

УДК 338.24:658.51

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/10.15>**Хадарцев О.В.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,  
Національний університет «Полтавська політехніка  
імені Юрія Кондратюка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3520-4164>

**Моргун А.В.**

студентка,  
Національний університет «Полтавська політехніка  
імені Юрія Кондратюка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7379-3134>

## ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

*У статті розглянуто теоретико-методичні засади щодо формування структур проектного управління в межах існуючої організаційної структури управління на основі стандартів управління якістю. Вихідними постулатами формування визначено методичні основи світової практики якісного управління проектами (PMP, TQM) та стандартів якості (ISO 9000, ISO 14000, ISO 22000). Наведено ключові характеристики даних стандартів та їх взаємозв'язок з ефективністю бізнес-процесів. Визначено важелі та інструменти впливу стандартів управління на підвищення ефективності господарської діяльності підприємства, його проектною діяльності зокрема. Запропоновано формування проектною команди для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» шляхом залучення основних виконавців з існуючої організаційної структури управління відповідно до вимог забезпечення управління якістю. У складі заходів також запропоновано створення центрів відповідальності, що у підсумку дасть змогу підприємству забезпечити істотно вищу якість проектного управління.*

**Ключові слова:** управління проектом, управління якістю, стандарт управління, організаційна структура, проектна команда.

**Постановка проблеми.** Успішне розроблення і реалізація проектів на підприємствах вимагають застосування сучасних принципів і стандартів щодо професійної діяльності та управління як проектами, так і підприємством у цілому. За відсутності процесного підходу до управління проектами їх імплементація відбувається в межах існуючої організаційної структури, яка переважно недостатньо адаптована до потреб проектною діяльності. Це призводить до дублювання функцій, виникнення протиріччя виконання операцій за проектом тощо. Також відсутність ефективних системних комунікацій та документообігу за проектом зумовлює неможливість отримання релевантної інформації про фактичні показники ефективності на кожному етапі реалізації проекту. Неадекватна (до потреб проекту) організаційна структура унеможливує виявлення відповідальних за порушення термінів, бюджету та інших параметрів проекту, тому актуальним є впровадження в організаційну структуру проектних команд із виділенням повноважень проектного менеджера, що дасть змогу забезпечити міцну координацію під час реалізації проектів та ефективне управління даними процесами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика формування ефективних систем управління проектами на підприємстві у цілому,

а також питання імплементації стандартів щодо комплексного управління якістю досліджуються у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців: Н.В. Багашової, С.Д. Бушуєва, Л.Ф. Кожушка, С.М. Кропивка Г.М. Тарасюка та ін. Разом із тим, незважаючи на значні здобутки і напрацювання в даній сфері, існує потреба у подальших дослідженнях практичних підходів до застосування стандартів управління, а саме напрямів інтеграції проектного управління в існуючу організаційну структуру, з урахуванням потреб конкретного підприємства.

**Мета статті** полягає у дослідженні значення світових стандартів управління якістю для управління проектною діяльністю на підприємстві, а також методичні підходи до формування структури проектного управління на основі цих стандартів на базі конкретного підприємства. Як практичну апробацію з досягнення даної мети базовим об'єктом визначено ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний досвід щодо системного утворення, інтеграції та функціонування структур проектного управління агрегований у низці стандартів, які беззаперечно визнані теоретиками та практиками проектного управління в усьому світі. Найбільш ефективним є створення управлінської системи, що базується на так званих стандартах професійного управління PMP (Project Management Professional) [1]. Класичним

прикладом науково-практичних і методологічних підходів до розроблення та розповсюдження стандартів управління є розвиток теорії й практики тотального управління якістю (Total Quality Management – TQM). На базі цієї системи розроблено та впроваджено майже в усіх країнах світу міжнародні стандарти якості ISO 9000, які постійно доповнюються, оновлюються та розширюються. Так, стандарти ISO 9000 регламентують систему управління для будь-якої галузі та специфіки діяльності, є загальними принципами, що побудовані на основі сучасної теорії управління та найкращого досвіду провідних компаній [2]. Їх застосування набуває все більшого поширення для українських підприємств, зокрема й для об'єкта дослідження – ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Дане підприємство за видами економічної діяльності здійснює виробництво пива, виробництво безалкогольних напоїв, оптову торгівлю, а отже, функціонує у доволі динамічному та змінливому ринково-споживацькому середовищі. Система управління якістю на підприємстві – досить широке поняття, яке стосується не лише вимог до продукції. Вона нерозривно пов'язана з бізнес-процесами та цілями компанії. Система управління якістю повинна охоплювати всі ключові бізнес-процеси підприємства та спрямовуватися на безперервне вдосконалення бізнесу для досягнення максимального задоволення потреб споживачів [3; 4]. Саме для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» управління якістю та управління якістю проекту зокрема є надзвичайно суттєвим чинником конкурентоспроможності.

Управління якістю включає всі роботи, які належать до загальної функції управління, визначають політику у сфері забезпечення якості, завдання та відповідальність і реалізують їх такими засобами, як планування якості, контроль та вдосконалення в межах системи забезпечення якості. Сьогодні продукція ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має сертифікати відповідності ISO 22000:2005, ISO 9001:2015 [5]. Стандарт ISO 22000:2005 – система управління безпечністю харчових продуктів, що передбачає: застосування лише спеціалізованої техніки, машин та обладнання у процесі виготовлення продукції; правильне використання сировини та матеріалів, які беруть участь у виробництві; дотримання санітарно-гігієнічних норм; гігієну та здоров'я персоналу; здійснення заходів щодо попередження забруднень поверхонь та обладнання; контроль над появою шкідників. ISO 9001:2015 – стандарт системи управління якістю, заснований на принципах менеджменту, таких як орієнтація на клієнта, мотивація та залучення вищого керівництва, процесний підхід та постійне вдосконалення. Незважаючи на те що даний стандарт безпосередньо не гарантує якість продукції, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» отримала чимало нагород за якість виготовленої продукції.

Зокрема, у 2017 р. на XX Міжнародному конкурсі якості пива сорт «Диканські вечори» отримав Гран-прі за найвищу якість темного пива. Золоті медалі отримали такі продукти: «Діжка Жигулівського», «Бочкове», «Ячмінний колос», серед безалкогольних напоїв – напій «Мохіто». Разом із тим конкуренти застосовують інші стандарти управління якістю (окрім вищезазначених), зокрема ПАТ «Оболонь» – ISO 14001 та OHSAS18001, оскільки міжнародна сертифікація за чотирма системами управління (табл. 1) є «перепусткою» на ринки збуту країн – членів СОТ.

Системи управління бізнес-одинацями, задіяними у проєктах, повинні бути сертифіковані на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001. Для управління проєктом стандарти управління якістю є інструментом безперервного вдосконалення кожного аспекту бізнесу: забезпечення стабільно високої якості проєктних результатів, підвищення рівня конкурентоспроможності та розширення ринків збуту. Це досягається за рахунок реалізації таких цільових дій [6]:

- орієнтації на споживача, його вимоги та очікування;
- вивчення та аналіз нових технологій, упровадження їх у проєктах;
- імплементація методології управління проєктами на основі міжнародних стандартів та найкращих світових практик;
- періодичної перевірки предметних знань персоналу, задіяного в системі управління проєктами;
- розроблення й упровадження корпоративних стандартів щодо регламентації вимог до процесів та виконання робіт.

Проєктні структури застосовуються, коли виникає необхідність розробити і здійснити проєкт, що охоплює вирішення широкого кола спеціалізованих технічних, економічних, соціальних та інших питань і діяльність різних функціональних та лінійних підрозділів. Сенс полягає у тому, щоб зібрати в одну команду найкомпетентніших співробітників для здійснення складного проєкту в установлені терміни із заданим рівнем якості і в рамках виділених для цієї мети матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Тому для забезпечення перспектив подальшого зростання ефективності бізнесу і розвитку підприємства пропонується створення проєктної команди на чолі з ініціатором проєкту, яким виступає генеральний директор ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Склад такої проєктної команди може бути сформованим на основі існуючої організаційної структури управління (рис. 1), де ключові члени команди (учасники проєкту), отримують відповідні ролі та будуть наділені специфічними компетенціями [8; 9]:

- замовник проєкту (ініціатор) – ініціює проєкт, готує його попереднє обґрунтування і пропозиції щодо реалізації, контролює діяльність

Таблиця 1

## Характеристика стандартів з управління якістю

Стандарт	Мета	Засоби досягнення	Результат
ISO 9001	Неперервність процесу поліпшення якості	Керівництво є взірцем прихильності до якості. Персонал мотивований до якісної праці	Зменшення кількості рекламацій
	Гнучка адаптація до вимог споживачів	Постійний моніторинг потреб споживачів	Зростання лояльності споживачів
ISO 22000	Підвищення відповідальності персоналу за безпеку продукції	Дотримання умов безпеки праці та експлуатації приміщень. Дотримання санітарно-гігієнічних норм та правил. Контроль над гігієною та здоров'ям персоналу	Гармонізація відносин із персоналом, підвищення значущості кожного співробітника
	Зростання конкурентоспроможності підприємства та продукції	Контроль усіх параметрів впливу на безпеку продукції. Своєчасне використання попереджувальних заходів	Репутація виробника якісних і безпечних продуктів
	Системний і попереджувальний підхід до зниження ризиків харчової безпеки	Застосування лише спецтехніки для виробництва, своєчасне її обслуговування. Заміна вибіркового контролю на постійний контроль	Гарантія безпеки кінцевої продукції
ISO 14001	Зменшення впливу на навколишнє середовище	Скорочення та переробка відходів. Повторне використання природних ресурсів. Застосування енергоощадливих технологій	Зниження виробничих витрат
	Високий рівень відповідності еко- законодавству	Вимірювання, моніторинг та звітність виробничих процесів	Скорочення ризиків отримання екоштрафів
	Підвищення еко-ефективності підприємства	Перехід від оперативних заходів до стратегічного підходу до вирішення екологічних проблем	Підвищення інвестиційної привабливості
OHSAS 18001	Підвищення безпеки виробництва	Ідентифікація небезпек. Оцінка ризиків. Визначення заходів управління	Мінімізація ризиків нещасних випадків та аварійних ситуацій
	Демонстрація відповідності вимогам стандарту зацікавленим сторонам	Упровадження системи документування процесів. Регулярний моніторинг і вимір дієвості заходів. Упровадження та підтримка періодичного оцінювання відповідності законодавству	Скорочення витрат на виконання приписів наглядових органів у галузі охорони праці
	Підвищення ефективності бізнесу, зниження невиробничих витрат	Упровадження та підтримка внутрішніх комунікацій. Інформування та залучення працівників до внутрішніх корпоративних заходів	Скорочення витрат на підтримку безпеки умов праці, виплат компенсацій та допомоги

Джерело: [7]

та результати робочої групи, здійснює надання та розподіл ресурсів, приймає ключові рішення щодо проекту;

– керівник проекту (заступник генерального директора з якості та виробництва) – координує діяльність усіх учасників проекту, здійснює контроль над реалізацією програми, моніторинг та оцінку проекту, розробляє календарний план-графік проекту, визначає вимоги до учасників проектної групи;

– інженер проекту (головний технолог) – організовує розроблення й упровадження прогресивних, економічно обґрунтованих, ресурсозберігаючих технологічних процесів і режимів виробництва продукції, керує роботою з організації та планування нових виробництв, їх спеціалізації, освоєння нової техніки, технологічних процесів.

У новій структурі передбачено посади експертів, якими виступатимуть заступник генерального директора з технічного розвитку та загальним питанням, а також начальник виробництва пива та безалко-

гольних напоїв. Вони виконуватимуть спеціалізовані завдання по своїй предметній частині та консультуватимуть керівника проекту з питань своєї компетенції. Робоча група проекту передбачає такий склад: провідний інженер, головний технолог, начальник виробництва пива та безалкогольних напоїв, керівник відділу матеріально-технічного забезпечення та керівник ремонтно-будівельного цеху.

Саме такий склад робочої групи має забезпечити ефективну реалізацію задуманого інвестиційного проекту, оскільки кожен з учасників несе відповідальність за певний етап впровадження проекту та за його відповідність вимогам. Додатково на підприємстві необхідно створити центри відповідальності – структурні підрозділи підприємства, менеджери яких несуть відповідальність за певні показники в межах своїх функціональних обов'язків за відповідними науково обґрунтованими критеріями та напрямками їхньої діяльності (табл. 2).

Передбачається створення робочої групи за сферами, тобто до реалізації проекту будуть

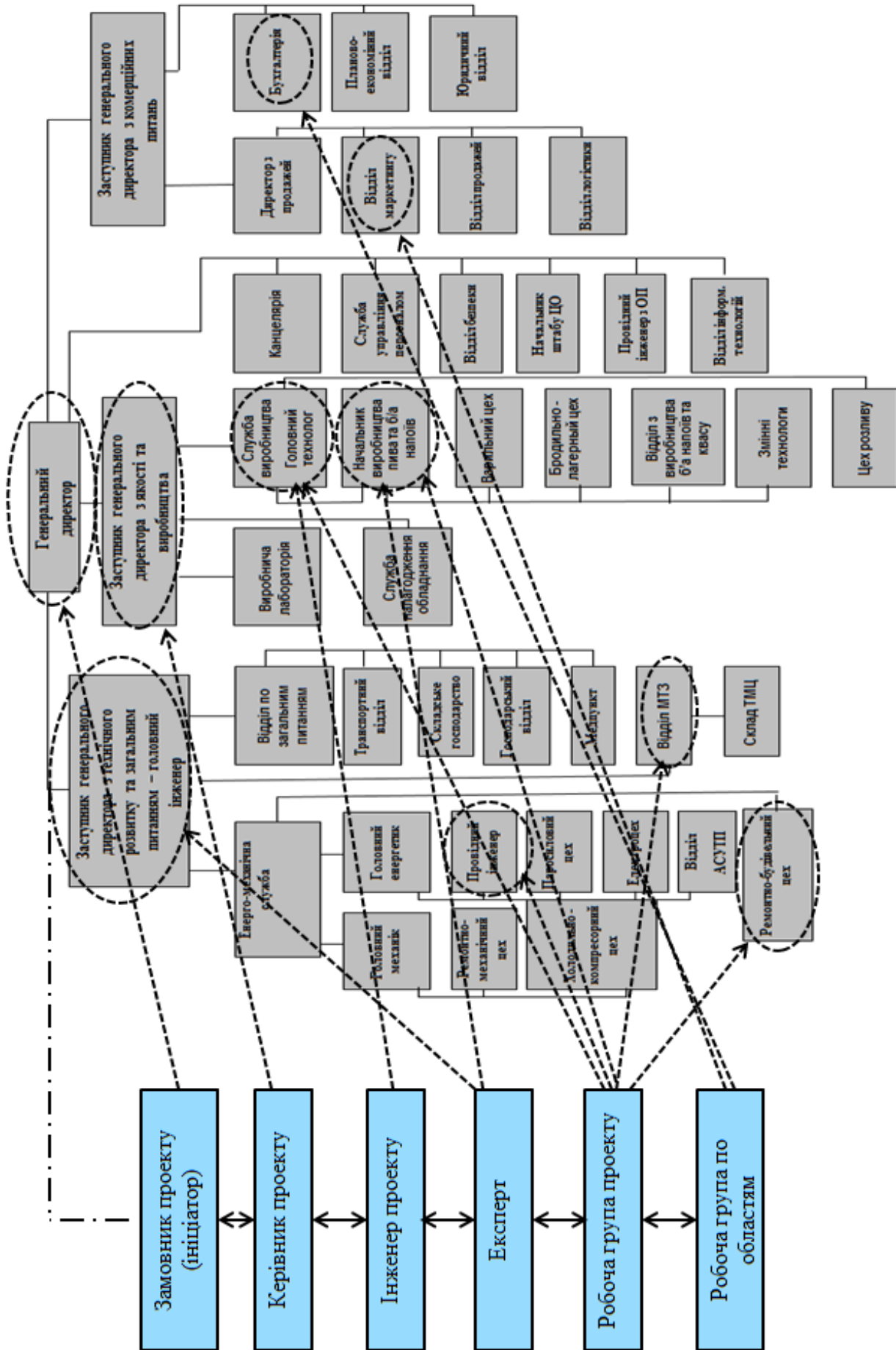


Рис. 1. Схема формування проєктної групи на ПрАТ «Полтавниво»



залучені фахівці, які виконуватимуть лише певні спеціалізовані функції. Передусім це маркетолог та бухгалтер. Маркетолог необхідний для здійснення аналізу ринку, вивчення попиту, розроблення цін та просування результату проєкту. Бухгалтер у новій проєктній структурі несе відповідальність за збір даних, аналіз реалізації проєкту у напрямі фінансової звітності; здійснює аналіз виконання бюджету; організовує документообіг із співвиконавцями проєкту; здійснює ведення бухгалтерського обліку проєкту, а також надає консультацію співвиконавцям проєктів із фінансових питань.

Таким чином, дана новостворена проєктна структура складається з 10 осіб та має на меті розроблення, координацію, виконання та моніторинг усіх дій щодо проєкту, що забезпечить вчасну та ефективну його реалізацію в рамках наявних ресурсів та бюджету. Створення центрів відповідальності дасть можливість додатково контролювати діяльність структурних підрозділів та впливати на їх результати через відповідальну за них особу, а отже, забезпечити найефективніше дотримання стандартів управління якістю. Мене-

джер кожного із центрів відповідальності має певний перелік напрямів роботи, які мають на меті не лише поліпшення показників діяльності підприємства, а й удосконалення системи управління проєктами, оскільки кожен з учасників проєктної групи співпрацює з відповідним центром.

**Висновки.** Для кожного окремого підприємства розроблення проєктної групи та визначення функцій її учасників, створення центрів відповідальності має ґрунтуватися на характеристиках стандартів управління якістю. Запропоноване формування для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» проєктної команди приймає до уваги вимоги міжнародних стандартів проєктного управління для забезпечення взаємозв'язку між бізнес-процесами та системою управління якістю на підприємстві. Оскільки такі вимоги до отримання високої якості реалізованих проєктів передбачають практичну імплементацію міжнародних стандартів ISO, то запропоновані вдосконалення на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» допоможуть усунути наявні недоліки в системі управління проєктами та перейти на новий рівень розвитку.

Таблиця 2

### Центри відповідальності та їх напрями

Центри відповідальності	Напрями діяльності
Виробництво	Технічне оновлення, реконструкція, систематичне вдосконалення і розширення виробництва підприємства
	Розширення асортименту продукції
	Зниження витрат на виробництво
	Підвищення якості продукції для забезпечення її конкурентоспроможності та виходу на світовий ринок
	Підвищення і зростання рентабельності, прибутковості виробничої діяльності, збільшення реальних доходів
Фінанси	Прискорення обертання капіталу підприємства
	Забезпечення фінансової стійкості підприємства шляхом оптимізації структури його капіталу
	Забезпечення стабільної платоспроможності і запобігання банкрутству
Маркетинг	Отримання максимального прибутку
	Забезпечення цільової частки ринку
	Забезпечення виходу на нові ринки збуту
	Нарощування обсягів збуту продукції
Зовнішньоекономічна діяльність	Розроблення стратегічних напрямів діяльності підприємства
	Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства
	Організація виконання зовнішньоекономічної діяльності підприємства
	Формування поведінки підприємства на зовнішньому ринку
Персонал	Розроблення професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу підприємства
	Забезпечення робочих місць спеціалістами, підбір та відбір персоналу
	Атестація та оцінка персоналу, соціально-психологічна діагностика, тестування
	Аналіз та координація міжособистісних і внутрішньогрупових взаємовідносин, профілактика соціальних та виробничих конфліктів
Керування	Об'єднання працівників підприємства навколо визначених цілей
	Стимулювання праці працівників підприємства
	Контроль над діяльністю підприємства та координація праці всіх підрозділів
	Визначення цілей, завдань підприємства та шляхів їх досягнення

Джерело: [10–12]

**Список використаних джерел:**

1. Руководство по вопросам проектного менеджмента / Институт проектного менеджмента США (PMI) / пер. с англ. под ред. С.Д. Бушуева ; 2-е изд., перераб. Киев : Ділова Україна, 2010. 198 с.
2. Багашова Н.В. Міжнародні практики і методики управління проектами у вітчизняному менеджменті. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 27.11.2019).
3. Українська асоціація проектного менеджменту : офіційний вебсайт. URL : <http://upma.kiev.ua/index.php?lang=ukrainian>.
4. Project Management Institute. Руководство к своду знаний по управлению проектами ; 5-е изд. PMI Inc., 2012. 614 с.
5. Річна інформація емітента цінних паперів. *ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»* : офіційний вебсайт. URL : <http://poltavpivo.com/ua/shareholders/read/godovaya-informatsiya-emityenta-tsyennyh-bumag> (дата звернення: 16.12.2019).
6. Фещур Р.В., Шишковський С.В., Якимів А.І. Інструменти управління проактивним розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 2. С. 283–290.
7. Сталій розвиток корпорації «Оболонь». Офіційний звіт. *ПрАТ «Оболонь»* : офіційний вебсайт. URL : [http://report.obolon.ua/img/Obolon\\_AnnualReport-2015\\_ua.pdf](http://report.obolon.ua/img/Obolon_AnnualReport-2015_ua.pdf) (дата звернення: 27.11.2019).
8. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик. І.П. Управління проектами : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. І. Сікорського, 2017. 420 с.
9. Бушуев С.Д., Бушуев Д.А. Основы индивидуальных компетенций для управления проектами, программами и портфелями (National Competence Baseline, NCB Version 4.0) : в 3-х т. Киев : Саммит-Книга, 2017. 168 с.
10. Кожушко Л.Ф., Кропівко С.М. Управління проектами : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2015. 388 с.
11. Тарасюк Г.М. Управління проектами : навчальний посібник ; 4-е вид. Київ : Каравела, 2017. 320 с.
12. Ціннісний підхід до діяльності проектно-керуючих організаціях / С.Д. Бушуєв та ін. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2010. Вип. 1. С. 12–20.

**References:**

1. Bushuyev, S.D. (2010). *Rukovodstvo po voprosam Proektnoho Menedzhmenta. Ynstytut proektnoho menedzhmenta SSHA (PMI)* [Guide to Project Management. US Institute of Project Management (PMI)]. 2nd ed. Kyiv: Yzdatel'skyu dom «Dilova Ukrayina». (in Russian)
2. Bahashova N.V. (2015) Mizhnarodni praktyky i metodyky upravlinnya proektamy u vitchyznyanomomu menedzhmentі [International project management Practices and techniques in domestic management]. *Efektivna ekonomika*, 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (accessed: 27 November 2019). (in Ukrainian)
3. *Ukrainian Project Management Association*. Official Website, access mode: <http://upma.kiev.ua/index.php?lang=ukrainian>.
4. Project Management Institute. (2012) *Rukovodstvo k svodu znanyu po upravlenyyu proektamy* [A Guide to the Knowledge Management for Project Management]. 5<sup>th</sup> ed. PMI Inc, 614 p. (in Russian)
5. The official site PrJSC “Firma “Poltavpyvo” (2019), “Annual information of the issuer of securities”. Available at: <http://poltavpivo.com/ua/shareholders/read/godovaya-informatsiya-emityenta-tsyennyh-bumag> (accessed 16 December 2019).
6. Feshchur R.V., Shyshkovs'ky S.V., Yakymiv A.I. (2018) Instrumenty upravlinnya proaktyvnym rozvytkom pidpryyemstv [Management tools for proactive enterprise development]. *Biznes Inform*, 2, pp. 283–290. (in Ukrainian)
7. The official site PrJSC “Obolon” (2019), “Sustainable development Obolon` Corp. Official report.”. Available at: [http://report.obolon.ua/img/Obolon\\_AnnualReport-2015\\_ua.pdf](http://report.obolon.ua/img/Obolon_AnnualReport-2015_ua.pdf) (Accessed 27 November 2019).
8. Dovhan' L.Ye., Mokhon'ko H.A., Malyk. I.P. (2017) *Upravlinnya proektamy: navchal'nyy posibnyk* [Project management: tutorial]. Kyiv: KPI im. I. Sikors'koho, 420 p. (in Ukrainian)
9. Bushuyev, S.D., Bushuev, D.A. (2017). *Osnovy yndyvudual'nykh kompetensyy dlya Upravlenyya proektamy, Prohramamy y Portfelyamy (National Competence Baseline, NCB Version 4.0)* [Individual Competency Basics for Project, Program and Portfolio Management (National Competence Baseline, NCB Version 4.0)]. Kyiv: «Sammyt-Knyha». (in Ukrainian)
10. Kozhushko L.F., Kropivko S.M. (2015) *Upravlinnya proektamy: Navchal'nyy posibnyk* [Project management: tutorial]. Kyiv: Kondor, 388 p. (in Ukrainian)
11. Tarasyuk H.M. (2017) *Upravlinnya proektamy: navch. posibnyk dlya studentiv VNZ* [Project management: tutorial for university students]. 4<sup>th</sup> ed. Kyiv: Karavela, 320 p. (in Ukrainian)
12. Bushuyev, S.D., et all. (2010). Tsinnisnyy pidkhid u diyal'nosti proektno-keruyuchykh orhanizatsiyakh [A Valuable Approach in the Activity of Project Management Organizations]. *Naukovy visnyk mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, 1, pp. 12–20 (in Ukrainian)

**Khadartsev Oleksandr, Morhun Anastasiya**  
*National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»*

## **THE FORMATION OF PROJECT MANAGEMENT STRUCTURE BASED ON QUALITY MANAGEMENT STANDARDS**

*The article discusses theoretical and methodological foundations for the formation of project management structures within the existing organizational management structure, based on quality management standards. Successful development and implementation of projects at enterprises require the application of modern principles and standards for professional activity and management of both projects and the enterprise as a whole. In the absence of a process-based approach to project management, their implementation takes place within the existing organizational structure, which is mostly not sufficiently adapted to the needs of project activity. The purpose of the article is to investigate the importance of global quality management standards for project activity management at an enterprise, as well as methodological approaches to design a project management structure based on these standards on a specific enterprise basis. The initial postulates of formation defined the methodological foundations of the world practice of quality project management (PMP, TQM) and quality standards (ISO 9000, ISO 14000, ISO 22000). Standards regulate the management system for any industry and the specifics of the activity, are general principles that are built on the modern management theory and the best experience of leading companies. Their application is becoming more widespread for Ukrainian enterprises, in particular for PrJSC “Firma “Poltavpyvo”. The key characteristics of these standards and their relationship with the effectiveness of business processes are outlined. Levers and tools of influence of management standards on increase of efficiency of economic activity of the enterprise, its project activity in particular are defined. Formation of a project team for PrJSC “Firma “Poltavpyvo” is proposed, by involving the main contractors from the existing organizational structure of management, in accordance with the requirements of quality management. The new structure envisages expert posts to be served by the Deputy Director-General for Technical Development and General Affairs, as well as the Head of Beer and Non-Alcoholic Beverages. They will carry out specialized tasks on their subject matter and will advise the project manager on their competence. The activities also include the creation of centers of responsibility, which will ultimately allow the company to provide significantly higher quality project management.*

**Key words:** *project management, quality management, management standard, organizational structure, project team.*

**JEL classification:** D29, L23, M10.

---