			Формально назначають керівника проекту, але зі збереженням обов'язків на основній посаді	Чітко визначити функціональні обов'язки
Корпоративний стандарт (КС)	*					Нерозроблений, є лише окремі елементи	Розробити та впровадити КС
Програмне забезпечення щодо управління проектами		*				Немає спеціалізованої програми управління проектами, лише окремі відділи використовують специфічне професійне ПЗ	Вибір та впровадження спеціалізованого програмного забезпечення управління проектами
Організаційна структура			*			Лінійно-функціональна та	Потребує зміни (перебудови) на матричну чи проектну
Методологія, підходи УП			*			У компанії використовують традиційний процесний підхід до управління проектами	Поєднувати традиційний та гнучкий (Agile) підходи до УП
Стейкхолдери			*			Співпраця з обмеженим колом зацікавлених осіб	Розширити співпрацю із стейкхолдерами
Міжнародні стандарти, державні та галузеві стандарти				*		Здійснюється реалізація проектів компанії у відповідності із державними та галузевими будівельними норм. Компанія має ліцензію	Впровадження у практику міжнародних стандартів управління проектами, наприклад РМВОК та ISO 19650-1: 2018
Проекти				*		Компанія реалізує 3 проекти: ЖК StyleUP, ЖК Krona house (Крона хаус), Котеджне містечко Octava (Октава)	Дотримання термінів введення в експлуатацію, відкриття нових проектів
Рівень КСУП	25						

\*Джерело: Сформовано автором

Отже, рівень впровадження КСУП ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» складає 25 балів із максимальних 90 балів, що свідчить про низький рівень із низкою недоліків у формуванні КСУП. В наступній частині дослідження, більш детально розкриємо виділені напрямки вдосконалення формування КСУП на ТОВ «ТЕКТА ДОМУС».

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТОВ «ТЕКТА ДОМУС»**

#### **3.1. Модель корпоративного стандарту управління проектами девелоперської компанії**

Основним видом діяльності девелоперських компаній є розробка і реалізація проектів у сфері нерухомості. Тому, формування корпоративної системи управління проектами (КСУП), для даних компаній є обов'язковим критерієм ефективності і розвитку. Ядром корпоративної системи управління проектами є Корпоративний стандарт управління проектами.

Корпоративний стандарт управління проектами – це «сукупність документів, що пояснюють або рекомендують в який спосіб, у якій послідовності, в які терміни, з використанням яких шаблонів потрібно виконувати ті чи інші дії у процесі управління проектами» [7].

Досить тривалий час займає процес розробки, затвердження та впровадження корпоративного стандарту управління проектами в компанії, до того ж цей процес є досить трудомісткий як для учасників команди, проектної команди так і організації в цілому.

Тому потрібно початково побудувати модель Корпоративного стандарту, яка дає змогу бачити цілісну картину, а далі поступово поетапно формувати кожен елемент та розділ корпоративного стандарту із паралельною діагностикою та коригуванням, що надасть можливість сформувати найбільш прийнятний для девелоперської компанії унікальний, специфічний Корпоративний стандарт управління проектами.

Далі, сформований проект Корпоративного стандарту управління проектами має бути розглянутий уповноваженою експертною групою компанії, за необхідності знову відкоригований, та поданий на остаточне затвердження. Затверджений та впроваджений Корпоративний стандарт

управління проектами дасть можливість девелоперській компанії швидко формувати, обґрунтовувати, реалізувати та оцінювати всі свої будівельні проекти.

Вчені відмічають [8], що послідовна деталізація, яка враховує методи управління проектами компанії та етапи розробки концепції, це і є краща методика створення корпоративного стандарту управління проектами.

На рис. 3.1.1 подано схематично етапи створення корпоративного стандарту управління проектами.



Рис. 3.1.1. Схема етапів створення стандарту управління проектами девелоперської компанії\*

\*Джерело: Побудовано автором на основі [7]

Базовим елементом системи управління проектами підприємства є концепція управління проектами, що обґрунтовує необхідність її створення

та застосування, визначає її стратегію реалізації і розвитку, ключові параметри і результати, необхідні інформаційні технології та об'єм автоматизації, що використовуються. Концепцію прописують у Положенні про Корпоративний стандарт управління проектами в компанії.

Концепція повинна містити принципи класифікації проектів компанії, принципи формування команд проектів, визначення зон відповідальності, перелік процедур управління проектами, ступінь їх формалізації і деталізації, тобто містити узагальнену коротку інформацію про мету корпоративної системи управління проектами компанії.

Корпоративна методика повинна містити опис у форматі процедур, що розкриватиме порядок виконання основних етапів проекту, методології, технології, які будуть на практиці застосовуватись в компанії, а також мають бути представлені рекомендовані управлінські документи.

В операційному стандарті має бути подані деталізована інформація про процедури управління проектами, посадові інструкції учасників проектною діяльності, шаблони проектних документів із виділенням нормативної документації, шаблон Статуту проекту.

На скільки комплексно, професійно та обґрунтовано буде сформований Проект корпоративного стандарту, настільки швидшою буде процедура його розгляду та затвердження в компанії і відповідно, швидше запускатиметься механізм його використання в практиці компанії для управління проектами.

Загалом, у стандартах управління проектами конкретної девелоперської компанії має бути описано хто, що саме, коли і як повинен робити для функціонування корпоративної системи управління проектами.

Цей документ має містити такі розділи: вступна роз'яснювальна термінологічна частина (містить такі розділи: вступ, сфера застосування, посилання нормативні, визначення понять та терміни, скорочення та позначення); основні положення управління проектною діяльністю; проектне управління протягом життєвого циклу проекту; загальні принципи

управління проектами; додатки (в тому числі шаблони документів при управлінні і реалізації проектів).

На основі огляду наукових джерел та практик різних компаній, у тому числі девелоперських, сформуємо

Модель корпоративного стандарту управління проектами девелоперської компанії (рис. 3.1.2).

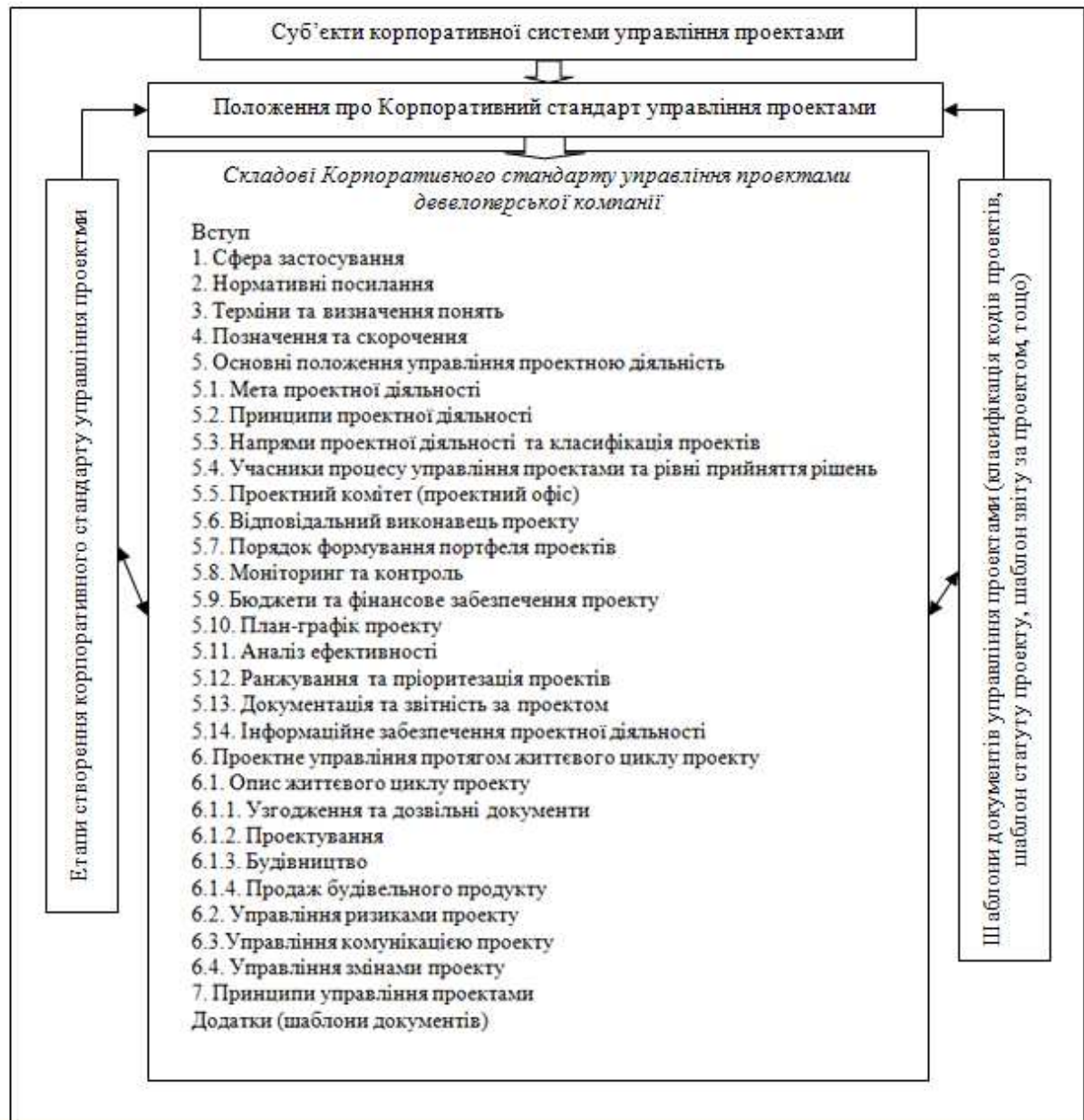


Рис. 3.1.2. Модель корпоративного стандарту управління проектами девелоперської компанії

\*Джерело: Розроблено автором

Положення про корпоративний стандарт з управління проектами (або корпоративний стандарт з управління проектами) розглядається як документ верхнього рівня в структурі внутрішньої нормативної документації, що регламентує управління проектами в компанії. Корпоративний стандарт розробляється для створення концепції управління проектами в девелоперській компанії.

У вступній частині КС подається мета та цілі стандарту. Наприклад: Цілями стандарту є:

- розвиток стратегічної компетенції з управління проектами;
- визначення напрямків проектної діяльності в компанії;
- впровадження уніфікованого комплексного системного підходу до процедур здійснення проектної будівельної діяльності;
- визначення порядку формування аргументованого портфелю будівельних проектів компанії відповідно до пріоритетності;
- формування критеріїв для класифікації будівельних проектів,
- визначення суб'єктів та рівнів прийняття рішень та делегування повноважень в проектній діяльності.

Наступні розділи Корпоративного стандарту (КС) будуть містити такі основні положення [32].

1. Сфера застосування. В даному розділі буде зазначено, що КС формується для реалізації стратегічних цілей діяльності компанії.

2. Нормативні посилання. Містить інформацію про міжнародні, державні стандарти та нормативи у будівельній галузі на основі яких буде здійснюватись управління проектами.

3. Терміни та визначення понять. Містить збірку загальних та специфічних професійних понять в будівельній сфері при реалізації проектів.

4. Позначення та скорочення. Містить збірку загальновизнаних скорочень та посилань, що використовуються в проектній діяльності відповідно до будівельних стандартів, норм та нормативів;

5. Основні положення управління проектною діяльністю.

5.1. Мета проектної діяльності. Наприклад: метою проектної діяльності девелоперської компанії є реалізація будівельних проектів направлених на забезпечення конкурентоспроможності компанії в будівельній галузі, досягнення очікуваних результатів стратегії розвитку компанії із урахуванням вимог чинного законодавства.

5.2. Принципи проектної діяльності:

- забезпечення прозорості у виборі та провадженні проектів;
- досягнення стратегічних та операційних цілей компанії через управління проектами;
- єдність підходу в процесі управління проектами від етапу відбору до реалізації проектів;
- при прийнятті рішення щодо започаткування нових проектів, пріоритетність фінансового забезпечення залишається за вже розпочатими проектами;
- гнучкість у інструментах та засобах досягнення поставлених цілей;
- відповідність законодавству про дотриманні державних норм та нормативів при будівництві об'єктів нерухомості;
- забезпечення ефективності, тобто вибір найбільш економічно обгрунтованих проектів та інші.

5.3. Напрями проектної діяльності та класифікація проектів.

Напрями проектної діяльності компанії є:

- а) розробка та реалізація проектів нерухомості;
- б) реалізація проектів оптимізації, трансформації та автоматизації для досягнення стратегічних. тактичних і операційних цілей компанії, підвищення рівня ефективності бізнесу та зменшення витрат;
- в) розробка проектів нерухомості на замовлення;
- г) реалізація проектів державно-приватного партнерства;
- д) реалізація зобов'язань перед інвесторами, клієнтами, за інвестиційними, кредитними договорами з фінансовими організаціями, страхування проектів;

е) інші види проектної діяльності не заборонені чинним законодавством.

Пропонуємо девелоперській компанії здійснювати класифікацію проектів беручи за основу один із підходів поданих в табл. Ш.1, Додаток Ш.

Така класифікація дасть можливість чітко систематизувати та різносторонньо описати сутність проекту та обрати чіткий алгоритм виконання проекту. Критерійними ознаками класифікації будуть за формою власності на об'єкт нерухомості; за об'єктом девелопменту; за масштабами проекту; за джерелом інвестицій; за фазами участі делопера; за наявністю та видом будівництва, за поєднанням функцій девелопменту та інші.

5.4. Учасники процесу управління проектами та рівні прийняття рішень. Учасниками процесу управління проектами в компанії є: замовник проекту; інвестор проекту; власник нерухомості; відокремлені підрозділи та структурні підрозділи апарату управління; менеджер проекту; проектний підрозділ; проектний комітет; субпідрядник; інші стейкхолдери.

Проектний офіс та менеджер проекту затверджуються на початку ініціюванні проекту та продовжують свою діяльність протягом всього терміну реалізації проекту.

На даному етапі також має бути зазначено зону відповідальності прийняття рішень відповідно до масштабів та фінансової вартості проектів. Ці положення мають відповідати Статуту девелоперської компанії і відповідно до нього, має бути розподіл повноважень керівника (директора) компанії, менеджера проекту, чи, наприклад, учасників товариства чи наглядової ради.

5.5. Проектний комітет (проектний офіс). У даному пункті зазначається мета, завдання проектного комітету (проектного офісу), перелік учасників (посад) у проектному офісі, зазначаються функціональні обов'язки учасників комітету, вимоги до їх кваліфікації та компетентності та затверджуються шаблони посадових інструкцій. Проектний комітет створюється для проектів, де необхідно дві або більше бізнес-вертикалі для реалізації проектів. Якщо

проект реалізується в рамках бізнес-вертикалі, тоді за рішенням замовника може бути створено проектний офіс.

Основними завданнями проектного офісу є, наприклад:

- розгляд та погодження процесів і змін відповідно про етапів реалізації будівельного проекту;
- оцінка підготовки, моніторинг рівня реалізації проекту девелоперської компанії;
- підготовка та надання пропозицій керівнику чи Загальним зборам товариства, замовнику (інвестору, власнику), щодо необхідності коригування, призупинення реалізації чи/або закриття проекту;
- затвердження плану комунікацій за проектом;
- розробка шаблонів документів управління проектами та контроль за їх правильним використанням;
- періодичне звітування щодо рівня виконання плану проекту керівництву, замовнику (інвестору, власнику) та іншим уповноваженим особам, тощо.

Склад проектного комітету складається із постійних учасників (голова проектного комітету, члени проектного комітету, відповідальний виконавець), а також із змінних (запрошених) відповідно до вимог замовника (інвестора, власника).

Ефективність діяльності проектного комітету оцінюється керівництвом компанії та іншими стейкхолдерами за критерієм успішності підготовки, додержання термінів реалізації проекту.

5.6. Відповідальний виконавець проекту. Відповідальним виконавцем проекту є менеджер проекту, або керівник підрозділу, який є відповідальним за реалізацію проекту перед замовником (інвестором, власником).

Учасники процесу управління проектами в девелоперській компанії можуть прийняти рішення, відповідно до необхідності, щодо створення таких тимчасових організаційних або штатних одиниць:

- керівник (менеджер) проекту (одноосібно);

- проектна команда;
- робоча група.

5.7. Порядок формування портфеля проектів. У даному пункті зазначається правила внесення, реєстру проектів компанії, для подальшого їх розгляду та затвердження. Формується шаблон реєстру (таблиця) проектів компанії із виділенням чітких основних характерних і особливостей проектів та їх кодуванням.

5.8. Моніторинг та контроль. Моніторинг та контроль це регулятивний процес діагностики стану виконання проекту. Він здійснюється з метою аналізу прогресу за проектом, відповідності поставленим часовим нормам виконання проекту та затвердженого бюджету (кошторису).

У даному пункті прописуються вимоги та часові рамки виконання моніторингу та контролю за проектом протягом всього життєвого циклу існування проекту. Зазвичай, варто вказувати, що даний вид процесів буде проводитись щоквартально із формуванням відповідного звіту.

5.9. Бюджети та фінансове забезпечення проекту. Даний пункт містить інформацію щодо особливостей складання бюджету проекту. Формується шаблон Карти (анкети) проекту на етапі ініціювання.

5.10. План-графік проекту. Розробляється з метою затвердження і прийняття календарного плану проекту до розгляду. Містить відомості про основні часові параметри проекту.

5.11. Аналіз ефективності. Зазначаються умови та періодичність проведення оцінки ефективності проекту. Описується початковий (попередній) та кінцевий розрахунок ефективності проекту із зазначенням показників економічної ефективності та граничних показників (табл. 3.1.1).

Таблиця 3.1.1

#### Граничні показники фінансово-економічної ефективності проекту\*

Показники економічної ефективності	Граничні показники
1. Чиста приведена вартість	> 0
2. Внутрішня норма прибутку	> ставки дисконтування
3. Індекс прибутковості	> 1,0
4. Дисконтний період окупності	5 років

При оцінюванні ефективності проекту на кінцевій стадії реалізації здійснюється порівняння із плановими показниками бажаного рівня ефективності. Таке зіставлення дає змогу чітко визначити прогалину у сфері планування і реалізації проекту.

5.12. Ранжування та пріоритетизація проектів. Даний розділ формується з метою чіткого виокремлення, шляхом ранжування (здійснюється рейтингування проектів за 100 бальною шкалою) тих проектів, на які найбільш доцільно направити основні проектні ресурси. Даний вид робіт здійснює проектний підрозділ, розробляє шаблон-форму ранжування та представляє оцінку проектів керівництву (інвестору, власнику) на розгляд.

Шкала визначення пріоритетності проектів: 100-71 балів «пріоритетні проекти» рекомендовані до включення в портфель проектів компанії як пріоритетні; 70-41 бал «опціональні» можливе включення в портфель проектів компанії за умови необхідного залучення ресурсів (особливо фінансових); 40-11 балів «перспективні» за умови залучення необхідних ресурсів і переходу у клас «опціональних чи пріоритетних» лише тоді підлягають включенню до портфелю проектів компанії; 11-0 балів «безперспективні» не підлягають включенню до портфелю проектів.

5.13. Документація та звітність за проектом. У даному пункті стандарту зазначається, що основними документами за проектом є карта (анкета) проекту, статут проекту, план-графік проекту, накази, протоколи засідань робочих груп, проектного комітету, проектна документація згідно ДБН А.2.2\_3, звіти за проектом, тощо. Відповідно в даному пункті подається шаблон окремих документів.

Пропонується в девелоперській компанії використовувати шаблонну Форму звіту за проектом (Додаток III, рис. III.1), а також, варто формувати статут проекту за формою-шаблоном, що подано в Додатку III, рис. III.2.

5.14. Інформаційне забезпечення проектної діяльності. У даному пункті зазначається мета та роль застосування інформаційного забезпечення при реалізації проектів. У цілому інформаційне забезпечення призначене для

забезпечення структурованого системного зберігання всієї документації по проектній діяльності, а також налагодження ефективних комунікацій між учасниками проекту. Зазначається програмний продукт, який буде застосовуватись для управління проектами та посадових осіб, підрозділів, які будуть головними користувачами даного продукту.

Наступним шостим розділом Стандарту управління проектами є: Проектне управління протягом життєвого циклу проекту. Даний розділ включає розкриття таких пунктів:

6.1. Опис життєвого циклу проекту: 6.1.1. Узгодження та дозвільні документи; 6.1.2. Проектування; 6.1.3. Будівництво; 6.1.4. Продаж будівельного продукту. Тобто тут описуються основні вимоги, правила та процедури реалізації всіх етапів будівельного проекту.

6.2. Управління ризиками проекту, в даному пункті зазначається важливість розробки системи вимірювання різних видів ризиків при реалізації проектів на всіх етапах життєвого циклу.

6.3. Управління комунікацією проекту. Відповідальний виконавець (менеджер проекту) на початковій стадії реалізації будівельного проекту розробляє комунікаційний план та визначає коло стейкхолдерів, періодичність та засоби комунікації між ними. Даний план затверджується і слугує основою при управлінні комунікацією проекту.

6.4. Управління змінами проекту. В даному пункті прописуються можливі допустимі норми зміни умов та термінів реалізації проекту, це переважно допустимі коливання (зміни) до 1/3 від попереднього значення чи рівня. Формується матриця повноважень щодо внесення змін.

7. Принципи управління проектами. Відповідно до PMBOK Guide 7-ме видання [35], девелоперська компанія повинна дотримуватись певних принципів управління проектами, які подані в додатку Д.

Застосування запропонованої моделі та шаблон Корпоративного стандарту управління проектами буде мати практичну цінність та реалізацію в конкретній девелоперській компанії.

### **3.2. Практичні пропозиції щодо провадження корпоративної системи управління проектами ТОВ «ТЕКТА ДОМУС»**

Як було досліджено в аналітичному розділі магістерської роботи, у ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» практично відсутня Корпоративна система управління проектами та не розроблено алгоритм формування і впровадження КСУП. Оцінка рівня формування корпоративної системи управління проектами в компанії показала, лише досить низький рівень – 25 балів із 90. Основними причинами невдачі побудови та реалізації корпоративної системи управління проектами є небажання керівництва ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» знайти найбільш прийнятний для його компанії підхід до управління проектами, розробляти корпоративний стандарт та впроваджувати у роботу спеціалізований програмний продукт для управління проектами. Часові рамки розробки та впровадження КСУП також вплинули на якість даних процесів, тому компанія щороку відмовлялась від формування КСУП через довготривалість процесу, або ж намагалась пришвидшити певні процеси, що в результаті призводило до втрати логіки та цілісності процесу. Також процеси управління проектами не є ефективними, системними та стандартизованими, що відбувається через нерозуміння керівництва важливості побудови та реалізації КСУП та затвердження єдиного Корпоративного стандарту управління проектами.

Загалом, на основі проведених досліджень рівня сформованості КСУП в ТОВ«ТЕКТА ДОМУС», нами було виявлено низку недоліків і недопрацювань у цій сфері. Тому, відповідно до рекомендацій удосконалення (див. табл. 2.2.3) пропонуються такі практичні рекомендації для формування КСУП на ТОВ «ТЕКТА ДОМУС»:

- створення проектного офісу;
- чітко визначити функціональні обов'язки менеджера проекту;
- розробити та впровадити Корпоративний стандарт управління проектами компанії відповідно до сформованих рекомендацій у п. 3.1;

- використовувати спеціалізований програмний продукт управління проектами у сфері будівництва – GenieBelt;
- окрім традиційних методів управління проектами, вводити поступово і гнучкі методи УП на принципах гнучкого управління відповідно до PMBOK Guide 7-ме видання;
- удосконалити діагностики стейкхолдерів та посилити співпрацю;
- застосовувати міжнародні стандарти управління проектами в діяльності компанії (за базу брати стандарт PMBOK);
- дотримуватись термінів введення в експлуатацію проектів компанії;
- відкриття нових будівельних проектів.

Урахування та реалізація запропонованих рекомендацій, на нашу думку, дасть змогу досягти ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» значно вищого рівня формування корпоративної структури управління проектами. Загалом, можна наочно представити умовний рівень сформованості КСУП на ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» до і після запропонованих нами пропозицій (рис. 3.2.1)

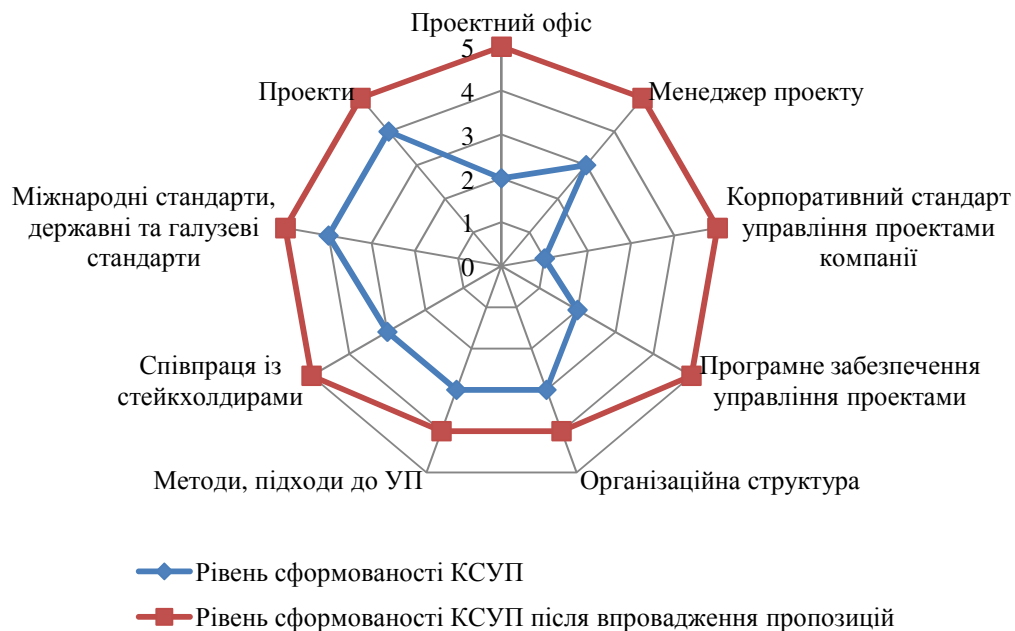


Рис. 3.2.1. Наочне представлення рівня сформованості корпоративної системи управління проектами до і після запропонованих рекомендацій\*

\*Джерело: Сформовано автором

Умовами успішного формування та функціонування КСУП на ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» є:

- створення та використання корпоративного стандарту управління проектами;
- відповідно до затвердженого стандарту управління проектами, має бути і адаптована організаційна структура управління компанією (проектний офіс, менеджер проекту, учасники проекту, тощо);
- для всіх співробітників, особливо залучених безпосередньо до проектної діяльності, має бути положення корпоративного стандарту обов'язковим для виконання;
- положення про корпоративний стандарт та в цілому суть і переваги КСУП мають бути доведені до всіх працівників компанії;
- реалізація етапів будівельних проектів та оформлення супровідної документації має бути в ключі із прописаним механізмом та шаблонами документів, що представлені у корпоративному стандарті управління проектами;
- ініціювання та розробка нових проектів має реалізовуватись відповідно до вимог корпоративного стандарту;
- учасники проекту мають здійснювати постійний моніторинг та контроль за дотриманням вимог корпоративного стандарту;
- адаптація та синхронізація етапів проектної роботи, параметрів, шаблонів корпоративного стандарту у програмному забезпеченні управління проектами;
- навчання, інструктування працівників компанії щодо необхідності використовувати корпоративний стандарт при виконанні професійних обов'язків, а також щодо отримання навиків роботи у програмному продукті управління проектами – GenieBelt;
- відкрите гнучке обговорення можливих шляхів удосконалення КСУП та стандарту управління проектами на засіданні проектних груп, за участі стейкхолдерів та/або на Загальних зборах товариства.

На рис. 3.2.2 виділені основні етапи які необхідно реалізувати при формуванні та впровадженні КСУП в компанії. При цьому ядром корпоративної методології управління проектами є створення (оформлення) відповідного корпоративного стандарту.



Рис. 3.2.2. Етапи формування корпоративної системи управління проектами ТОВ «ТЕКТА ДОМУС»\*

\* Джерело: побудовано автором на основі [13, 58, 59]

Розглянемо більш детально окремі пропозиції щодо удосконалення формування КСУП на ТОВ «ТЕКТА ДОМУС».

При формуванні Проектного офісу, керівництву компанії та іншим зацікавленим особам необхідно дати відповідь на низку ключових питань:

1. Який рівень зрілості проектного менеджменту в компанії?
2. Хто буде користувачем послуг ПрОф в компанії?
3. На етапі розвитку компанії, який буде найбільш доцільний тип ПрОф?
4. Чи ефективно побудовані комунікаційні зв'язки між керівництвом та іншими підрозділами, а також між стейкхолдерами та компанією?
5. Які є найбільш явні проблеми в компанії в сфері реалізації проектів.

Відповідно до сформованих відповідей, для формування ПрОф необхідно [13]:

- а) визначити мету, цілі та завдання проектного офісу;
- б) визначити конкретно вид та структуру ПрОф (із зазначенням чітких назв посад і обов'язків);
- в) представити місце проектного офісу в загальній структурі управління проектами;
- г) встановити та прописати взаємодію проектного офісу із іншими підрозділами організації та стейкхолдерами;
- д) необхідний набрати персонал та організувати роботу ПрОф.

Запропонована структура та функціональні обов'язки працівників проектного офісу для компанії подано в додатку Щ.

Як було розглянуто в параграфі 1.2, сьогодні є велика кількість програмних продуктів, які допомагають автоматизувати та оптимізувати процеси управління проектами компаніям. Відповідно до проведених досліджень і виявлення відсутності єдиного програмного продукту управління проектами на ТОВ «ТЕКТА ДОМУС», ми вважаємо, що доцільною буде пропозиція закупівлі і впровадження спеціалізованої інформаційної системи, яка дасть змогу оптимізувати модель управління

проектами в компанії, скоротити час етапів реалізації процесів і в цілому в умова реального часу слідкувати за дотриманням умов, вимог та термінів виконання етапів будівельних проектів.

Перш ніж придбати програмні продукти для УП, відповідно до рекомендацій експертів у сфері управління проектами, варто розробити проект корпоративного стандарту, де і буде окреслено цілі, плани проектної діяльності, користувачів, проектні етапи, шаблони документів та звітності, та дати відповідь на такі ключові запитання [7, 20]:

Проекти чи завдання повторюються?

Які інструменти звітності знадобляться бізнесу?

Як мають бути організовані проектні чи завдання?

Які показники потрібно відстежувати або записувати?

Наскільки команда адаптується до нових технологій і змін?

Які сфери бізнесу потребують автоматизації найбільше?

Які ще буде потрібно інтегрувати технічні інструменти?

Пропонується використовувати у ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» програмний продукт управління проектами GenieBelt.

Корпоративна система управління проектами ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» у загальному вигляді може містити такі модулі програмного забезпечення GenieBelt:

1. «Модуль управління портфелем проектів.
2. Модуль календарно-мережевого планування та моніторингу.
3. Модуль інвестиційного планування та бюджетування.
4. Модуль фінансово-договірної забезпечення.
5. Модуль управління ризиками.
6. Модуль адміністративної підтримки проектів.
7. Модуль матеріально-технічного забезпечення.
8. Система бухгалтерського обліку.
9. Кошторисна система.
10. Модуль документообігу» [34, 39].

Для покращення співпраці із стейкхолдерами, пропонується ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» проводити низку заходів із ідентифікації, формування переліку та напрямів співпраці з ними. Пропонується дотримуватись таких етапів ідентифікації стейкхолдерів:

- «складання переліку (ідентифікація) стейкхолдерів;
- групування стейкхолдерів по їх інтересах, позиції, ступеню впливу і пріоритетним значенням для проекту;
- визначення потенційних конфліктів окремих груп стейкхолдерів;
- створення бази даних стейкхолдерів;
- визначення факторів впливу стейкхолдерів для формулювання стратегії і прийняття рішень;
- оцінка цілей проекту і інтеграція інтересів стейкхолдерів;
- визначення комунікації зі стейкхолдерами;
- визначення ризиків, пов'язаних зі стейкхолдерами;
- формування стратегії взаємодії зі стейкхолдерами проекту» [16].

Це дасть змогу ґрунтовно отримати інформацію про стейкхолдерів та сформувати їх перелік у вигляді карти зацікавлених сторін.

Далі, при визначенні переліку стейкхолдерів проекту, на основі використання методу експертних оцінок, варто визначити коло його інтересів у проект і. Для цього варто застосовувати таблицю, де в графах буде зазначено інтереси відповідних стейкхолдерів в проект і, а в рядках – позначений кожен зі стейкхолдерів проекту. Шаблон форма таблиці інтересів стейкхолдерів наведена в додатку Ю.

Отже, проект на будівельна компанія ТОВ «ТЕКТА ДОМУС», на нашу думку, при реалізації запропонованих заходів з формування КСУП, зможе достатньо швидко та ефективно сформувати чи удосконалити всі елементи КСУП, розробити та застосовувати корпоративний стандарту управління проектами та отримати низку переваг та можливостей при реалізації ще незавершених проектів у сфері житлового будівництва, а також матиме стандартизований підхід успішної реалізації нових проектів.

## ВИСНОВКИ

Об'єктом детальних досліджень є одна із девелоперських компаній - ТОВ «ТЕКТА ДОМУС», діяльність якої базується на розробці і реалізації проектів у сфері житлового будівництва.

У 1 та 2 розділах роботи було розкрито теоретичні аспекти корпоративної системи управління проектами компанії, зокрема було здійснено: дослідження сутності понять «управління проектами» та «корпоративна система управління проектами (КСУП)»; розкрито роль та згруповано переваги при використанні корпоративної системи управління проектами в компанії; розглянуто підходи вчених до складових корпоративної системи управління проектами; побудовано модель корпоративної системи управління проектами для компаній діяльність яких базується на управлінні проектами та на управлінні діяльністю через проекти; охарактеризовано методологію формування системи управління проектами, досліджено основні інструменти реалізації КСУП, а саме підходи та міжнародні стандарти управління проектами, сутність та види учасників управління проектами, сутність та складові корпоративного стандарту, види програмних продуктів для управління проектами, тощо; виділено особливості інструментів КСУП у девелоперській компанії та побудовано модель корпоративної системи управління проектами компанії, які містить такі складові: учасники проектної діяльності (стейкхолдери, інвестор, замовник, власник, проектний офіс, менеджер проекту та інші учасники); інформаційні технології, корпоративний стандарт управління проектами; методи, підходи, міжнародні стандарти управління проектами.

Аналітична частина магістерської роботи присвячена діагностиці корпоративної системи управління проектами ТОВ «ТЕКТА ДОМУС».

Зокрема у даному розділі було досліджено систему менеджменту ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» та виявлено, що рівень зрілості менеджменту компанії – 58,4 бали, що відповідно до рекомендованої шкали, відповідає III

рівню зрілості – «Обізнаність». Тобто, система менеджменту в компанії сформувалась, але потребує низки удосконалень та оптимізацій для її ефективнішого функціонування.

Також було проаналізовано проект и компанії та визначено їх конкурентоспроможність, а також здійснено оцінювання передумов та рівня впровадження КСУП на ТОВ «ТЕКТА ДОМУС». Результати оцінювання показали, що рівень впровадження КСУП в компанії із максимальних 90 балів складає лише 25 балів, що дало змогу виділити низку недоліків і недопрацювань, які потрібно усунути щоб сформувати ефективну КСУП на ТОВ «ТЕКТА ДОМУС».

3 розділ магістерської роботи був присвячений розробці напрямів удосконалення процесу формування корпоративної системи управління проектами ТОВ «ТЕКТА ДОМУС».

Зокрема, для девелоперської компанії було сформовано модель корпоративного стандарту управління проектами та охарактеризовано її елементи. Дана модель рекомендується для застосовувати і у ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» при управлінні власними проектами.

Також було розроблено та обґрунтовано основні пропозиції, щодо формування КСУП у ТОВ «ТЕКТА ДОМУС», а саме сформувати проектний офіс та відповідно адаптувати організаційну структуру управління, розробити та використовувати корпоративний стандарт управління проектами, використовувати спеціалізоване програмне забезпечення для управління проектами, використовувати і гнучкі підходи до управління проектами, покращити моніторинг та співпрацю із стейкхолдерами та інші.

Отже, на нашу думку, проведені теоретичні та прикладні дослідження будуть мати наукову та практичну цінність у сфері формування корпоративної системи управління проектами компанії, в тому числі і девелоперської компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Будстандарт. ДСТУ ISO 19650-1:2020 URL: [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id\\_doc=89571](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=89571) (дата звернення: 09.04.2023).
2. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17.02.2011 № 3038–VI. Верховна рада України. <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3038-17>. (дата звернення: 15.04.2023).
3. Азарова І. Б. Характерні особливості та класифікація девелоперських проектів. Управління проектами. Управління розвитком складних систем, 2017. № 32 . С. 6–14.
4. Андреева В. А. Фінансування девелоперських проектів як механізм функціонування ринку нерухомості. Вчені записки Університету «КРОК» № 3(59), 2020. С. 24-29. URL: <https://versal-wood.com/1096-who-is-a-developer-and-what-does-a-development-company-do/> (дата звернення: 30.03.2023).
5. Балан В. Г., Сіваш М. Ю. Формування корпоративної системи управління проектами компанії. Proceedings of the XIII International Scientific and Practical Conference. 04-07 April, Edmonton, Canada. 2023. Pp.164–166. URL: <https://isg-konf.com/information-activity-as-a-component-of-science-development/> Available at: DOI: 10.46299/ISG.2023.1.13. (дата звернення: 08.04.2023).
6. Бойко Є. Г. Ціннісно-керована корпоративна система управління проектами і програмами: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня кандидата технічних наук : спец. 05.13.22 – управління проектами та програмами, К., 2016. 22 с.
7. Деренська Я. М. Побудова корпоративної системи управління проектами в умовах менеджменту якості. Управління, економіка та забезпечення якості в фармації, 2009. № 3(5). С. 29–34.

8. Деренська Я. М. Складові корпоративної системи управління проектами. Міжнародна науково-практична конференція «Математичне моделювання процесів в економіці та управлінні проектами і програмами (ММП-2019)», Коблево, 9-13 вересня 2019 р. Праці – Харків : ХНУРЕ, 2019. 151 с. С. 90–92.

9. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. «Управління проектами» : навчальний посібник. К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

10. Концевич О. К., Дернова А. Ю. Застосування проектного підходу в управлінні підприємством, як важлива складова його успішного функціонування, 2015. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76279> (дата звернення: 28.03.2023).

11. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : «Кондор», 2005. 308 с.

12. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. К. : КНЕУ, 2002. 245 с.

13. Кузьмініх В. О. Трирівнева корпоративна система управління проектами. Реєстрація, зберігання і обробка даних, 2009. Т. 11. № 3. С. 75–82.

14. Майорова Т. В. Сучасні технології в управлінні проектами. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197272218.pdf> (дата звернення: 07.04.2023).

15. Марченко М. М. Корпоративна система управління проектами розвитку : сутність та процес створення. Стратегія економічного розвитку України, 2010. Вип. 26-27. С. 165–172.

16. Менеджмент та управління проектами в будівельній галузі : навч. посіб. / під ред. І. А. Ажаман, Т. В. Смелянець. Одеса : ОДАБА, 2018. 268 с.

17. Микитюк Ю. І. Розвиток системи управління інноваційно-інвестиційними проектами в житловому будівництві: дис.. на здобуття наукового ступеня доктора філософії економічних наук. Спеціальність 073 Менеджмент. Тернопіль, 2020. 225 с.

18. Ноздріна Л. В., Полотай О. І., Ящук В. І. Управління проектами : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 432 с.

19. Приймак В. М. Управління проектами . Навчальний посібник. К. : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. 464 с.
20. Тесля Ю. М. Обережок І. І., Тімінський О. Г. Моделі і методи впровадження корпоративної системи управління проектами в девелопменті. Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. № 1(29). С. 28-35.
21. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій : навч. посібник. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х. : ХНАМГ, 2012. 181 с.
22. Хміль Ф. Практикум з менеджменту організацій : навч. посібник. Львів, 2008. 333 с.
23. Худенко Д. ТОП 5 інструментів управління проектами у 2022 році 31 травня 2022. Worksection. URL: <https://worksection.com/ua/blog/5-project-management-tools.html> (дата звернення: 16.04.2023).
24. Gennon Jen. Defining a Project Management System. Technology advice, March 9, 2023. URL: <https://technologyadvice.com/blog/information-technology/project-management-system/> (дата звернення: 15.03.2023).
25. Lusy Palmer. Project Governance and Project Management, 2021. URL: <https://www.azeusconvene.co.uk/blog/project-governance-and-project-management>.
26. Peace Nwadike Construction Project Management: Beginner's Guide to Efficient Management. 2022. URL: <https://businessyield.com/management/construction-project-management/> (дата звернення: 15.04.2023).
27. Praiz G. PROJECT MANAGEMENT SYSTEM: Best 2023 Tools For Project Management. BUSINESS YIELD, 2023 January 4, URL: <https://businessyield.com/uk/management/project-management-system/> (дата звернення: 14.04.2023).

28. Simone Johnson. How Project Management Software Can Improve Your Business. BND. Feb 21, 2023. URL: <https://www.businessnewsdaily.com/15883-project-management-software.html> (дата звернення: 02.04.2023).

29. Thompson Andy. 15 Best Project Management Software and Tools of 2023 Our #1 choice, February 3, 2023 URL: <https://www.bloggersideas.com/uk/best-project-management-software/> (дата звернення: 17.04.2023).

30. Забудовники та девелопери Луцька URL: <https://dom.ria.com/uk/zastroishchiki-lutsk> (дата звернення: 02.03.2023).

31. Інформація про компанію ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» URL: <https://opendatabot.ua/c/37887605>.

32. Корпоративна система управління проектами Управління проектною діяльністю укрзалізниця. URL: <https://anyflip.com/gljlz/xihb/basic>.

33. Ліцензія на будівельну діяльність. URL: <https://justicon.ua/ua/service/licenzia-na-stroitelnuu-deatelnost-nk.html>.

34. Найкращі сервіси для управління проектами. 2018. URL: <https://bestwebsoft.com.ua/best-project-management-software/> (дата звернення: 14.04.2023).

35. Настанова до зводу Знань з управління проектами. НАСТАНОВА РМВОК 7-е видання та стандарт з управління проектами <https://pmiukraine.org/pmbok7/> (дата звернення: 05.04.2023).

36. Офіційний сайт ЖК Krona house URL: <https://www.krona.uz.ua/>.

37. Офіційний сайт ЖК StyleUP <https://www.style-up.com.ua/>.

38. Офіційний сайт КМ «Октава» URL: <https://octava.city/>.

39. Покажчики діючих нормативних документів України. URL: [http://online.budstandart.com.ua/catalog/pointers.html?id\\_cat=1](http://online.budstandart.com.ua/catalog/pointers.html?id_cat=1). (дата звернення: 09.04.2023).

40. Система нормативних документів в будівництві <https://stroyok.ua/normatyvni-dokumenty/systema-normatyvnyh-dokumentiv-v-budivnuctvi> (дата звернення: 08.04.2023).

41. Соціально-економічне становище Волинської області у січні 2021 року. URL: <https://voladm.gov.ua/article/socialno-ekonomichne-stanovische-oblasti-u-sichni-2021-roku/> (дата звернення: 03.03.2023).

42. Статут ТОВ «ТЕКТА ДОМУС», № 03/19 від 04 грудня 2019 р. ідентифікаційний код 37887605. Нова редакція. 16 с. <https://opendatabot.ua/c/37887605>. (дата звернення: 04.03.2023).

43. Характеристика ЖК Krona house URL: [https://dom.ria.com/uk/novostroyka-zhk-krona-house-9764/?r\\_E](https://dom.ria.com/uk/novostroyka-zhk-krona-house-9764/?r_E) (дата звернення: 04.03.2023).

44. Характеристика ЖК StyleUP (СтайлАп) URL: <https://dom.ria.com/uk/novostroyka-zhk-styleup-6712/> (дата звернення: 04.03.2023).

45. Характеристика КМ «Октава» URL: <https://dom.ria.com/uk/novostroyka-km-octava-10767/> (дата звернення: 04.03.2023).

46. BIM та ISO 19650 – у контексті управління проектами [http://iceg.com.ua/wp-content/uploads/2019/11/EFCA\\_Flipbook\\_BIM\\_ukr\\_.pdf](http://iceg.com.ua/wp-content/uploads/2019/11/EFCA_Flipbook_BIM_ukr_.pdf) (дата звернення: 09.04.2023).

47. International Organization for Standardization, ISO. URL: <https://www.iso.org/home.html> (дата звернення: 05.04.2023).

48. International Project Management Association, IPMA URL: <https://ipma.world/> (дата звернення: 05.04.2023).

49. ISO 19650-1:2018 Organization and digitization of information about buildings and civil engineering works, including building information modelling (BIM) – Information management using building information modelling – Part 1: Concepts and principles. URL: <https://www.iso.org/standard/68078.html> (дата звернення: 08.04.2023).

50. P2M – «A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation». URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/P2M> (дата звернення: 05.04.2023).

51. PRINCE2. URL: <https://www.prince2.com/eur> (дата звернення: 05.04.2023).

52. Professional sequence in Agile Management. URL: <http://extension.berkeley.edu/spos/agile.html> (дата звернення: 16.03.2023).

53. Project Governance Model: Definition And Steps to Create it July 22, 2022. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/project-governance-model> (дата звернення: 14.04.2023).

54. Project Management Association of Japan, PMAJ URL: <https://www.pmaj.or.jp/> (дата звернення: 05.04.2023).

55. Project Management Institute URL: <https://www.pmi.org/> (дата звернення: 15.03.2023).

56. Project Management Systems: Key Components and Benefits July 22, 2022. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-project-management-system> (дата звернення: 29.03.2023).

57. Responsibility for the implementation of the project management system. PROJECT MANAGEMENT ON THE BASIS OF MS PROJECT URL: <https://oberemokii.com/en/blog/main/blogru00004> (дата звернення: 05.04.2023).

58. TOP-7 project and task management systems for your business. 2021. URL: <https://lightspider.net/en/top-7-sistem-upravleniya-proyektami-i-zadachami-dlya-vashego-biznesa/> (дата звернення: 15.04.2023).

59. What is a Corporate Project Management System. Excel-pmt, 2021. December 04. URL: <https://www.excel-pmt.com/2021/12/what-is-corporate-project-management.html> (дата звернення: 24.03.2023).

60. What is agile project management? URL: <https://www.atlassian.com/agile/project-management> (дата звернення: 15.04.2023).

## **ДОДАТКИ**

**INFORMATION ACTIVITY AS A  
COMPONENT OF SCIENCE  
DEVELOPMENT**

Proceedings of the XIII International Scientific and Practical Conference

Edmonton, Canada

April 04 – 07, 2023

**UDC 01.1**

The 13th International scientific and practical conference “Information activity as a component of science development” (April 04 – 07, 2023) Edmonton, Canada. International Science Group. 2023. 580 p.

**ISBN – 979-8-88955-324-3**

**DOI – 10.46299/ISG.2023.1.13**

## EDITORIAL BOARD

<u>Pluzhnik Elena</u>	Professor of the Department of Criminal Law and Criminology Odessa State University of Internal Affairs Candidate of Law, Associate Professor
<u>Liudmyla Polyvana</u>	Department of Accounting and Auditing Kharkiv National Technical University of Agriculture named after Petr Vasilenko, Ukraine
<u>Mushenvk Iryna</u>	Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Mathematical Disciplines, Informatics and Modeling. Podolsk State Agrarian Technical University
<u>Prudka Liudmyla</u>	Odessa State University of Internal Affairs, Associate Professor of Criminology and Psychology Department
<u>Marchenko Dmytro</u>	PhD, Associate Professor, Lecturer, Deputy Dean on Academic Affairs Faculty of Engineering and Energy
<u>Harchenko Roman</u>	Candidate of Technical Sciences, specialty 05.22.20 - operation and repair of vehicles.
<u>Belei Svitlana</u>	Ph.D., Associate Professor, Department of Economics and Security of Enterprise
<u>Lidiya Parashchuk</u>	PhD in specialty 05.17.11 “Technology of refractory non-metallic materials”
<u>Levon Maria</u>	Candidate of Medical Sciences, Associate Professor, Scientific direction - morphology of the human digestive system
<u>Hubal Halyna Mykolaivna</u>	Ph.D. in Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor

27.	Пеньков С.В., Волошина М.О. РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ЗЛІЙСНЕННЯ НЕГЛАСНИХ ЗАХОЛІВ З МЕТОЮ РОЗШУКУ ОСІБ, ЩО ПЕРЕХОВУЮТЬСЯ ВІД ОРГАНІВ ДОСУДОВОГО РОЗСЛІДУВАННЯ ПОТРЕБУЄ ВДОСКОНАЛЕННЯ	142
28.	Піддубна А.В. ДЕЯКИ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУАЛЬНИХ ГАРАНТІЙ ПРАВ УЧАСНИКІВ КРИМІНАЛЬНОГО ПРОВАДЖЕННЯ	146
MANAGEMENT, MARKETING		
29.	Ivashchenko O., Ľuboš C., Hudáková M. EXPLORING CUSTOMER ATTITUDE TO ONLINE SHOPPING: REASONING OF RESEARCH METHOD	150
30.	Stashkevych O. BUSINESS ETIQUETTE OF A MANAGER IN EUROPEAN MANAGEMENT	155
31.	Yelshibekova K.Z., Sergazin E.B. CORPORATE GOVERNANCE: CURRENT TRENDS AND NEW DIRECTIONS FOR DEVELOPMENT	159
32.	Балан В.Г., Сіваш М.Ю. ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ КОМПАНІЇ	164
33.	Мармаза О.І., Романова О.В. ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ У КОНТЕКСТІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХІДУ	167
34.	Сергеева О.Р., Анисарович І.Ю. ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В ОПТОВИХ КОМПАНІЯХ	171
35.	Трушкіна Н. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ПОВОСННОЇ РОЗБУДОВИ ЕКОНОМІКИ: ДОСВІД БОСНІЇ ТА ГЕРЦЕГОВИНИ	173
36.	Янчук Т.В., Сіроха Б.І. ОСОБЛИВОСТІ ЕМПІРИЧНОГО МАРКЕТИНГУ	182

## **ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ КОМПАНІЇ**

**Балан Валерій Григорович**

к.ф.-м.н, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності  
Київський національний університет ім. Тараса Шевченка

**Сіваш Марія Юріївна**

магістрантка 2 року навчання, спеціальність 073 «Менеджмент»,  
кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,  
Київський національний університет ім. Тараса Шевченка

В процесі розвитку компанії, яка займається проектною діяльністю, обов'язково виникає необхідність формування корпоративної системи управління проектами, адже це інструмент підвищення ефективності діяльності та росту конкурентоспроможності.

Корпоративна система управління проектами (КСУП) – це «набір методологій, методів, інструментів і процедур, що використовуються для управління проектом або їхньою сукупністю, а також ряд процесів і пов'язаних з ними функцій, об'єднаних в єдину цілеспрямовану систему. Призначенням КСУП є надання менеджменту всіх рівнів якісної (змістовної, актуальної, достовірної та ін.) інформації для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень» [1].

Формування та запровадження КСУП може поширюватись за масштабом на один проект чи підрозділ (ли), або ж на всю компанію.

Специфіка будівельних компаній передбачає виконання послідовно чи паралельно кількох проектів із будівництва житлових чи нежитлових об'єктів, тому формування корпоративної системи управління проектами для даних компаній є досить актуальним.

Основними мотивами, які спонукають будівельні компанії формувати корпоративну систему управління проектами можуть бути [2]:

- необхідність створення «цілісної картини» всіх проектів, отримання загальної характеристики та інформації про них;
- необхідність запровадження єдиної методології корпоративного управління проектами, а саме введення єдиних шаблонів, глосарію, тощо;
- необхідність створення координаційного центру відповідальності «Проектного офісу»;
- необхідність узагальнення, документації та оформлення досвіду компанії в галузі проектної діяльності;
- необхідність ефективного розподілу та управління ресурсами та системами компанії.

Процес формування КСУП є досить тривалим та трудомістким та потребує компетентності проектної команди, менеджерів компанії, учасників проектів та інших залучених та зацікавлених сторін.

При цьому, потрібно розуміти, що даний процес є специфічним для кожної компанії в міру її особливостей та галузі діяльності.

Проте, можна виділити найбільш універсальні етапи (кроки), які необхідно реалізувати при формуванні та впровадженні КСУП в організації (рис. 1).



Рис. 1. Етапи формування корпоративної системи управління проектами  
Примітка. Сформовано на основі [1]

Проектний офіс (ПрОф), як центральний координуючий проектний підрозділ, може мати різні форми та види залежно від функціонального призначення та можливостей, а також сфери та видів проектів:

- корпоративний офіс проектного управління;
- координуючий проектний офіс;
- керівний проектний офіс;
- депозитарний проектний офіс;

- програмний офіс;
- офіс проекту;
- офіс проектного управління, тощо.

При цьому, наявність ПроФ є необхідною умовою ефективного впровадження та реалізації корпоративної системи управління проектами.

Окрім головного суб'єкта управління проектами, в компанії, що формує та впроваджує КСУП, потрібно визначитись із інструментами реалізації КСУП. З цією метою потрібно застосовувати інформаційні технології та обрати один чи декілька програмних продуктів управління бізнес-процесами. Сьогодні існує багато програмних продуктів управління бізнес-процесами, які компанія може обрати для реалізації КСУП, серед яких можна виділити такі:

– ARIS – це методологія і базується на ній сімейство програмних продуктів, розроблених компанією IDS Scheer AG (Німеччина) для структурованого опису, аналізу, подальшого вдосконалення бізнес-процесів компанії і управління ними, а також підготовки до впровадження складних інформаційних систем;

– Моделі BPwin – це моделі, що дають основу для осмислення бізнес-процесів і оцінки впливу тих чи інших подій, а також описують взаємодію процесів і потоків інформації в організації [3].

Також, слід відмітити, що після формування та впровадження корпоративної системи управління проектами в компанії, потрібно здійснювати постійно моніторинг та аудит її ефективності, шляхом:

- 1) аудиту КСУП та формування рекомендацій щодо її удосконалення;
- 2) розробки та впровадження змін в КСУП;
- 3) моніторингу ефективності застосування методології КСУП при реалізації нових проектів.

Це дозволить запустити безперервний процес удосконалення КСУП та забезпечити успіх реалізації проектів компанії.

#### Список літератури:

1. Кузьмініч В. О. Трирівнева корпоративна система управління проектами. *Регістрація, зберігання і обробка даних*, 2009. Т. 11. № 3. С. 75–82.
2. Деренська Я. М. Побудова корпоративної системи управління проектами в умовах менеджменту якості. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармацевтиці*, 2009. № 3(5). С. 29–34.
3. Пономаренко І. В., Ярема К. О., Мамедов В. Формування системи управління проектами на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*, 2020. № 12 (233). С. 108–114.

## Цілі формування та впровадження КСУП

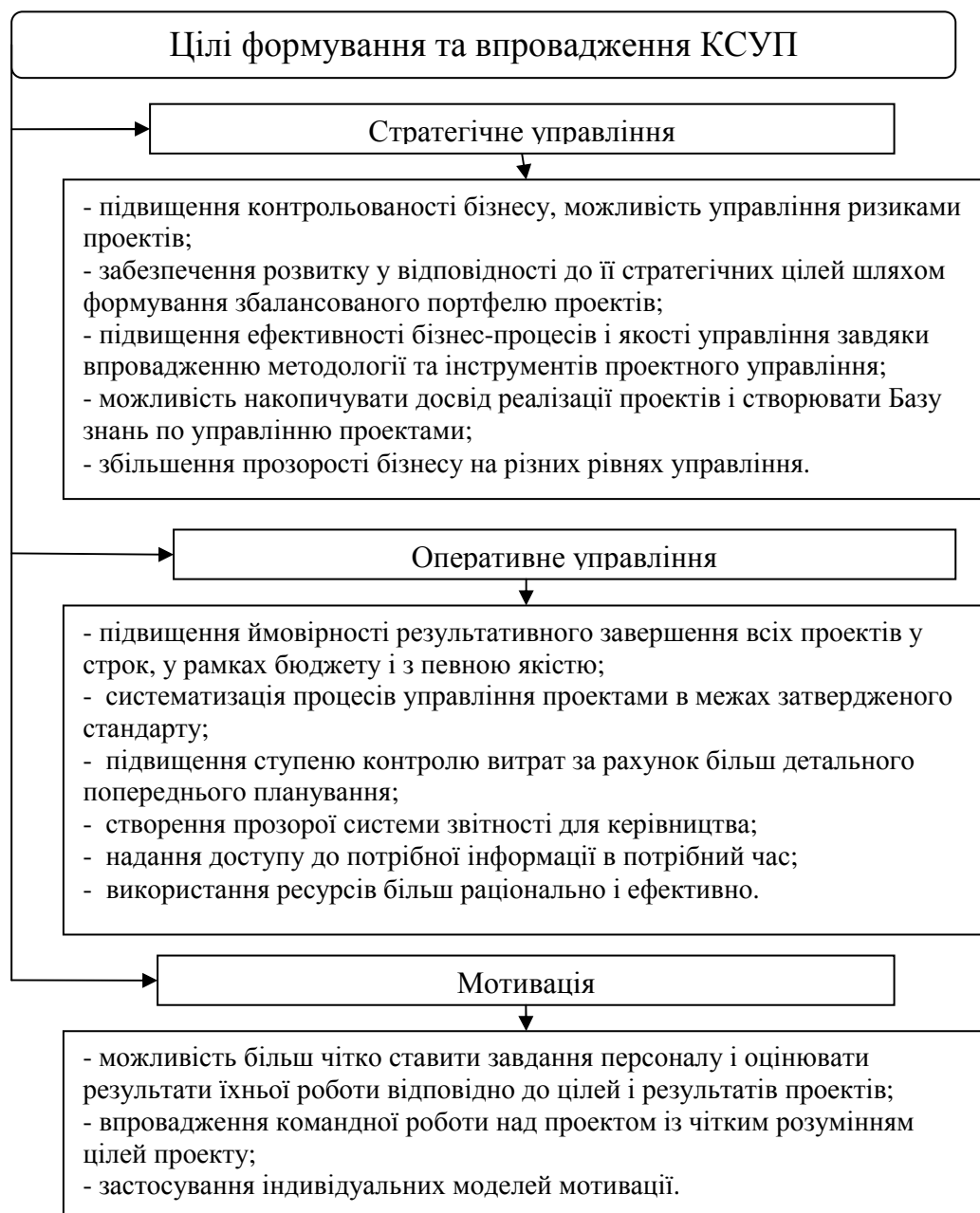


Рис. Б.1.1. Цілі формування та впровадження КСУП

\* Джерело: сформовано автором на основі [13]

Основні підходи до управління проектами

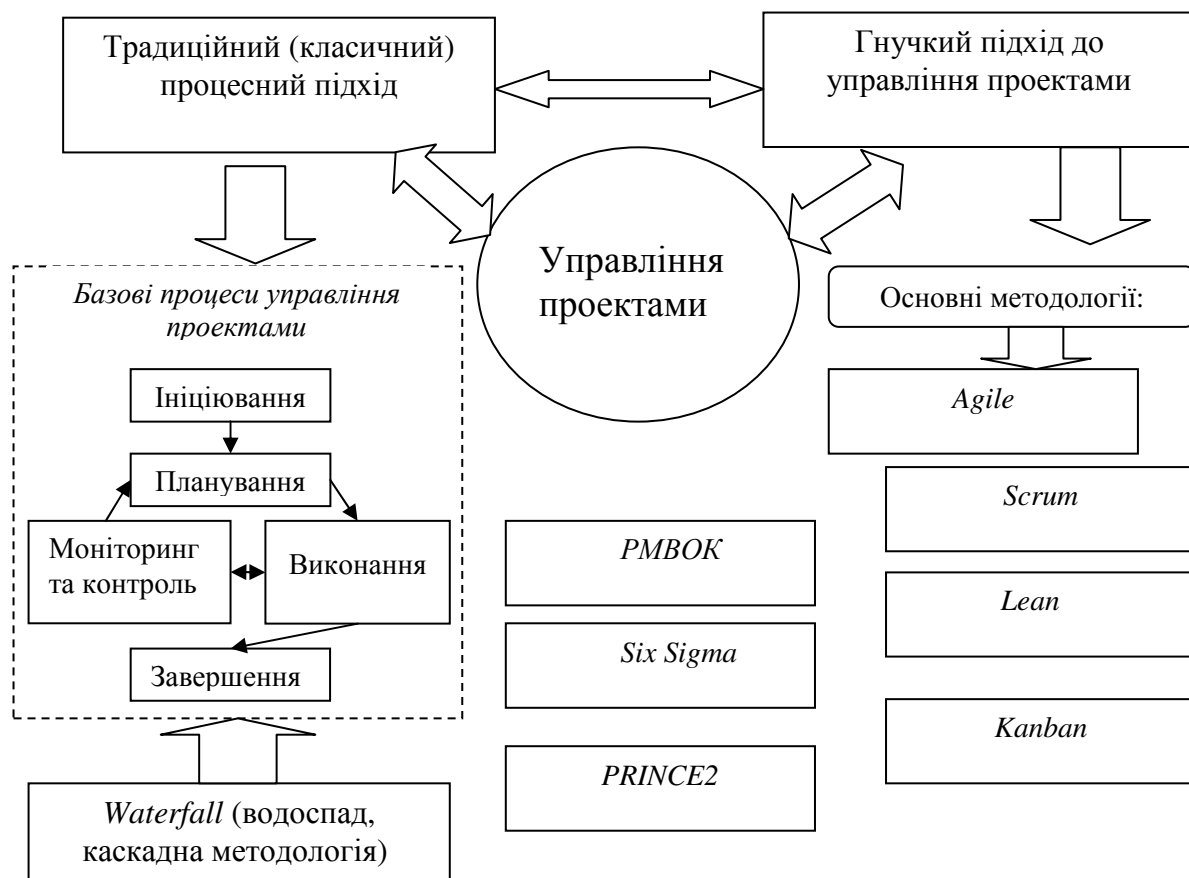


Рис. В.1. Основні підходи до управління проектами\*

\* Джерело: розроблено автором

## Міжнародні стандарти управління проектами



Рис. Г.1. Найбільш поширені міжнародні стандарти управління проектами та організації і асоціації, що їх сформували\*

\* Джерело: сформовано автором на основі [9, 19, 35, 47, 48, 50, 51, 54, 55]

Принципів управління проектами відповідно до  
PMBOK Guide 7-ме видання [35]:

1. Бути старанним, шанобливим та турботливим розпорядником.
2. Створювати команді проекту середовище для співпраці.
3. Ефективно взаємодіяти зі стейкхолдерами.
4. Зосереджуватись на цінності.
5. Розпізнавати, оцінювати та реагувати на системні взаємодії.
6. Проявляти лідерську поведінку.
7. Припасовувати залежно від контексту.
8. Вбудовувати якість в процеси та доробки.
9. Долати складність.
10. Оптимізувати реагування на ризики.
11. Обирати адаптивність та гнучкість.
12. Уможливлювати зміни для досягнення передбаченого майбутнього стану

Зацікавлені учасники проекту [9]



Учасники проекту відповідно до Project Management Body of Knowledge  
(PMBOK) [35]:

1. Менеджер (керівник) проекту (Project Manager) – особа, відповідальна за управління проектом.
2. Спонсор (куратор) проекту (Project Sponsor) – особа усередині або поза організацією, що забезпечує фінансові ресурси проекту.
3. Замовник (Project Customer) – особа (організація), яка приймає результати роботи і платить за її виконання.
4. Користувач продукту проекту (User) – особа усередині або поза організацією, яке використовуватиме результати проекту.
5. Зацікавлені сторони в проекті (Stakeholders) – учасники проекту.
6. Виконуюча організація (Performing organization) – організація, співробітники якої безпосередньо залучені у виконання проектних робіт.
7. Члени проектної команди (Project team members) – група, що виконує роботу за проектом.
8. Впливові особи (Influencers) – особи або групи осіб, які прямо не будуть розпоряджатися або використовувати результати проекту, але через своє положення в організації можуть вплинути, позитивно або негативно, на просування проекту.
9. Проектний офіс (Project Management Office) – підрозділ, що прямо або побічно відповідає за результат проекту.
10. Команда управління проектом – частка проектної команди, що бере участь в управлінні.

## Додаток Ж

### Ролі, яку може виконувати девелопер при реалізації проекту згідно вітчизняного законодавства у сфері містобудування [16]:

Функції девелопера	Характеристика
Власник (співвласник) земельної ділянки	фізична або юридична особа, у приватній, комунальній або державній власності (співвласності) якої перебуває земельна ділянка, на якій розміщується об'єкт нерухомості (включаючи суперфіції та сервітути)
Замовник	фізична або юридична особа, яка має намір щодо забудови території (однієї чи декількох земельних ділянок) і подала в установленому законодавством порядку відповідну заяву
Генеральний проектувальник (генпроектувальник)	проектувальник, який за згодою замовника залучає до виконання робіт (з виготовлення проектно-кошторисної документації для будівництва) третіх осіб (субпроектувальників)
Проектувальник	юридична особа, яка має у своєму складі відповідних виконавців, що згідно із законодавством одержали кваліфікаційний сертифікат, який підтверджує спроможність виконання робіт щодо об'єктів відповідного класу наслідків (відповідальності), або фізична особа, яка згідно з законодавством має такий кваліфікаційний сертифікат (далі – сертифікований виконавець)
Субпідрядний проектувальник (субпроектувальник)	проектувальник, який у порядку, визначеному договором підряду та на підставі договору субпідряду, укладеного з генпроектувальником, залучається до виконання робіт (з виготовлення проектно-кошторисної документації для будівництва)
Інжинірингова діяльність	діяльність з надання послуг інженерного та технічного характеру, до яких належать проведення попередніх техніко-економічних обґрунтувань і досліджень, експертизи проекту, розробка програм фінансування будівництва, організація виготовлення проектно-кошторисної документації, проведення конкурсів і торгів, укладання договорів підряду, координація діяльності всіх учасників будівництва, а також здійснення технічного нагляду за будівництвом об'єкта архітектури та консультації економічного, фінансового або іншого характеру
Експертиза	діяльність фахівців-експертів, які мають відповідні кваліфікаційні сертифікати і за дорученням замовника надають звіти щодо відповідності проектних рішень вимогам законодавства, державним нормам, стандартам, будівельним нормам і правилам та які несуть відповідальність за достовірність наданих звітів
Технічний нагляд	здійснення замовником контролю за дотриманням проектних рішень та вимог державних стандартів, будівельних норм і правил, а також контролю за якістю виконаних робіт та їх обсягами під час будівництва або зміни (у тому числі шляхом знесення) об'єкта містобудування
Підрядник	сторона договору підряду, яка виконує та передає замовнику закінчені роботи (об'єкт будівництва), передбачені договором підряду
Субпідрядник	підрядник, який в порядку, визначеному договором підряду, та на підставі договору субпідряду, укладеному з генеральним підрядником, залучається до виконання робіт (з будівництва)
Генеральний підрядник	підрядник, який залучає до виконання (будівельних) робіт третіх осіб (субпідрядників), залишаючись відповідальним перед замовником за результати їх роботи
Інвестор	суб'єкт інвестиційної діяльності, який приймає рішення про вкладення власних, позичкових і залучених майнових та інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування
Управитель багатоквартирного будинку	фізична особа – підприємець або юридична особа – суб'єкт підприємницької діяльності, яка за договором із співвласниками забезпечує належне утримання та ремонт спільного майна багатоквартирного будинку і прибудинкової території та належні умови проживання і задоволення господарсько-побутових потреб
Власник нерухомості	фізична чи юридична особа, в якій виникло право власності на новостворене нерухоме майно (житлові будинки, будівлі, споруди тощо) з моменту завершення будівництва (створення майна)

Характеристика функціональних елементів КСУП: Проектний офіс (ПрОф), групи координації проектів (ГКП), групи управління проектами (ГУП) [13]

### **Проектний офіс (ПрОф)**

Проектний офіс – це певний підрозділ, що безпосередньо підпорядкований керівнику організації.

Типи проектних офісів: Репозитарний (Repository Model), координуючий (Coach Model), керівний (Manager Model), офіс проекту (OP), програмний офіс (PO), офіс проектного управління (PMO), корпоративний офіс проектного управління (EPMO).

Основні цілі діяльності:

- розроблення, впровадження, підтримка та розвиток методології і єдиного стандарту управління та звітності за проектами;
- впровадження та підтримка загальної системи навчання та перепідготовки працівників для ефективної участі в проектній діяльності;
- зменшення завантаження керівників груп координації та управління проектами шляхом виконання для них допоміжних функцій і перерозподілу аналітичної роботи;
- розподіл обмежених ресурсів між проектами, рішення спірних питань;
- впровадження єдиної системи інформування зацікавлених сторін про хід роботи над проектами;
- створення бази знань та архівної бази завершених проектів;
- здійснення процедур ефективного моніторингу і контролю планування та виконання в цілях оптимізації робіт за проектами в цілому.

Результати діяльності:

- впровадження єдиної методології управління проектами;
- підвищення швидкості та достовірності планування проектів шляхом перерозподілу функцій планування;
- поліпшення керованості проектів на основі систематичного моніторингу;
- оперативний контроль за виконанням проектів і використанням ресурсів;
- створення бази даних ефективних рішень, інструментів, типових фрагментів і нормативів для майбутніх проектів.

### **Групи координації проектів (ГКП)**

Групи координації проектів створюються в департаментах і філіях з метою координації роботи цих підрозділів по управлінню проектами.

До складу ГКП входять керівник ГКП, координатори, члени ГКП і керівники підпорядкованих проектів.

Основні цілі:

- формування планів виконання проектів у підрозділі, де створена ГКП;
- залучення співробітників до роботи у Групах управління проектами (ГУП);
- первинний аналіз паспорту проекту та іншої допроектної документації;
- підготовка звітних документів за проектами, що виконуються в підрозділах;
- розподіл обмежених ресурсів між проектами, рішення спірних питань на рівні відділів;
- підтримка єдиного стандарту й методології управління та звітності за проектами;
- здійснення оперативного моніторингу та контролю виконання проектів у ГУП з метою поліпшення робіт за проектами.

Результати діяльності:

- координація супроводження проектів у ГУП у відповідності до КСТ;

- первинний аналіз документації на передпроектному етапі на базі реальних потреб і можливостей підрозділів;
- оперативний моніторинг проекту;
- можливість оперативного узгодження змін у проектах;
- оперативне інформування ПрОф про поточний стан виконання проектів.

### **Групи Управління Проектами (ГУП)**

ГУП створюється за поданням керівника ГКП наказом для виконання одного конкретного проекту у відповідності до плану проектів, що супроводжуються ГКП у рамках виробничого підрозділу (департаменту чи філії).

Основні цілі:

- підготовка паспорту проекту та іншої допроектної документації;
- управління проектом і формування звітної інформації до ГКП;
- розподіл обмежених ресурсів між проектами, рішення спірних питань на рівні відділів;
- підтримка єдиного стандарту і методології управління та звітності за проектами;
- надання даних по проекту до ГКП для виконання оперативного моніторингу і контролю виконання.

Результати діяльності:

- оперативне супроводження проекту у відповідності до КСТ;
- підготовка документації на передпроектному етапі на базі реальних потреб і можливостей підрозділів;
- оперативний моніторинг стану виконання задач у рамках проекту силами членів ГУП;
- можливість оперативного узгодження змін у проекті;
- оперативне інформування ГКП про поточний стан виконання проектів.

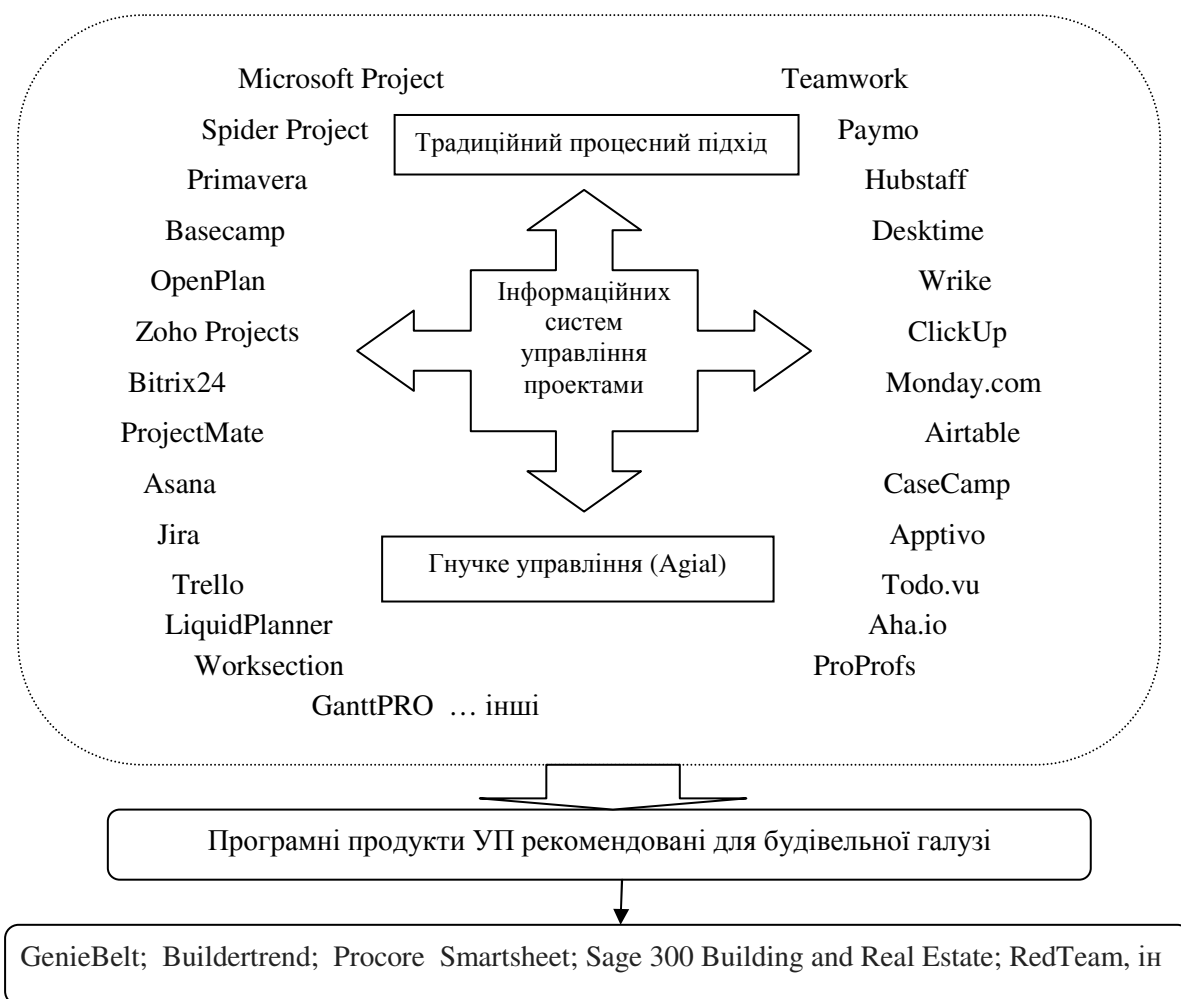


Рис. К. 1. Види інформаційних систем управління проектами\*

\* Джерело: сформовано автором на основі [23, 27, 29, 34, 58]

## Додаток Л

## Таблиця Л.1

## Характеристика систем управління проектами\*

Назва	Характеристика	Переваги
Microsoft Project	Доступний комплекс управління цілісними проектами та окремими внутрішніми процесами, сервіс пропонує оптимізувати бізнес-процеси з метою автоматизації та створення деяких видів діяльності. Реалізовані інструменти вже не одне десятиріччя привертають увагу як великих міжнародних організацій, так і представників місцевого малого та середнього бізнесу.	Він оперує трьома сутностями завдання, ресурси, календар і зв'язки між ними. По суті - це база даних, призначена для користувача, інтерфейс для створення і редагування сутностей і мінімальна, досить проста автоматизація.
Teamwork	Популярний пакет для керування проектами, який виділяється функціями спільної роботи та простотою використання.	Простота звітності. Облік робочого часу та табелі. Діаграми Ганта. Завдання з під задачами. Проекція віхи та управління. Різні дозволи користувача
Trello	Є визнаним улюбленим інструментом для управління проектами завдяки своїм візуальним ефектам і чистому, сучасному UX. Його основна інформаційна панель є зручною для організацій, які використовують гнучкий стиль керування завданнями.	Необмежене створення завдань Особливості співпраці та спілкування Завдання за пріоритетністю Легкий обмін файлами та зображеннями Інтуїтивно зрозумілий режим Канбан
Monday.com	Популярна, економічно ефективна програма для керування проектами, яка пропонує багато переваг, наприклад легку інтеграцію з іншими технічними інструментами, зручний інтерфейс і можливості автоматизації.	Гнучкі перегляди дошки. Повна настройка. 30+ типів стовпців. 200+ шаблонів. Понад 40 інтеграцій на команду чи бізнес. Підтримка 24/7
Basecamp	Є популярним інструментом для управління проектами з багатьох причин, включаючи його подібність до платформ соціальних медіа та інформаційну панель, схожу на Instagram	Співпраця на основі додатків. Сповідання на робочому столі. Виконання проекту. Дошки оголошень Функції співпраці в додатку. Окрема презентація для клієнтів
Asana	Полягає в тому, щоб надати користувачеві сховище файлів, співпрацю та багато інших елементів відстеження плану проекту без використання цього клієнта електронної пошти	Безкоштовний варіант для 15 учасників вашої організації. Легко відстежувати віху та досягнення мети. Швидкі перегляди інформаційних панелей проекту для перегляду високого рівня Синхронізація з міжфункціональними графіками та дорожніми картами Кольоровий дизайн із простим для вивчення UX
GenieBelt	Програмне забезпечення, розроблене для будівельної індустрії. Це Платформа SaaS, що може підвищити ефективність планування проекту. Платформа пропонує прямий PM, живий огляд проекту, миттєві звіти та мобільну співпрацю.	Пряма трансляція: GenieBelt використовує діаграму Ганта для інтерактивного відображення проектів. Імпорт проектів та запуск їх у реальному часі стає можливим завдяки інтеграції MS Project, Asta або Primavera. Інструментальна панель у програмі дозволяє легко візуалізувати весь портфоліо проектів. Всебічний погляд на все, безсумнівно, зробить речі більш зрозумілими. Співпраця: GenieBelt визнає силу смартфонів. Він надає програми для iOS, Android і Windows.

\* Джерело: сформовано автором на основі [23, 27, 29, 34, 58]

Основні будівельні компанії та їх житлові комплекси в м. Луцьк та  
наближених населених пунктах\*

Таблиця М.1

Основні будівельні компанії та їх житлові комплекси в м. Луцьк та  
наближених населених пунктах\*

Назва будівельної компанії (БК)	Перелік житлових комплексів (ЖК), котежних містечок (КМ)
1	2
БК Єврохолдінг	ЖК U Home, ЖК Яровиця, ЖК Dream Town, ЖК Kyiv Sky
БК Інвестор	ЖК Юпітер, ЖК Амстердам, ЖК Супернова, КМ Струмочок 2, Танхаус Струмочок 2, ЖК Сіріус, ЖК Оріон, КМ Струмочок
БК Алкан	ЖК Затишний двір, ЖК Green Estate
БК Луцьксантехмонтаж №536	ЖК Оберіг, ЖК Тріумф, ЖК Варварівка, ЖК Прем'єр, ЖК Green Street, ЖК Над рікою, ЖК вул. Іващенко 1а, ЖК Династія, КМ Династія, ЖК Залізнична, ЖК Волошковий дім, ЖК Набережна, ЖК Перемоги 34, ЖК Липинського, ЖК Набережна 8, 10
ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» та Continuum Development	ЖК StyleUp, КМ Octava;
БК SVAUA Луцьк та ТОВ «ВолиньНафто-Буд»	ЖК «Сімейна фортеця. Гордость», ЖК «Сімейна фортеця», ЖК «Сімейна фортеця. Щастя», ЖК «Сімейна фортеця. Haute Couture («От Кутюр»)»
БК ЛДБК	ЖК вул. Ветеранів, 22, ЖК Caramel Residence, ЖК Затишний
ТОВ Волиньбуд-індустрія	ЖК Центральний
БК Ефект	Таунхаус Ефективний, ЖК Grand Липини
БК Казкова оселя	ЖК Оселя парк, ЖК Світлий хутір, ЖК Казкова оселя, Таунхаус Заріччя
ТОВ «Голдіс Буд»	ЖК Атлант, ЖК Традиція
БК Royal House	ЖК Британія Hall
ТзОВ ЖИТЛОБУД-2	ЖК по вул. Лесі Українки, ЖК Зелений масив, ЖК вул. Єршова / вул. Відродження
БК Орбіта	Таунхаус Grand Chalet, ЖК Крила Таунхаус Green Home
ТЗОВ ТЛТД колона-20	ЖК Гостинний дім
ТОВ «Луцьктехнобуд»	ЖК Фільварок
БК Альфа Development	ЖК Panorama, ЖК Family, ЖК LuceorA
БК Українські будівельні системи	ЖК Небос Хілл;
ТзОВ ЖК «Шевченка»	ЖК River House

\* Джерело: сформовано автором за даними [30]

ЗАТВЕРДЖЕНО  
РІШЕННЯМ УЧАСНИКА  
ТОВ «ТЕКТА ДОМУС»  
№ 03/19 від 04 грудня 2019 р.

# СТАТУТ

ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

## “ТЕКТА ДОМУС”

ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 37887605

(нова редакція)

2019 рік

## І. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Цей Статут є новою редакцією Статуту ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТЕКТА ДОМУС» (далі за текстом іменоване – Товариство).

1.2. Статут ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТЕКТА ДОМУС» (далі по тексті іменованій – «Статут») розроблено у відповідності до Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю, інших чинних нормативних актів.

Статут встановлює порядок створення, діяльності та припинення ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТЕКТА ДОМУС».

### 1.3. Назва Товариства:

- українською мовою:
- повна: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТЕКТА ДОМУС»;
- скорочена: ТОВ «ТЕКТА ДОМУС»;
- англійською мовою:
- повна: TEKTA DOMUS LIMITED LIABILITY COMPANY;
- скорочена: TEKTA DOMUS LLC.

1.4. Товариство створюється на невизначений строк.

1.5. Місцезнаходження (адреса) Товариства зазначається у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань.

### 1.6. Учасником Товариства є:

- **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ФІРМА «БРС» LTD**, що є юридичною особою за законодавством України, ідентифікаційний код 21749653, зареєстроване 20.12.1996р. Виконавчим комітетом Луцької міської ради Волинської області.

1.7. Товариство є юридичною особою з дня його державної реєстрації.

1.8. Товариство діє на підставі чинного законодавства України, цього Статуту, внутрішніх нормативних актів (положень), рішень органів управління Товариством, прийнятих відповідно до їх повноважень, визначених цим Статутом.

1.9. Товариство має самостійний баланс, поточний, валютний та інші рахунки в установах банків, круглу печатку, штампи, фірмові бланки, може мати знаки для товарів та послуг, а також інші реквізити, необхідні для його діяльності.

1.10. Товариство здійснює володіння, користування і розпорядження майном відповідно до мети своєї діяльності.

1.11. Товариство може займатися будь-якою підприємницькою діяльністю, яка не суперечить законодавству України.

1.12. Товариство може від свого імені укладати правочини набувати майнових та особистих немайнових прав, вступати в зобов'язання, виступати в будь-яких судах будь-яких інстанцій (зокрема, в адміністративних, господарських, третейських судах) від свого імені.

1.13. Товариство має право створювати на території України та за її межами філії, представництва, підрозділи, відповідно до чинного законодавства України, а також приймати участь у створенні інших товариств, підприємств, об'єднань.

1.14. Товариство має право випускати, реалізовувати та продавати цінні папери відповідно до законодавства України.

1.15. Товариство самостійно несе відповідальність за своїми зобов'язаннями усім своїм майном.

1.16. Держава не відповідає за зобов'язаннями Товариства, а Товариство не відповідає за зобов'язаннями держави. Учасники не відповідають за зобов'язаннями Товариства. Учасники Товариства, які не повністю внесли вклади, несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями Товариства в межах вартості внесеної ними частини вкладу. Товариство не відповідає за зобов'язаннями Учасників.

1.17. Відносини Товариства з іншими підприємствами, організаціями, громадянами в усіх сферах господарської діяльності здійснюються на основі правочинів. Товариство вільне у виборі предмета правочину, визначенні зобов'язань, інших умов господарських взаємовідносин, що не суперечать законодавству України.

## II. МЕТА ТА ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

2.1. Товариство створюється з метою отримання прибутку в процесі діяльності з виробництва та реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг, а також здійсненні іншої, не забороненої чинним законодавством України діяльності.

Цілями діяльності Товариства є задоволення потреб в його продукції, роботах, послугах та реалізація на підставі одержаного прибутку інтересів Учасника Товариства.

2.2. Основні види діяльності що здійснює Товариство:

- будівництво житлових і нежитлових будівель;
- оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
- інші спеціалізовані будівельні роботи, н.д.у.;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування;
- купівля та продаж власного нерухомого майна;
- організації будівництва об'єктів нерухомості для продажу чи здавання в оренду;
- будівництво будівель;
- здавання в оренду власного нерухомого майна; здавання в оренду власної житлової та нежитлової нерухомості, здавання в оренду земельних ділянок, діяльність ринків, здавання в суборенду житлової та нежитлової нерухомості, земельних ділянок;
- купівля та продаж власного нерухомого майна; в тому числі купівля та перепродаж власного нерухомого майна – нежитлових та житлових будівель (багатоквартирних будинків, дач, окремих квартир, тощо), земельних ділянок;
- організації підприємств лізингового типу, оренда (лізинг) та надання в користування рухомого і нерухомого майна, проведення усіх інших операцій з нерухомістю;
- інші види оптової торгівлі;
- роздрібна торгівля; оптова торгівля;
- торгівельна діяльність у сфері громадського харчування;
- оптова та роздрібна торгівля паливо-мастильними матеріалами;
- послуги у сфері готельного господарства;
- закупівля у населення сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки;
- вирощування та переробка сільськогосподарської продукції;
- переробка продукції тваринного походження, м'ясопродуктів;
- організації та проведення виставок, ярмарок, аукціонів, семінарів, симпозіумів;
- проведення навчання населення шляхом організації ділової курсів, учбових програм, тощо;
- будівництво, реконструкції та експлуатації об'єктів цивільного, промислового, соціально-культурного;
- надання юридичних послуг;
- організації та експлуатації об'єктів громадського харчування;
- рекламна, представницька діяльність, дизайн;
- розробка та впровадження програмного забезпечення, встановлення та обслуговування інформаційно-обчислювальних систем, ремонт комп'ютерної та електрорадіо-відеотехніки;
- діяльність пов'язана з проектуванням, будівництвом, ремонтом та експлуатацією об'єктів трубопровідного транспорту;
- проведення науково-дослідних досліджень, конструкторських розробок, тощо;
- будівництво магістральних трубопроводів, ліній зв'язку та енергопостачання, в т.ч. будівництво газо-, нафто- та водопроводів; будівництво магістральних наземних і підземних ліній електропередач, у т.ч. для залізниць; будівництво магістральних наземних та підземних комунікаційних ліній; роботи з реконструкції, реставрації та ремонту;
- будівництво місцевих трубопроводів, ліній зв'язку та енергопостачання, в т.ч. будівництво місцевих та міських трубопроводів, мереж зв'язку та електропередач, допоміжних інженерних споруд; водопровідних, теплових, каналізаційних і газопровідних мереж, включеної вмічну розподільну мережу ліній електропередач, наземних і підземних

- місцевих телефонних та інших комунікаційних ліній; роботи з монтажу технологічних трубопроводів; роботи з реконструкції, реставрації та ремонту;
- надання будь-яких інших індивідуальних послуг, наприклад, експлуатацію автоматів (фотоавтоматів, автоматичних ваг, приладів для вимірювання артеріального тиску тощо), послуги чистимийки взуття, носильників, послуги з паркування автомобілів, надання супроводження (ескорти), дослідження генеалогії, послуги служб знайомства та бора одружень, діяльність астрологів та екстрасенсів, послуги для домашніх тварин (утримання, догляд, дресирування) тощо;
- інші монтажні роботи, в т.ч. загальний технічний ремонт та обслуговування устаткування будинків;
- надання послуг у рослинництві, облаштування ландшафту;
- будівництво будівель, в т.ч. роботи з реконструкції, реставрації та ремонту будівель;
- прання, оброблення білизни та інших текстильних виробів, в т.ч. прання, прасування тощо усіх видів одягу, включаючи хутрний, та текстильних виробів як для населення, так і для промислових й торговельних підприємств, у т.ч. праннями самообслуговування чи машинами-автоматами; збирання білизни та його доставку після прання; прокат пральнями білизни, робочого одягу та інших подібних виробів;
- Прибирання виробничих та житлових приміщень, устаткування та транспортних засобів, в т.ч. прибирання внутрішніх приміщень в будівлях усіх типів, у тому числі в установах, закладах, підприємствах, в магазинах, а також в багатоквартирних житлових будинках тощо; чищення димходів, камінів, плит, печей, сміттєсортувальних бойлерів, вентиляційних шахт та витяжних пристроїв тощо; миття вікон; чищення промислового устаткування, миття пляшок; очищення цистерн для автодорожніх та морських перевезень тощо;
- діяльність спортивних об'єктів;
- ремонт та технічне обслуговування електродвигунів, генераторів і трансформаторів; електророзподільної та контрольної апаратури; передавальної апаратури; іншого електричного устаткування; апаратури для приймання, залису та відтворення звуку і зображення;
- ремонт інших побутових електричних тварів;
- виробництво спортивних товарів, в т.ч. установами, ремонт і обслуговування спортивного інвентарю;
- розподілення та постачання електроенергії, в т.ч. експлуатації місцевих (локальних) мереж, призначених для передачі електроенергії від магістральної електромережі до споживача;
- розподілення та постачання газу, в т.ч. експлуатації місцевих (локальних) мереж газопостачання;
- технічне обслуговування та ремонт автомобілів, в т.ч. технічне обслуговування та ремонт автомобілів: механічний ремонт, ремонт двигунів, ремонт електроустаткування, поточне обслуговування, ремонт кузовів, ремонт частин автомобілів, полірування, фарбування, у тому числі розпиленням, ремонт вітрових стекол та вікон, ремонт електронних систем упорскування, ремонт сидінь автомобілів, установаження деталей та приладів, антижарозічне оброблення;
- ремонт радіотелевізійної аудіо- та відеоапаратури;
- ремонт інших побутових електричних товарів;
- ремонт інших побутових виробів та предметів особистого вжитку, в т.ч. термінові послуги з виготовлення ключів, ламінування документів, гравірування, друкування на текстильних виробках тощо; ремонт побутових неелектричних приладів; ремонт мобільних телефонів; налаштування фортепіано; ремонт велосипедів;
- підбір та забезпечення персоналом, в т.ч. пошук персоналу та розподілення по місцях роботи; пошук та працевлаштування висококваліфікованих кадрів (агентами з працевлаштування); діяльність з найму тимчасової робочої сили;
- проведення розслідувань та забезпечення безпеки, в т.ч. консультування в питаннях безпеки промислових об'єктів, помешкань і громадських будинків включно з оцінкою їхньої безпеки; діяльність з розслідування та донання; діяльність приватних детективів; діяльність з нагляду, охорони та інших видів захисту; перевезення грошей та цінностей, послуги страхування, патрулювання на вулицях, у громадському транспорті, поїздах, діяльність

- охоронних служб в магазинах, старожів та вахтерів багатоквартирних будинків, установ підприємств, будівельних майданчиків, готелів, театрів, концертних залів і дискотек; охоронну діяльність, що здійснюється за допомогою механічних та електричних захисних пристроїв; послуги, що надаються за сигналами тривоги, виклик допомоги у разі потреби, використання службових телефонів та інших засобів для дистанційного нагляду / контролю технічного обладнання; послуги зі захисту інформації в комп'ютерних та інших технічних засобах від колювання та несанкціонованого доступу; адреснування собак-охоронців; інші послуги з охорони та захисту;
- будівництво доріг, аеродромів та улаштуванні поверхні спортивних споруд, в т.ч. ремонт та реконструкція автомобільних та залізничних доріг, аеродромів та спортивних майданчиків;
- інша діяльність у сфері спорту, в т.ч. діяльність конюшен для утримання скакових та біглих коней, пасарень для утримання біглих собак та гаражів для спортивних гоночних машин;
- виробництво товарів народного споживання та виробничо-технічного призначення;
- посередницька діяльність;
- здійснення внутрішніх та міжнародних перевезень вантажів та пасажирів автомобільним транспортом;
- ремонт та сервісне обслуговування автомобілів та побутової техніки;
- надання посередницьких, маркетингових, консультаційних, транспортно-експедційних та інших послуг, не заборонених діям законодавством;
- одержання та надання позики в порядку встановленому Законодавством;
- виробництво продукції виробничого та технічного призначення, товарів народного споживання;
- на базі власних науково-технічних і конструкторських розробок виробництво товарів народного споживання, приладів для захисту навколишнього середовища, здоров'я та життя людей;
- здійснення закупівлі та реалізації вугілля, газу, нафти, нафтопродуктів, інших паливно-енергетичних ресурсів і конструкційних матеріалів, виконання пов'язаних з цим робіт та надання повного комплексу пов'язаних з цим послуг з усіма національними, а також іноземними суб'єктами підприємницької діяльності, забезпечення вказаними ресурсами / матеріалами підприємств, громадян та інших споживачів;
- виробництво, передача та постачання електроенергії;
- здійснення гуртової та роздрібною торгівлі, комісійної та консигнаційної торгівлі, проведення торговельних комерційних операцій, у тому числі товарообмінних, торгово-посередницька діяльність з продукцією виробничо-технічного призначення та товарами народного споживання;
- торговельна діяльність у сфері оптової, роздрібною торгівлі та громадського харчування щодо реалізації продовольчих і непродовольчих товарів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів;
- здійснення зовнішньо-економічної діяльності, угод по експорту та імпорту, як то:
  - а) експорт товарів (продукції) власного виробництва; не власного виробництва без переходу права власності; не власного виробництва з переходом права власності;
  - б) імпорт товарів (продукції) для власних потреб, у тому числі для здійснення виробничо-господарської, фінансової та іншої діяльності; не для власних потреб як без переходу права власності, так і з переходом права власності;
- здійснення операцій, у т.ч. експортно-імпорتنих, товарообмінних тощо, по товарах сільськогосподарського виробництва, у тому числі по всіх видах зернових та олійних культур, цукру та цукропродуктів та іншої продукції сільськогосподарського походження, а також по засобах захисту рослин, білкової сировини, техніки, технології, товарах народного споживання тощо;
- перевалка, зберігання та переробка сільськогосподарської продукції;
- виробництво матеріалів, устаткування технічних засобів, а також іншої продукції виробничо-технічного призначення та товарів народного споживання;
- надання у межах своїх технічних і кадрових можливостей послуг посередницьких, комерційних, дилерських та дистрибуторських послуг виробничого та невиробничого характеру, у тому числі послуг з фінансового посередництва, представництва іноземних фірм в Україні на підставі укладених угод про посередництва; надання послуг іноземним та українським суб'єктам господарської діяльності, у тому числі виробничих, транспортно-експедційних та фрахтових (згідно з предметом діяльності), консультаційних, інформаційних, маркетингових, брокерських, митних (у тому числі

3.4. Окремі види діяльності, перелік яких встановлений чинним законодавством України, Товариство може здійснювати лише на підставі спеціального дозволу (ліцензії). Право Товариства здійснювати діяльність, для заняття якою необхідне одержання спеціального дозволу (ліцензії), виникає з моменту одержання такої ліцензії або у зазначений в ній строк, якщо інше не встановлено чинним законодавством України.

### III. МАЙНО ТА ФОНДИ ТОВАРИСТВА

3.1. Майно Товариства складається з набутих Товариством на законних підставах основних засобів та обігових коштів, будь-яких об'єктів права власності, а також інших активів, вартість яких відображена у балансі Товариства. Майно Товариства відповідно до законів України, установчих документів Товариства та укладених договорів належить йому на праві власності.

3.2. Товариство є власником:

- майна, переданого йому засновниками або Учасниками у власність як вклад до статутного капіталу;
- продукції, виробленої Товариством внаслідок господарської діяльності;
- одержаних доходів;
- іншого майна, набутого на підставах, не заборонених законом.

Ризик випадкової загибелі або пошкодження майна, що є власністю Товариства або передане йому в користування, несе Товариство, якщо інше не передбачено законом.

3.3. Джерелами формування майна є:

- грошові та матеріальні внески Учасників;
- доходи, одержані від реалізації продукції (робіт, послуг), а також від інших видів господарської діяльності;
- кредити банків та інших кредиторів;
- капітальні вкладення і дотації з бюджетів;
- придбання майна іншого підприємства, організації;
- безоплатні або благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств, громадян;
- інші джерела, не заборонені законодавством України.

3.4. Майно Товариства належить йому на праві власності.

3.5. У Товаристві може створюватися резервний (страховий) фонд у розмірі 25 відсотків статутного капіталу Товариства, а також інші фонди, передбачені законодавством України. Резервний фонд створюється за рахунок щорічних відрахувань, які не можуть бути меншими 5% суми чистого прибутку Товариства. Відрахування до резервного (страхового) фонду проводяться до досягнення ним розміру, визначеного цим Статутом.

3.6. Рішенням Загальних зборів учасників Товариства може бути встановлено і інші розміри резервного фонду та щорічних відрахувань.

3.7. Резервний (страховий) фонд призначається на покриття збитків та інших додаткових витрат, в тому числі на: заходи щодо розробки та впровадження нових перспективних програм, тощо. Витрата резервного (страхового) фонду здійснюється за рішенням Загальних зборів учасників Товариства.

3.8. Товариство, крім резервного (страхового) фонду, може створювати й інші фонди. Порядок створення, використання, поповнення та ліквідації фондів, здійснюється за рішенням Загальних зборів учасників Товариства.

### IV. СТАТУТНИЙ КАПІТАЛ

4.1. Для забезпечення діяльності Товариства за рахунок внесків Учасників Товариства, створено Статутний капітал у розмірі 100 000,00 (сто тисяч гривень 00 копійок) гривень. Розмір статутного капіталу Товариства складається з номінальної вартості частки Учасника.

4.2. Розподіл часток Учасників у статутному капіталі Товариства:

- **ТОВАРИСТВУ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ФІРМА «БРІС» LTD** належить частка у статутному капіталі Товариства в розмірі 100 000,00 (сто тисяч) гривень, що складає 100% статутного капіталу Товариства.

призначає особу, яка виконуватиме його обов'язки на час відсутності. У випадку відсутності Директора протягом терміну, більш ніж 25 календарних днів, Загальні збори учасників призначають особу, яка виконуватиме обов'язки Директора. У випадку відсторонення директора від виконання своїх повноважень рішенням Загальних зборів учасників Товариства виконання функцій (обов'язків) Директора на час (період) його відсторонення може бути покладено на іншу особу.

10.13.1. Тимчасовий виконувач обов'язків Директора, що обирається (визначається, призначається) згідно з п. 10.13. цього Статуту наділений усіма повноваженнями Директора як виконавчого органу Товариства, з усіма правами з будь-яких питань у відношеннях з будь-якими юридичними та фізичними особами; органами влади та місцевого самоврядування, в судах, тощо, вчинятиме будь-які дії, правочини, укладатиме договори в межах чинного законодавства та з урахуванням положень цього Статуту і рішень Загальних зборів учасників.

10.14. На вимогу Учасника Товариства може бути проведено аудиторську перевірку річної фінансової звітності Товариства із залученням професійного аудитора (-рів), не пов'язаного майновими інтересами з Товариством, або його Учасником. Виконавчий орган не має права перешкоджати такій перевірці. Витрати, пов'язані з проведенням такої перевірки покладаються на Учасника, на вимогу якого проводиться аудиторська перевірка.

#### **XI. ВИДІЛ ТА ПРИПИНЕННЯ ТОВАРИСТВА**

11.1. Виділом є створення одного або більше товариств із передання йому (їм) згідно з розподільним балансом частини майна, прав та обов'язків Товариства, з якого здійснюється виділ, без його припинення.

11.2. Товариство припиняється внаслідок передання всього свого майна, всіх прав та обов'язків іншому господарському товариству - правонаступнику шляхом злиття, приєднання, поділу, перетворення або в результаті ліквідації.

11.3. Добровільне припинення Товариства здійснюється за рішенням загальних зборів учасників у порядку, встановленому законодавством. Інші підстави та порядок припинення Товариства встановлюються законодавством.

#### **XII. ПРО ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО СТАТУТУ ТОВАРИСТВА**

12.1. Зміни до Статуту товариства (Статут в новій редакції) підписується Учасником Товариства, який голосував за рішення про внесення змін (затвердження нової редакції Статуту), або особою, уповноваженою на це Учасником при прийнятті рішення про внесення змін до статуту (затвердження нової редакції Статуту).

12.2. Зміни внесені до Статуту Товариства набувають чинності з моменту їх державної реєстрації, відповідно до Закону України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань".

12.3. Цей Статут складається з 12 розділів та викладений на 15-ти аркушах.

#### **ПІДПИС УЧАСНИКА ТОВАРИСТВА**

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
ПРМА «БРС» ЛТД,  
з особі директора Савчука Миколи Степановича



*Handwritten signature*

то Луцьк Волинської області, Україна  
П'ятого грудня дві тисячі дев'ятнадцятого року.  
Я, Арнаванок Н.А., приватний нотаріус Луцького міського нотаріального округу Волинської області, засвідчую справжність підпису представника ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ФІРМА «БРІС» ЛТД Савчука Миколи Степановича, який зроблено у моїй присутності  
Особу представника встановлено, його деідадність та повноваження перевірено.

Зареєстровано в реєстрі № 40012  
Стягнуто плати у гривнях відповідно  
зі ст.31 Закону України «Про нотаріат»

Приватний нотаріус



Н.А. Арнаванок





Серія АЕ № 525647

## ЛІЦЕНЗІЯ

**ДЕРЖАВНА АРХІТЕКТУРНО-БУДІВЕЛЬНА ІНСПЕКЦІЯ  
УКРАЇНИ**

**Господарська діяльність, пов'язана із створенням об'єктів архітектури**

**Товариство з обмеженою відповідальністю  
"ТЕКТА ДОМУС"**

Ідентифікаційний код юридичної особи **37887605**

Місцезнаходження юридичної особи **43023, Волинська обл., м. Луцьк, вул. Єршова, 2**

Наявність додатка на **1 стор.**

Дата прийняття рішення та номер наказу про видачу ліцензії **20 січня 2015 р. № 1-Л**

Строк дії ліцензії **з 20 січня 2015 р. по 20 січня 2020 р.**

**Перший заступник  
Голови**  **С.В.Драч**

Дата видачі ліцензії **27 січня 2015 р.**

Товариство з обмеженою відповідальністю  
"ТЕКТА ДОМУС"

Додаток до ліцензії АЕ № 525647,  
виданої Держархбудінспекцією України  
наказ №1-Л від 20 січня 2015 р.  
(без ліцензії недійсний)

**ПЕРЕЛІК РОБІТ**  
**ПРОВАДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ПОВ'ЯЗАНОЇ ІЗ СТВОРЕННЯМ ОБ'ЄКТІВ АРХІТЕКТУРИ**  
(будівництво об'єкта архітектури, який за складністю архітектурно-будівельного рішення та (або) інженерного обладнання належить до IV і V категорії складності)

- |         |  |         |  |
|---------|--|---------|--|
| 4.00.00 | <b>БУДІВЕЛЬНІ ТА МОНТАЖНІ РОБОТИ</b>   | 5.01.01 | Водопроводу та каналізації   |
| 4.01.00 | Розробка ґрунтів, улаштування ґрунтових споруд   | 5.01.02 | Опалення   |
| 4.02.00 | Улаштування основ та фундаментів збірних та монолітних   | 5.01.03 | Вентиляції і кондиціювання повітря   |
| 4.05.00 | Зведення металевих конструкцій   | 5.01.07 | Електропостачання, електрообладнання і електроосвітлення   |
| 4.06.00 | Зведення збірних бетонних та залізобетонних конструкцій  | 5.01.08 | Автоматизації і контрольно-вимірювальних приладів  |
| 4.07.00 | Зведення монолітних бетонних, залізобетонних та армоцементних конструкцій  | 5.01.09 | Зв'язку, сигналізації, радіо, телебачення, інформаційних   |
| 4.08.00 | Зведення кам'яних та армокам'яних конструкцій  | 5.02.00 | Монтаж зовнішніх інженерних мереж, систем, споруд, приладів і засобів вимірювання  |
| 4.09.00 | Зведення дерев'яних конструкцій  | 5.02.01 | Водопостачання   |
| 4.10.00 | Монтаж інженерних споруд   | 5.02.02 | Каналізації  |
| 4.18.00 | Клас наслідків (відповідальності) об'єктів будівництва:<br>- клас СС3 – значні наслідки<br>- клас СС2 – середні наслідки | 5.02.03 | Теплових і гарячого водопостачання   |
| 4.19.00 | Умови будівництва:<br>- звичайні   | 5.02.05 | Електропостачання, електроосвітлення   |
| 5.00.00 | <b>МОНТАЖ ІНЖЕНЕРНИХ МЕРЕЖ</b>   | 5.02.07 | Зв'язку, сигналізації, радіо, телебачення, інформаційних   |
| 5.01.00 | Монтаж внутрішніх інженерних мереж, систем, приладів і засобів вимірювання   | 5.02.08 | Клас наслідків (відповідальності) інженерних мереж, систем, споруд:<br>- клас СС3 – значні наслідки<br>- клас СС2 – середні наслідки |

Перший заступник Голови



\*\*\*

С.В.Драч

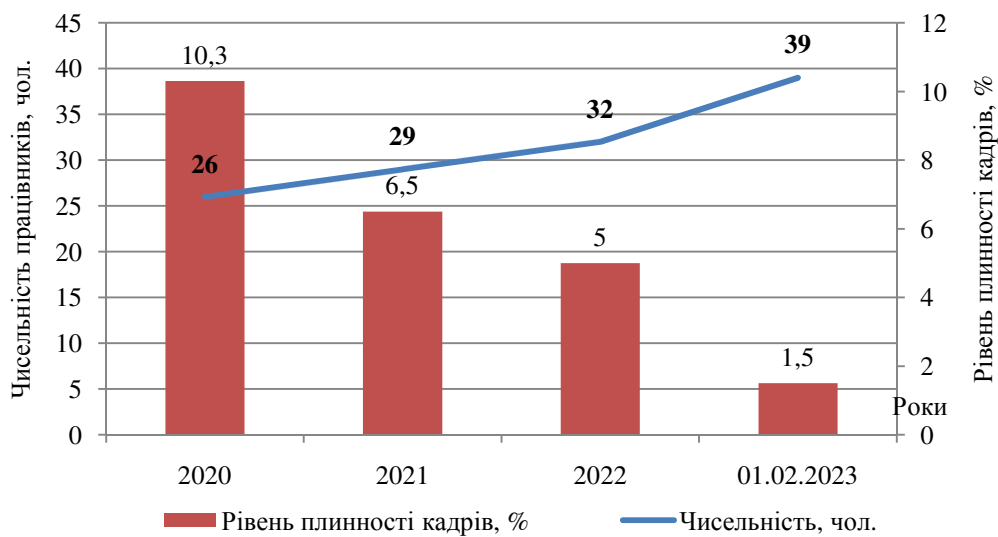


Рис. Р.1. Динаміка чисельності персоналу та плинності кадрів  
ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» з 2020 року по 01.02.2023 року

\*Джерело: Сформовано автором за даними організації

Таблиця Р.1

## Штатний розпис ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» станом на 1.02.2023 року

№ п/п	Назва структурного підрозділу та посад	Код КП	Кількість штатних одиниць	Ставка
-	АДМІНІСТРАЦІЯ			
1	Директор підприємства			
2	Заступник директора з будівництва	1210.1	1	1
3	Директор з виробництва	1222.1	1	1
4	Головний інженер	1223.1	1	1
5	Архітектор	2141.2	1	1
6	Інженер з комп'ютерних систем	2131.2	1	1
7	Інженер з охорони праці	2149.2	1	0,25
-	Виробничо-технічний відділ			-
8	Начальник відділу	1223.2	1	1
9	Інженер з проектно-коштористної роботи	2142.2	1	0,75
-	Відділ бухгалтерського обліку			-
10	Головний бухгалтер	1231	1	1
11	Обліковець з реєстрації бухгалтерський даних	4121	1	0,25
-	Юридичний відділ			-
12	Головний інспектор з кадрів	3423	1	1
13	Юрисконсульт	2429	1	1
-	Відділ постачання та збуту			-
14	Начальник відділу	1229.7	1	1
15	Менеджер з постачання	1475.4	1	1
16	Менеджер із збуту	1475.1	2	2
17	Фахівець з методів розширення ринку збуту	2419.2	2	2
18	Завідувач господарства	1239	1	1
18	Комірник	9411	1	1
-	Будівельно-монтажна дільниця			-
20	Начальник дільниці	1223.2	1	1
21	Виконавець робіт	1223.2	3	2,5
22	Майстер зеленого господарства	1222.2	1	1
23	Геодезист	2148.2	1	0,25
24	Технік-доглядач	3112	2	2
25	Електромонтажник з освітлення та освітлювальних мереж	7137	1	1
26	Монтажник санітарно-технічних систем і устаткування	7136	1	1
27	Монтажник	9321	1	1
28	Старший технік-доглядач	3112	1	1
29	Маляр III розряду	7141	1	1
30	Муляр	7122	1	1
31	Бетоняр	7123	1	1
32	Арматурник	7214	1	1
33	Садівник	6113	1	1
34	Двірник	9162	1	0,25
	Всього		39	34,5

\*Джерело: За даними ТОВ «ТЕКТА ДОМУС»

## Стимулювання та оцінка задоволеності працівників роботою

Таблиця С.1

Динаміка показників матеріального та нематеріального стимулювання працівників ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відносне відхилення, %		
	2020	2021	2022	2022/2021	2021/2020	2022/2020
Фонд оплати праці, тис. грн	3600,5	4798,9	5591,0	16,5	33,3	55,3
Матеріальна мотивація, тис. грн	2808,4	3791,1	4528,7	19,5	35,0	61,3
Нематеріальна мотивація, тис. грн	792,1	1007,8	1062,3	5,4	27,2	34,1
Середньорічна оплата праці, тис. грн/чол.	138,5	165,5	174,7	5,6	19,5	26,2
Середньомісячна оплата праці, тис. грн/чол.	11,5	13,8	14,6	5,6	19,5	26,2
Чисельність працівників, чол.	26	29	32	10,3	11,5	23,1

\*Джерело: Сформовано автором на основі проведених досліджень

Таблиця С.2

Оцінка рівня задоволеності роботою працівників ТОВ «ТЕКТА ДОМУС»

Фактори впливу	Вага фактора	Бал	Загальна оцінка
Зміст роботи	0,15	4	0,60
Відповідальність роботи особистим якостям працівника	0,12	3,5	0,42
Режим роботи	0,12	4	0,48
Рівень технічної оснащеності	0,08	5	0,40
Санітарно-гігієнічні умови	0,08	5	0,40
Відношення з керівництвом	0,10	3,8	0,38
Відношення з колегами	0,10	4,2	0,42
Можливість кар'єрного росту	0,10	3,4	0,34
Розмір зарплати	0,15	4,6	0,69
Усього	1	1-5	4,13

\*Джерело: Сформовано автором на основі проведених досліджень

## Додаток Т

Додаток 1  
до Національного положення  
(стандарту) бухгалтерського обліку 25  
«Способи фінансової звітності»  
(пункт 5 розділу 5)

## Фінансова звітність малого підприємства

			КОДИ		
			2021	01	01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТЕКТА ДОМУС"	за ЄДРПОУ	37887605		
Територія	ВОЛИНСЬКА	за КОАТУУ	0710100000		
Організаційно-правові форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Будівництво житлових і нежитлових будівель	за КВЕД	41.20		
Середня кількість працівників, осіб			26		
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон	вулиця Єршова, буд. 2, м. ЛУЦЬК, ВОЛИНСЬКА обл., 43023		784625		

## 1. Баланс на 31.12.2020 р.

		Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0	0	
первісна вартість	1001	0		
накопичена амортизація	1002	(0)	( )	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	37.3	41.1	
Основні засоби:	1010	779.2	782.9	
первісна вартість	1011	2453.2	2867.3	
знос	1012	(1674)	(2084.4)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0		
Інші оборотні активи	1090	0		
Усього за розділом I	1095	816.5	824	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	45787.4	82405.5	
у тому числі готова продукція	1103	0		
Поточні біологічні активи	1110	0		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2734.6	1889.2	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	8153.8	14819.5	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2134.9	4588.3	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0		
Гроші та їх еквіваленти	1165	847.8	1430.8	
Витрати майбутніх періодів	1170	0		
Інші оборотні активи	1190	859.6	1603.4	
Усього за розділом II	1195	60518.1	106736.7	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0		
Баланс	1300	61334.6	107560.7	

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паісовий) капітал	1400	100	100
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (несоприятий збиток)	1420	-10309.4	-13882.2
Неоплачений капітал	1425	(0)	( )
Усього за розділом I	1495	-10209.4	-13782.2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Поточні кредиторська зборгованість за:	1610	0	
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	2923	2980.1
розрахунками з бюджетом	1620	6.6	4.6
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	15.8	14.1
розрахунками з оплати праці	1630	66.5	58.3
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	68532.1	118285.8
Усього за розділом III	1695	71544	121342.9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	61334.6	107560.7

## 2. Звіт про фінансові результати

за \_\_\_\_\_ Рік 2020 р.

Форма N 2-м

Код за КУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3789.6	4740.8
Інші операційні доходи	2120	45.8	75.6
Інші доходи	2240	105.5	257.1
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3940.9	5073.5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3693.2)	(4725.3)
Інші операційні витрати	2180	(3392.8)	(3598.3)
Інші витрати	2270	(427.7)	(63.7)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(7513.7)	(8387.3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-3572.8	-3313.8
Податок на прибуток	2300	( )	(0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-3572.8	-3313.8

Керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Воробей Олександр Віталійович**

\_\_\_\_\_

(ініціал, прізвище)

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Андрійчук Наталія Василівна**

\_\_\_\_\_

(ініціал, прізвище)

## Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ		
		2022	01	01
Підприємство	<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТЕКТА ДОМУС"</b>			
Територія	<b>ВОЛНІНСЬКА</b>			
Організаційно-правова форма господарювання	<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ</b>			
Вид економічної діяльності	<b>Будівництво житлових і нежитлових будівель</b>			
Середня кількість працівників, осіб	<b>20</b>			
Одиниця виміру: тис. грн за одиницю дескриптора				
Адреса, телефон	<b>вулиця Єршова, буд. 2, м. ЛУЦЬК, ВОЛНІНСЬКА обл., 43023</b>	<b>784625</b>		

### I. Баланс на 31.12.2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	1801006
			На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	
накопичена амортизація	1002	(0)	( )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	41.1	37.3
Основи засоби:	1010	782.9	1900.8
первісна вартість	1011	2867.3	4539.2
знос	1012	(2084.4)	(2638.4)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	824	1938.1
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	82405.5	79687.7
у тому числі готова продукція	1103	240.8	38079.3
Поточні біологічні активи	1110	0	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1889.2	2278.8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	14819.5	10204.8
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	4588.3	2648.6
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1430.8	85.4
Витрати майбутніх періодів	1170	0	
Інші оборотні активи	1190	1603.4	4996.3
Усього за розділом II	1195	106736.7	99901.6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	107560.7	101839.7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-13882.4	-17324.2
Неоплачений капітал	1425	(0)	( )
Усього за розділом I	1495	-13782.4	-17224.2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	2980.1	3245.4
розрахунками з бюджетом	1620	4.6	
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	14.1	0.3
розрахунками з оплати праці	1630	58.3	0.7
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	118286	115817.5
Усього за розділом III	1695	121343.1	119063.9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	107560.7	101839.7

## 2. Звіт про фінансові результати

за \_\_\_\_\_ Рік 2021 р.

Форма N 2-м Код за КУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23279.4	3789.6
Інші операційні доходи	2120	37.5	45.8
Інші доходи	2240	253	105.5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	23569.9	3940.9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(22763.4)	(3693.2)
Інші операційні витрати	2180	(4201.9)	(3392.8)
Інші витрати	2270	(46.4)	(427.7)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(27011.7)	(7513.7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-3441.8	-3572.8
Податок на прибуток	2300	( )	(0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-3441.8	-3572.8

Керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Воробей Олександр Віталійович**

\_\_\_\_\_

(ініціал, прізвище)

**Андрійчук Наталія Василівна**

\_\_\_\_\_

(ініціал, прізвище)

<sup>1</sup> Класифікаційні коди зазначаються за умови, що зазначені в таблиці.

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу 1)

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

**Фінансова звітність малого підприємства**

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Код
<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТЕКЛА ДОМУС"</b>	за ЄДРРНОУ	2021 01 01
Територія <b>ВОЛІНЬСЬКА</b>	за КАТОРТГ	37887605
Організаційно-правова форма господарювання <b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ</b>	за КОПФ	1007001701003304
Вид економічної діяльності <b>Будівництво житлових і нежитлових будівель</b>	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб <b>32</b>		41.20
Одиниця виміру: <b>тис. грн. з одним десятковим знаком</b>		
Адреса, телефон: <b>вулиця Єршова, буд. 2, м. ЛУЦЬК, ВОЛІНЬСЬКА обл., 43023</b>		784625

**1. Баланс на 31 грудня 2022 р.**

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незвершені капітальні інвестиції	1005	37,3	37,3
Основні засоби :	1010	1 900,8	2 996,9
первісна вартість	1011	4 539,2	6 276,8
знос	1012	( 2 638,4 )	( 3 279,9 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1 938,1</b>	<b>3 034,2</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Залишки :	1100	79 687,7	112 658,0
у тому числі готові продукти	1103	38 079,3	19 053,8
Готові біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 278,8	3 555,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	10 204,8	15 231,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша позитивна дебіторська заборгованість	1155	2 648,6	14 205,5
Готові фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	85,4	148,9
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	4 996,3	5 803,5
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>99 901,6</b>	<b>151 602,5</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>101 839,7</b>	<b>154 636,7</b>

стаття	код рядка	за попередній звітний рік	за аналогічний звітний період
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (найовіший) капітал	1400	100,0	100,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(17 324,2)	(22 491,3)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>(17 224,2)</b>	<b>(22 391,3)</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточні кредиторська зборованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 245,4	3 692,4
розрахунками з бюджетом	1620	-	16,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	0,3	27,8
розрахунками з оплати праці	1630	0,7	106,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	115 817,5	173 184,8
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>119 063,9</b>	<b>177 028,0</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з оборотними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>101 839,7</b>	<b>154 636,7</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2022 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-н Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19 969,3	23 279,4
Інші операційні доходи	2120	175,4	37,5
Інші доходи	2240	150,6	253,0
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>20 295,3</b>	<b>23 569,9</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 19 875,9 )	( 22 763,4 )
Інші операційні витрати	2180	( 5 145,6 )	( 4 201,9 )
Інші витрати	2270	( 440,9 )	( 46,4 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 25 462,4 )</b>	<b>( 27 011,7 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	( 5 167,1 )	( 3 441,8 )
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>( 5 167,1 )</b>	<b>( 3 441,8 )</b>

Керівник \_\_\_\_\_

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_



Особа

Васильєва

Васильєва

Васильєва

Богданов Олександр Михайлович

(підпис, прізвище)

Андрійчук Наталія Василівна

(підпис, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатори місцевих органів територіальних одиниць та територій територіальних громад

## Додаток У

## Таблиця У.1

Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «ТЕКТА ДОМУС»  
за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсол.відхилення			Відносне відхилення, %		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	3789,6	23279,4	19969,3	19489,8	-3310	16180	514,3	-14,2	427,0
Інші доходи, тис. грн	151,3	290,5	326	139,2	36	175	92,0	12,2	115,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	3693,2	22763,4	19875,9	19070,2	-2888	16183	516,4	-12,7	438,2
Валовий прибуток, тис. грн.	96,4	516	93,4	419,6	-423	-3	435,3	-81,9	-3,1
Інші витрати, тис. грн	3820,5	4248,3	5586,5	427,8	1338	1766	11,2	31,5	46,2
Чистий прибуток, тис. грн.	-3572,8	-3441,8	-5167,1	131,0	-1725,3	-1594,3	-3,7	50,1	44,6

\*Джерело: Сформовано автором на основі фінансової звітності компанії

Додаток Ф  
Рівні зрілості менеджменту будівельного підприємства [16]

Рівень	Кількість балів	Характеристика рівня розвитку/зрілості
I	(0–20)	«Невизначеність». Управління ведеться безсистемно, цілі не визначені, або дуже розпливчаті. Для подальшого розвитку необхідно в корені переглянути принципи ведення бізнесу
II	(21–40)	«Пробудження». Система менеджменту має потенціал для розвитку, проте ці можливості реалізуються слабо. Керівництву необхідно, проявивши ініціативу, виразно визначити цілі і розробити стратегію розвитку системи менеджменту на основі якості.
III	(41–60)	«Обізнаність». Система менеджменту в організації сформувалася. Необхідно акцентувати увагу на оптимізації бізнес– процесу і поліпшенні якості на кожному його етапі. Удосконалюючи систему управління, слід враховувати важливість споживача і важливість персоналу.
IV	(61–80)	«Мудрість». Постійне вдосконалення якості менеджменту ведеться по більшості напрямів. Необхідно підтримувати динаміку поліпшень і почати перетворення проблемних сфер діяльності, що залишилися, використовуючи бенчмаркінг і інші стратегії вдосконалення.
V	(81–100)	«Впевненість». Досягнуті максимальні результати по всіх напрямках управлінської діяльності, система менеджменту є еталонною.

Логотипи ЖК та КМ ТОВ «ТЕКТА ДОМУС»



Рис. Х.1. Логотип ЖК «StyleUP»



Рис. Х.2. Логотип ЖК Krona house (Крона хаус)



Рис. Х.3. Логотип Котеджного містечка Октава (Октава)

Аналітичні розрахунки для побудови  
матриці «Мак Кінсі – Дженерал Електрик»

Таблиця Ц.1

## Експертна оцінка фактора «Привабливість ринку»\*

Показник	Вагомість	Ранг показників (за 10 бальною шкалою)		
		СГП1	СГП2	СГП3
Рівень конкуренції	0,30	7	7	8
Схильність до інфляції	0,11	4	4	2
Бар'єри входження на ринок	0,14	6	6	3
Стійкість потреб споживачів	0,25	8	9	9
Темпи зростання ринку	0,20	5	4	5
Загальна оцінка	1	6,38	6,43	6,29

\*Джерело: Сформовано автором за аналітичними дослідженнями

Таблиця Ц.2

## Експертна оцінка фактора «Оцінка конкурентоспроможності СГП» \*

Характеристики	Коефіцієнт вагомості	Результати експертних оцінок конкурентоспроможності СГП (за 10 бальною шкалою)		
		СГП 1	СГП 2	СГП 3
Якість продукції	0,28	9	10	9
Виробничі потужності	0,13	10	10	10
Продуктивність праці	0,2	7	8	8
Кадрова забезпеченість	0,13	8	8	7
Впровадження інновацій	0,13	5	4	4
Ринкова частка	0,13	5	10	10
Загальна оцінка	1	7,56	8,56	8,15

\*Джерело: Сформовано автором за аналітичними дослідженнями

Таблиця Ш.1. Класифікація (кодування) девелоперських проектів

Класифікаційна ознака проектів	Види проектів	
А. Форма власності на об'єкт девелопменту	А.1. Девелопер не є власником об'єкту девелопменту	
	А.2. Девелопер є співвласником об'єкту девелопменту	
	А.3. Девелопер є власником об'єкту девелопменту	
	А.4. Девелопер є орендарем об'єкту девелопменту	
Б. Джерело інвестицій девелоперського проекту	Б.1. Власні кошти.	
	Б.2. Залучені кошти (від інвестора)	
	Б.3. Позикові кошти (кредити)	
	Б.4. Змішані інвестиції	
В. Об'єкт девелопменту	В.1. Земельні ділянки	
	В.2. Будівлі	В.2.1. Житлові багатоквартирні будівлі
		В.2.2. Житлові індивідуальні будівлі
		В.2.3. Офісні будівлі
		В.2.4. Виробничі будівлі (в т.ч. складські)
		В.2.5. Підприємства роздрібною торгівлі
		В.2.6. Готелі
В.3. Території		
Г. Поєднання функцій об'єкту девелопменту	Г.1. Монофункціональна (одна функція об'єкту)	
	Г.2. Мультифункціональна (дві та більше функцій об'єкту)	
Д. Масштаб проекту	Д.1. Точковий девелопмент	
	Д.2. Комплексний девелопмент	
Е. Наявність та види будівництва	Е.1. Без будівництва	
	Е.2. Нове будівництво (девелопмент)	
	Е.3. Ревелопмент	Е.3.1. Реконструкція
		Е.3.2. Технічне переоснащення
		Е.3.3. Реставрація
Е.3.4. Капітальний ремонт		
Є. Фази участі девелопера	Є.1. Повний цикл (участь на всіх фазах)	
	Є.2. Неповний цикл (участь у 4 та менше фазах)	
Ж. Роль девелопера в проекті	Ж.1. Власник (співвласник) земельної ділянки	
	Ж.2. Замовник	
	Ж.3. Генеральний проектувальник (генпроектувальник)	
	Ж.4. Проектувальник	
	Ж.5. Субпідрядний проектувальник (субпроектувальник)	
	Ж.6. Інжинірингова діяльність	
	Ж.7. Експертиза	
	Ж.8. Технічний нагляд	
	Ж.9. Підрядник	
	Ж.10. Субпідрядник	
	Ж.11. Генеральний підрядник	
	Ж.12. Інвестор	
	Ж.13. Управитель багатоквартирного будинку	
	Ж.14. Власник нерухомості	

\*Джерело: Сформовано автором на основі [16]

Рис. Ш.1. Шаблон форма звіту за проектом  
(примірна форма)

Найменування (назва): \_\_\_\_\_

Мета проекту:		
Дата початку:		
Дата завершення:		
Замовник проекту	<i>Організація (посада)</i>	<i>ПІБ</i>
Інвестор проекту	<i>Організація (посада)</i>	<i>ПІД</i>
Відповідальний виконавець	Підрозділ/Проектна команда (група)	
Керівник проекту (за наявності)	Посада	ПІБ

**Деталізований звіт**

Опис об'єкту	
Склад відповідального виконавця	
Виконання плану-графіку	
Виконання бюджету	
Досягнуті результати	
Опис набутого досвіду	
Додатки (за необхідності)	

Відповідальний виконавець  
ПІБ  
(керівник проекту)

\_\_\_\_\_

*підпис*

\_\_\_\_\_

*дата*

## Рис. Ш.2. Шаблон Статуту проекту

ПОГОДЖЕНО:

Посада куратора

\_\_\_\_\_ П.І.Б.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_р.

ЗАТВЕРДЖЕНО

Посада замовника

\_\_\_\_\_ П.І.Б.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_р.

## СТАТУТ ПРОЕКТУ

Назва проекту:	
Скорочена назва:	
Затверджено карту проекту:	
Код:	
<i>За видом діяльності</i>	
<i>За необхідністю фінансового забезпечення та кількості залучених підрозділів</i>	
<i>За напрямом бізнесу</i>	
<i>За спрямованістю на задоволення потреб</i>	
<i>За окупністю</i>	
<i>За строком реалізації</i>	
<i>За бюджетом (з ПДФ)</i>	

Підготовлено:

Керівник проекту:

\_\_\_\_\_ П.І.Б.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_р.

## Зміст

Початкові умови	<i>Що призвело до ініціації проекту, вхідні умови, запити Замовника</i>
Цілі та очікування проекту	<i>Що планується досягти в результаті реалізації проекту; цілі та очікування повинні бути вимірюваними, не допускається подвійного тлумачення</i>
Зміст і результати	<i>Що саме включається до складу робіт за проектом і які конкретні результати планується отримати, можливим є включення переліку того, що до змісту проекту не входить в явному вигляді</i>
Ключові вимоги та характеристики	<i>Інформація про важливі вимоги і характеристика проекту, в тому числі із позиції результатів</i>
Бюджет і терміни	<i>Вказується базовий бюджет (у тис.грн)</i>
Основні ризики проекту, допущення та обмеження проекту	<i>Вказуються види ризиків, вплив оточення, середовища, явні обмеження</i>
Перелік додатків	<i>Додатки</i>

\*Джерело: на основі [32]

Таблиця Ю.1. Форма опитування експертів щодо переліку та інтересів стейкхолдерів

Стейкхолдер	Інтереси стейкхолдера в проекті			
	I <sub>1</sub>	I <sub>2</sub>	I <sub>3</sub>	I <sub>4</sub>
1	2	3	4	5
1. Стейкхолдер 1				
2. Стейкхолдер 2				
...				
n. Стейкхолдер m				

\*Джерело: [16]

Таблиця Ю.2. Інтереси стейкхолдерів проекту за окремим показником проекту

Стейкхолдер	Ступінь впливу на проект (Від 1 до 10)	Позиція стейкхолдера (Від 1 до 10)	Готовність до співробітництва і комунікацій (Від 1 до 5)	Стабільність позиції (Від 1 до 5)
1	2	3	4	5
1.Стейкхолдер 1				
2. Стейкхолдер 2				
...				
n. Стейкхолдер m				

\*Джерело [16]

## АНОТАЦІЯ

**Сіваш М. Ю. Формування корпоративної системи управління проектами компанії.**

Кваліфікаційна робота магістра з менеджменту зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Метою роботи є поглиблення теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій формування корпоративної системи управління проектами компанії.

У роботі визначено сутність поняття «корпоративна система управління проектами компанії», виділено цілі формування та впровадження корпоративної системи управління проектами, розглянуто переваги застосування та елементи корпоративної системи управління проектами.

Крім того, в роботі проведено діагностику менеджменту та оцінку рівня формування корпоративної системи управління проектами девелоперської компанії ТОВ «ТЕКТА ДОМУС» із виділенням основних недоліків.

Також у роботі розроблено модель корпоративної системи управління проектами компанії, в тому числі і для девелоперських компаній, а також модель корпоративного стандарту управління проектами для девелоперських компаній; визначено практичні пропозиції щодо впровадження корпоративної системи управління проектами на ТОВ «ТЕКТА ДОМУС».

**Ключові слова:** проект, управління проектами, корпоративна система управління проектами, корпоративний стандарт управління проектами, девелоперська компанія.

## SUMMARY

**Sivash M. Formation of the corporate project management system of the company.**

Qualification work of the Master of Management in the specialty 073 "Management", educational and professional program "Management of organizations and administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2023.

The aim of the work is to deepen the theoretical aspects and develop practical recommendations for the formation of the company's corporate project management system.

The essence of the concept of "corporate project management system of the company", highlights the goals of forming and implementing the corporate project management system, considers the advantages of application and elements of the corporate project management system.

In addition, the work carried out a management diagnosis and assessment of the level of formation of the corporate project management system of the development company TEKTA DOMUS LLC, highlighting the main shortcomings.

Also in the work developed a model of the company's corporate project management system, including for development companies, as well as a model of the corporate standard of project management for development companies; practical proposals regarding the implementation of the corporate project management system at TEKTA DOMUS LLC have been determined.

**Key words:** project, project management, corporate project management system, corporate project management standard, development company.