

НАУКОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ МОЛОДИХ ВЧЕНИХ

УДК 330.332

JEL D 21, L 14, O 20

DOI: 10.31471/2409-0948-2018-1(17)-90-100

Савка Юлія Василівна
аспірант кафедри менеджменту та адміністрування
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019
e-mail: reg@nung.edu.ua

ДОСЛІДЖЕННЯ ЗРІЛОСТІ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОПОСТАЧАННЯ

Анотація. Обґрунтовано актуальність проектної діяльності для забезпечення розвитку підприємств електропостачання. Узагальнено, що проектна діяльність дозволяє гнучко підходити до питання пошуку джерел фінансування заходів, спрямованих на розвиток підприємств. Обґрунтовано передумови та тренди імплементації проектної діяльності у вітчизняну практику. Запропоновано методику оцінювання рівня зрілості проектної діяльності підприємств електропостачання на основі виділення та характеристики етапів даного процесу, визначено ключові критерії впровадження та удосконалення проектної діяльності на підприємствах електропостачання. Ідентифіковано поточний рівень зрілості проектної діяльності на прикладі підприємства електропостачання. Виділено сильні, слабкі сторони, а також можливості і загрози впровадження проектної діяльності для досліджуваних підприємств. Запропоновано заходи щодо впровадження проектної діяльності на підприємствах електропостачання.

Ключові слова: планування, розвиток, проект, зрілість проектної діяльності, підприємства електропостачання.

Savka Yulia Vasylivna
post-graduate student of the Department of Management and Administration
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
street Carpathian, 15, Ivano-Frankivsk, Ukraine, 76019
e-mail: reg@nung.edu.ua

RESEARCH THE MATURITY OF PROJECT ACTIVITY OF POWR SUPPLY COMPANIES

Abstract. The urgency of the project activity for providing of the development of the power supply enterprises is substantiated. It is generalized that the project activity allows the flexibly approach to the question of finance sources finding for measures aimed to the development of enterprises. The preconditions and trends of implementation of the project activity in the domestic practice are substantiated. The method of evaluation of the level of maturity of the project activity of power supply companies that is based on the selection and characteristics of the stages of this process is proposed, the key criteria of implementation and improvement of the project activity at the power supply enterprises are determined. The current level of maturity of the project activity is identified on the example of the electricity supply company. Strengths, weaknesses, as well as opportunities and threats of implementation of the

project activity for the investigated enterprises are highlighted. Measures to implement the project activity at power supply companies are proposed.

Key words: planning, development, project, maturity of the project activity, power supply companies.

Савка Юлія Васильевна
аспірант кафедри менеджмента и администрирования
Ивано-Франковский национальный технический университет нефти и газа
ул. Карпатская, 15, г. Ивано-Франковск, Украина, 76019
e-mail: reg@nung.edu.ua

ИССЛЕДОВАНИЕ ЗРЕЛОСТИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЭЛЕКТРОСНАБЖЕНИЯ

Аннотация. Обоснована актуальность проектной деятельности для обеспечения развития предприятий электроснабжения. Обобщено, что проектная деятельность позволяет гибко подходить к вопросу поиска источников финансирования мероприятий, направленных на развитие предприятий. Обоснованно предпосылки и тренды имплементации проектной деятельности в отечественную практику. Предложена методика оценки уровня зрелости проектной деятельности предприятий электроснабжения на основе выделения и характеристики этапов данного процесса, определены ключевые критерии внедрения и совершенствования проектной деятельности на предприятиях электроснабжения. Идентифицировано текущий уровень зрелости проектной деятельности на примере электроснабжения. Выделены сильные, слабые стороны, а также возможности и угрозы внедрения проектной деятельности для исследуемых предприятий. Предложены мероприятия по внедрению проектной деятельности на предприятиях электроснабжения.

Ключевые слова: планирование, развитие, проект, зрелость проектной деятельности, предприятия электроснабжения.

Постановка завдання. Ефективна робота підприємства є визначальним критерієм заохочення потенційних інвесторів до співпраці для вирішення завдань його розвитку. Проте вона є недостатньою для забезпечення інвестування у розвиток підприємств. Проектна діяльність на сьогодні виступає важливим інструментом планування розвитку підприємств, оскільки її розглядають і як засіб оцінювання ефективності реалізації заходів щодо його розвитку, і як спосіб залучення до їх реалізації потенційних інвесторів. Зважаючи на те, що підприємства електропостачання знаходяться в умовах формування вітчизняного ринку електроенергії та потребують вагомих змін, проектну діяльність слід розглядати як важливий інструмент планування їх розвитку. Важливим є визначення готовності підприємства до її застосування.

Аналіз публікацій з досліджуваної проблематики. У зарубіжній та вітчизняній практиці накопичено досвід проведення практик оцінювання зрілості проектної діяльності в організаціях, зокрема, розроблену низку методичних рекомендацій щодо. Так, модель оцінки зрілості управління проектами ОРМЗ (Organizational Project Management Maturity Model) [1] містить методологію визначення стану управління проектами в організації. ОРМЗ базується на ідеї, що «найкращі практики» складаються з специфічних, необхідних характеристик для досягнення найкращої практики та сприяють досягненню чітко визначеної стратегічної організації цілі. Використання можливостей ОРМЗ та прийняття результатуючої передової практики допомагають підприємства планувати свою роботу так, щоб досягати бажаних стратегічних результатів у передбачуваному, контрольованому та надійному порядку.

Вченими Каліфорнійського інституту Берклі (США) було розроблено модель зрілості процесів управління проектами, що визначає п'ять рівнів: безсистемний, плановий, управління на рівні проекту, управління на корпоративному рівні та рівень вдосконалення [2]. Дослідження розпочиналось з розробки моделі зрілості процесів управління проектами та методології аналізу, що дозволяє оцінити зрілість цих процесів.

Модель зрілості Р. Гарайса та інших дослідників дозволили отримати результати такого оцінювання для виявлення переваг і недоліків кожного типу моделей зрілості проектного управління та виділити ключові фактори успішної роботи проектного підходу в управлінні [3].

Вітчизняні науковці, розвиваючи концепцію зрілості проектного менеджменту пропонують власні способи оцінки. Дзюбіна А.В. пропонує модель зрілості управління проектами з позицій 3-х ключових рівнів зрілості: рівня управління проектами, рівня управління програмами, рівня управління портфелем проектів і програм [4].

Д. Саричев розглядає трьох етапну модель зрілості проектної діяльності, зокрема: початковий, сформований, продвинутий [5], розроблену відповідно до положень проектного менеджменту, визначених Інститутом проектного управління (Project Management Institute (PMI) [6].

Така різноманітність підходів до оцінки зрілості проектної діяльності, з одного боку, формує інформаційний базис для дослідження передумов запровадження успішної проектної діяльності, а з іншого боку – дає загальні рекомендації, не враховуючи галузевої специфіки діяльності підприємств.

Метою статті є емпіричне дослідження зрілості проектної діяльності підприємств електропостачання на основі виділення ключових критеріїв впровадження та удосконалення проектної діяльності на підприємствах електропостачання.

Виклад основного матеріалу. Термін «організаційна зрілість» в управлінні проектами описує здатність організації відбирати проекти і керувати ними таким чином, щоб максимально ефективно підтримувати досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Модель «зрілості» є структурою, яка описує характеристики процесів управління, зокрема стратегічного планування, розвиток бізнесу, управління проектами, управління ризиками, застосування інформаційних технологій (ІТ), управління персоналом. Основою цих моделей є те, що кожен процес залежить від одного або декількох їх характеристик, які можна виміряти та оцінювати. Оцінка може визначити, наскільки зрілим є кожен процес, при цьому беручи до уваги формальні та неформальні процеси в управлінні. Незважаючи на те, що були розроблені різні моделі, в основному, пропонують п'ять рівнів зрілості, починаючи від «початкового» до «повторюваного», «визначеного», «керованого» і, в остаточному підсумку, «оптимізованого» або «постійно вдосконалюваного» рівнів проектної діяльності.

Проведені в Україні протягом 2011-2015 років Всесвітньою Асоціацією по управлінню проектами PMI (Project Management Institute) дослідження проектного середовища у діяльності вітчизняних компаній дозволив узагальнити, що проектний менеджмент активно застосовується в українському бізнесі. Власники і керівництво компаній оцінюють можливості проектного менеджменту як найефективнішу технологією, яка дозволяє отримувати максимальні результати від наявних ресурсів. За результатами опитування кількість проектів зростає щорічно, і відповідно зростає кількість менеджерів проектів та їх кваліфікація. На сьогодні бізнес вступив в етап розвитку, який характеризується розширенням застосування проектного підходу в компаніях як по вертикалі, так і по горизонталі. Із зміною структури економіки змінюється область застосування проектного підходу, зокрема у тих сферах бізнесу, які переживають кризовий стан. Розширення проектної діяльності пов'язують також із інтенсифікацією бізнесу і отриманням доданої вартості від його розвитку.

Переможцями Рейтингу за результатами дослідження стали компанії, які ефективно використовують наявні ресурси, динамічно розвиваються та націлені на досягнення максимальних бізнес-результатів. Вони працюють за міжнародними стандартами і впроваджують нові підходи проектного менеджменту, демонструючи тим самим, що вони знаходяться на рівні світових стандартів ведення бізнесу (табл.1).

Таблиця 1

Рейтинг зрілості систем управління проектами в українських компаніях

Рейтинг	2011		2013		2015	
	Проектна команда	Сфера діяльності	Проектна команда	Сфера діяльності	Проектна команда	Сфера діяльності
1	МТС-Україна	Телекомунікації	«Райффайзен банк Аваль»	Банківський сектор	ERICSSON Україна	ІТ
2	УкрСибБанк	Банківський сектор	«Київстар»	Телекомунікації	MIRATECH Груп	ІТ
3	Сбербанк Росії	Банківський сектор	ДТЕК	Енергетика	Інтергайп Україна	Сталеливарна промисловість
4	Міратех	ІТ	«Перший Український Міжнародний банк»	Банківський сектор	УкрСиб Банк	Банківський сектор
5	МДЕМ	Суднобудування	«Укрсіббанк»	Банківський сектор	«Райффайзен банк Аваль»	Банківський сектор
6	Амстор	Девелопмент	«МДЕМ»	Суднобудування	ДТЕК	Енергетика
7	Інком	ІТ	«Сбербанк Росії»	Банківський сектор	АЛЬФА-БАНК	Банківський сектор
8	НЕСТ	Девелопмент	«Фармак», ПАТ	Фармацевтика	МТС	Телекомунікації
9	Ес Енд ТІ Україна	ІТ	«ТЕРРАСОФТ»	ІТ	CORUM GROUP	Машинобудування
10	Миронівський хлібопродукт	АПК	НБК «Гірні машини»	Машинобудування	ПУМБ	Банківський сектор

Джерело: сформовано на основі [7]

Проведені дослідження визначили основні тенденції розвитку проектної діяльності у практиці вітчизняних підприємств, які доцільно використовувати, щоб планувати розвиток тих підприємств, які ще недостатньо активно використовують даний підхід у діяльності. Трендами розвитку проектної діяльності у вітчизняній практиці виділяють: застосування принципів проект-менеджменту; розширення як області застосування, так і кількості проектів у тих компаніях, які вже практикують даний підхід; поява нових ринків та галузей, де активно розвивається проектна діяльність: фінансування стартапів; створення великих холдингів, зокрема в агропромисловому бізнесі, інтертейнменті, дистрибуції. При розробці методології проектної діяльності головним чином підприємства спираються на:

1. Міжнародні стандарти управління проектами (PMBOK Guide Fourth Edition).
2. Міжнародні стандарти управління портфелем проектів (Standard for Portfolio Management, PMI, Second Edition).
3. Розвиток практик застосування цих стандартів на підприємствах.
4. Зв'язок бізнес-результатів діяльності підприємств із застосуванням методик управління проектами та портфелем проектів [8].

В цілому, на підприємствах електроенергетичного сектора проектна діяльність практикується слабо. За результатами визначення рейтингу зрілості систем управління

проектами в Україні, у сфері зрілості систем управління проектами в українських компаніях сфери енергетики найбільшого успіху досягнула компанія ДТЕК (табл. 1). Компанії енергетичної галузі, представлені в рейтингу, керують великою кількістю одночасно виконуваних проектів. В основному – це проекти модернізації, реконструкції, енергозбереження, оптимізації процесів виробництва і управлінських проектів. Організація проектних офісів здійснюється на засадах централізованого управління проектами, а компанії знаходяться на початку цього шляху [9].

З метою створення умов для впровадження проектної діяльності у практику підприємств електропостачання в 2015 році на ПрАТ «Прикарпаттяобленерго» було реалізовано ряд заходів, зокрема за допомогою моделі Гарольда Керцнера було оцінено рівень зрілості системи проектного управління (рис. 1).

Модель зрілості процесів управління проектами (УП) Гарольда Керцнера		Аналіз і прогнозування процесів УП	Безперервне покращення процесів УП
			5 Рівень Оптимізовані процеси
Хаотичність процесів УП	Впорядкування процесів УП	Інтеграція з іншими методологіями	4 Рівень Керовані процеси
	2 Рівень Визначені основні процеси	3 Рівень Єдина методологія	
1 Рівень Безсистемний процес		ПАТ "Прикарпаттяобленерго"	

Рис. 1 Рівні зрілості системи проектного управління ПрАТ «Прикарпаттяобленерго»
 Джерело: [11]

В результаті проведеної оцінки було виявлено, що підприємство знаходиться між 2-м і 3-м рівнем зрілості, що засвідчує впорядкованість та формалізованість процесів проектного управління, однак усвідомлення керівництвом важливості управління проектами та необхідності глибоких знань в цій області не недостатнє для активного впровадження цієї діяльності для вирішення актуальних завдань галузевого розвитку.

Проаналізувавши стан впровадження проектного управління на вітчизняних підприємствах та, зокрема на ПрАТ «Прикарпаттяобленерго», можна виділити такі основні досягнення в даній сфері: загальне навчання працівників та керівництва; створення актуального реєстру проектів та їх облік; затвердження єдиної термінології з управління проектами; визначення і опис необхідних ролей в проектах на основі формування Глосарію; визначення і впорядкування основних процесів з управління проектами; розроблення системи мотивації учасників проектів; ведення щомісячної звітності по стратегічних проектах; проведення регулярного аналізу корпоративної методології і внесення необхідних змін. На рис. 2 зазначено основні досягнення електропостачальної компанії, які були формалізовані у процесі управління проектами. Як бачимо з рисунка 2, окремі елементи системи перебувають на досить низькому рівні, зокрема загальне управління проектами.

Отже, застосування моделей оцінювання проектної зрілості дозволяє виявити сильні та слабкі сторони такої діяльності, дослідити рівень якості її виконання, управління й контролю стосовно основних процесів, оцінити ступінь готовності персоналу до ефективного управління своєю діяльністю і розвитком на основі проектного підходу.

Слід зазначити, що досягнення зрілості проектної діяльності на підприємствах електропостачання неможливе без відповідної зрілості персоналу до виконання всіх етапів проектної діяльності. З метою визначення готовності персоналу, що у своїй роботі

пов'язаний із проектною діяльністю чи може бути потенційно до неї залученим, було проведено опитування, за результатами якого узагальнено, що керівники технічної сфери діяльності не приділяють належної уваги проектній діяльності. Найбільш орієнтованими на проектну діяльність є керівники фінансових служб і внутрішнього аудиту.

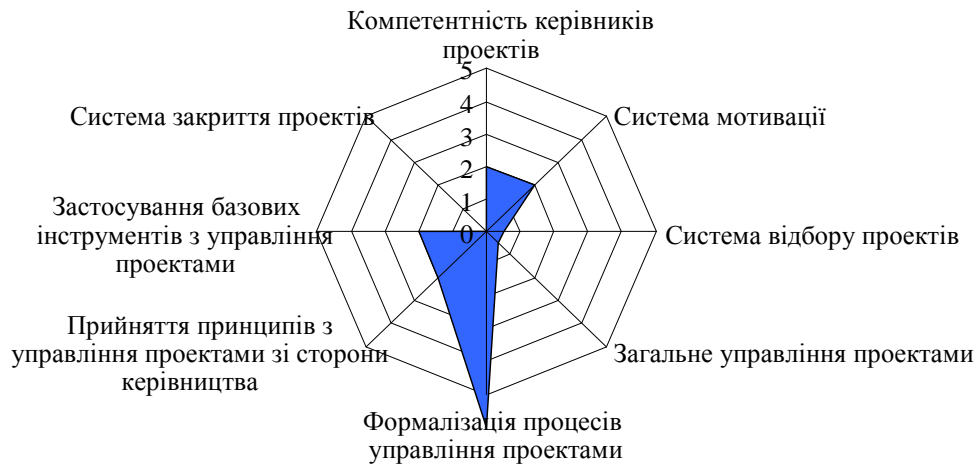


Рис. 2 Елементи системи проектного управління на ПрАТ «Прикарпаттяобленерго»
Джерело: сформовано на основі [11]

Заслуговує на увагу той факт, що проектну діяльність пов'язують із ефективною організацією роботи, із відповідальністю за залучені ресурси, із фінансуванням діяльності. Проте також є уявлення про проектну діяльність як поняття, пов'язане із навчальним процесом. На рис. 3 представлено результати проведеного опитування фахівців різних сфер діяльності, які дозволяють оцінити зрілість їх участі у проектній роботі.

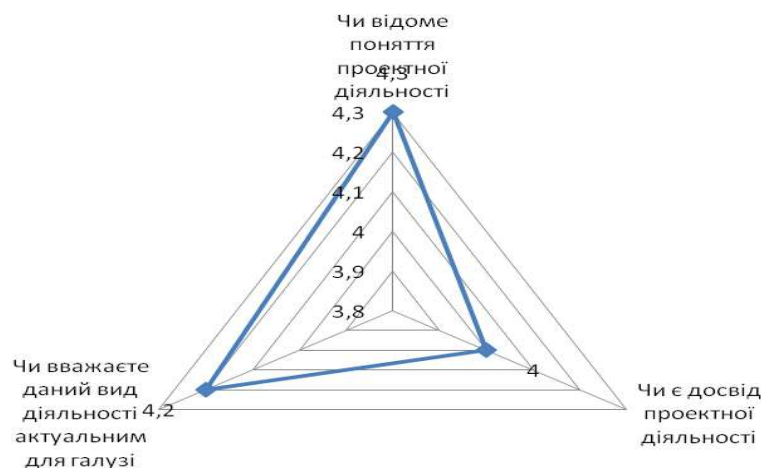


Рис. 3 Результати оцінювання зрілості фахівців у сфері електроенергетики щодо проектної діяльності
Джерело: сформовано автором на основі проведеного опитування

Як видно із рис. 3., інформованість про проектний підхід в управлінні галузевими підприємствами є вищою за конкретні знання, якими володіють фахівці, які потенційно можуть бути членами проектних груп. Проте, для ефективного впровадження проектної діяльності на рівні підприємства необхідно, щоб знаннями і досвідом роботи у цій сфері

володіли інші керівники, які залучені до виконання проекту. Результати опитування, а також досвід роботи у сфері енергетики дозволили виділити фактори, які визначають ефективність проектної діяльності на рівні галузевих підприємств (табл. 2).

Таблиця 2

Аналіз середовища проектної діяльності в сфері електроенергетики

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Перешкоди
<p>Наявність цілей; розроблена нормативна база; Розвинена методологія на основі доробок світових експертів у галузі проектної діяльності; Розвинена система навчання, консультантів; Сприятливе середовище планування діяльності за рахунок заохочення персоналу, його навчання, технічного і програмного забезпечення проектної діяльності, поява нових методів моделювання технологічних процесів</p>	<p>Низька кваліфікація менеджменту в місцях, які потребують модернізації, реконструкції; Висока плінність кадрів, що ускладнює процес творення професійного середовища проектних управлінців; Необхідність чіткого ранжування пріоритетності об'єктів, які потребують інвестування у розвиток; Обмежені ресурси</p>	<p>Існуючі перспективи розвитку; Актуальність проблематики для розвитку галузі та окремих підприємств, що звертає увагу на існуючі сучасні інструменти планування діяльності, зокрема через проекти; Корпоративна культура; Фінансове обґрунтування ідей, часу та наявного персоналу для реалізації інноваційних ідей; Створення мотиваційних інструментів інвестування у розвиток; Налагодження комунікацій; Ефективне управління ресурсами</p>	<p>Отримання відповідної ліцензії на право проведення діяльності з розроблення проектно-вишукувальних робіт; Відсутність досвіду; Висока зарегульованість галузі; Низька інвестиційна привабливість через корумпованість; Існуюча система державного регулювання в енергетиці позбавляє підприємства економічного стимулу працювати ефективніше, що гальмує розвиток проектної діяльності</p>

Примітки: сформовано на основі проведеного опитування фахівців у сфері електропостачання

Таким чином, на основі використання досвіду впровадження системи проектного управління на ПрАТ «Прикарпаттяобленерго» можемо виділити такі напрями досягнення зрілості проектної діяльності для підприємств електропостачання:

- на стратегічному рівні: делегувати відповідальному за управління проектами в Компанії повноваження щодо загального керівництва проектами, прийняття рішення щодо запуску (фінансування) проектів після обґрунтування доцільності проекту та аналізу ризиків, примусового закриття проектів або перерозподілу ресурсів, вирішення конфліктів, вдосконалення проектної методології, організації аудитів проектів;

- на тактичному рівні: впровадити прозору систему відбору і пріоритезації проектів шляхом створення бюджету розвитку; впровадити систему розвитку і оцінки компетенцій керівників проектів; вдосконалити систему мотивації; перейти до конкурсного підбору керівників при запуску нового проекту.

Експерти з проектного менеджменту пропонують такі ключові фактори покращення даного виду діяльності, які можуть бути використані у діяльності підприємств електропостачання:

– управління проектами напряму пов'язане з управлінням людьми;

- вимагає узгодження вимог і очікувань зацікавлених сторін проекту, оскільки управління інтересами стейкхолдерів – це запорука успішного проекту;
- основа виконання завдань у проекті – це чіткість і зрозумілість їх постановки;
- ключовим фактором успіху проектного управління є наявність чіткого, заздалегідь визначеного плану, мінімізація ризиків і ефективне управління змінами;
- важливо визначити, на якій життєвій стадії знаходиться проект і чи залишається він актуальним для того, щоб розуміти, чи правильно розвивається проект, чи достатньо проміжних результатів для досягнення його мети;
- інформування учасників проекту про обмеження і зміни в проекті на основі планування внутріпроектних комунікацій;
- уміння чітко доносити вимоги і очікування щодо якості робіт на основі особистих комунікацій;
- уміння вирішувати конфлікти та працювати у команді;
- не зупинятись на досягнутому, постійно розвиватись.

Зазначені положення доцільно врахувати при удосконаленні процесу планування розвитком підприємств електропостачання.

Для створення умов, що сприятимуть поширенню проектного підходу у плануванні розвитку підприємств електропостачання, пропонується модель оцінювання зрілості проектної діяльності для підприємств електропостачання (рис. 4). Дана модель складається із послідовного оцінювання чотирьох рівнів здійснення проектної діяльності на підприємстві.



Рис. 4. Чотирьохрівнева модель зрілості проектної діяльності для підприємств електропостачання

Джерело: сформовано автором

Перший рівень характеризує етап підготовки до роботи з використанням проектного менеджменту. На даному етапі важливо оцінити можливості підприємства щодо освоєння проектів, оцінити готовність персоналу до такої роботи, а також до навчання за необхідності; діагностувати можливість підприємства ефективно виконувати поставлені завдання.

Другий рівень визначає етап формування проектної команди та методики проведення проектної роботи; акцентує на необхідності такої діяльності, вивченні важливості та цінності усіх зацікавлених у реалізації проектів сторін.

Третій рівень характеризує етап розвитку проектної діяльності, що передбачає активізацію роботи у сфері проектного управління на основі переходу від одиничних проектів до системного управління проектами; важливими складовими даного етапу є управління ключовими критеріями проектного менеджменту – вартість, час, якість; формування конкурентних відносин у даній сфері діяльності.

Четвертий рівень визначає етап адаптації до змін та передбачає внесення коректив у проектний менеджмент на основі врахування сучасних викликів розвитку. Для прикладу, після початку кризи найбільшу частку в портфелі багатьох компаній займали проекти, спрямовані на скорочення витрат і оптимізацію поточних бізнес-процесів. На сьогоднішній день превалюють проекти наступних напрямів, які також можуть застосовуватись у діяльності підприємств електропостачання [10]:

- оптимізація бізнес-процесів,
- збільшення прибутку,
- скорочення витрат,
- поліпшення якості послуг,
- модернізація та реконструкція,
- проекти аутсорсингу непрофільних функцій.

Отже, для оцінювання зрілості проектної діяльності підприємств електропостачання пропонується 4 етапи з використанням шкали оцінювання кожного критерію кожного етапу оцінювання, зокрема за такою шкалою:

0 – процеси відсутні;

1 – процеси відбуваються, однак є нечіткими, слабо організованими;

2 – процеси вивчені недостатньо, є потреба у вивченні додаткових зв'язків із основною діяльністю;

3 – процеси мають істотний вплив на результати діяльності підприємства, є організованими, координованими;

4 – процеси характеризуються ефективністю, дотримані усі якісні параметри, мінімальні загрози майбутнього розвитку.

Застосування пропонованого підходу до оцінювання зрілості проектної діяльності на відміну від згаданих у цій статті методів такого оцінювання дозволяє виділити практичні кроки до послідовного впровадження проектного підходу в управлінні розвитком підприємства. Визначені у межах кожного етапу критерії є напрямками удосконалення кожного етапу та умовами загального високого рівня зрілості проектної діяльності. Без досягнення належного рівня зрілості попереднього етапу неможлива реалізація наступного етапу, а отже усього процесу проектної діяльності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи викладене можемо узагальнити, що проектна діяльність є актуальним інструментом планування розвитку підприємств, зокрема електропостачання, відповідає сучасним викликам розвитку, потребує додаткової уваги з боку керівництва для її імплементації у практику, а також вимагає відповідного середовища реалізації проектної діяльності.

До переваг проектної діяльності, які можна використати при плануванні розвитку галузевих підприємств, відносять: управління ризиками інвестування, зв'язок довгострокового і поточного планування, координація роботи з виконання проекту.

До перешкод впровадження проектної діяльності на галузевих підприємствах відносять: відсутність кваліфікованих функціональних і проектних менеджерів, недофінансування проектів, дефіцит інформації за рахунок недосконалої баз даних та інформаційних систем збору статистичних даних. Існуюче середовище планування не сприяє розвитку проектної діяльності галузевих підприємств. Для ефективної проектної діяльності на підприємствах необхідне відповідне організаційне забезпечення, яке неможливе без відповідних організаційних змін. На підприємствах доцільно здійснювати

управління роботою проект-менеджерів безпосередньо вищим керівництвом організації, без дублювання функцій на рівні інших служб і підрозділів.

До можливостей, які створює проектна діяльність для галузевих підприємств, зараховують удосконалення процесу планування та виконання стратегії їх розвитку.

Загрозами на шляху використання проектної діяльності є неготовність і несприйняття підприємствами та їх організаційними структурами методології управління проектами, що широко застосовується у світовій практиці. Також до загроз слід віднести відсутність механізмів відбору проектів за пріоритетами, складність управління і координування великими та довготривалими проектами.

Таким чином, з метою впровадження проектної діяльності для забезпечення розвитку підприємств електропостачання пропонується наступне:

- підготовка кваліфікованих фахівців, здатних формувати і виконувати проектні рішення;
- організація проектної діяльності, зокрема забезпечення координації дії окремих виконавців та структурних підрозділів у вирішенні питань розвитку;
- знання сучасних методик проектного управління, з допомогою яких стає можливим вирішувати різного роду завдання розвитку;
- удосконалення системи менеджменту, спроможної вирішувати завдання розвитку з елементами інноваційності в умовах невизначеного зовнішнього середовища.

Підсумувавши результати проведеного дослідження, можна відзначити, що для успішної реалізації ідеї проектної діяльності на рівні підприємств електропостачання необхідно:

- 1) вирішити питання залучення додаткових коштів у розвиток підприємств. На сьогодні це питання у значній мірі регульовано НКРЕКП – регулятором у енергетичній сфері;
- 2) проаналізувати причини незадовільного виконання інвестиційних програм, спрямованих на технічний розвиток галузевих підприємств та розробити відповідні заходи, що дозволять уникати цих недоліків у проектній діяльності;
- 3) обґрунтувати доцільність застосування сучасних технологій проектної діяльності, які дозволяють підвищити ефективність даної діяльності.

Список використаних джерел

1. Organizational Project Management Maturity Model. Knowledge Foundation. Second Edition. An American National Standard. – С. 9-10. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.nioec.com/>
2. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости / Г. Керцнер; пер. с англ. – М. : Компания АйТи; М.: ДМК Пресс, 2003. – 320 с
3. The Standish Group CHAOS Manifesto: Think Big, Act Small (2013). The Standish Group CHAOS, 48 p. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://versionone.com/assets/img/files/ChaosManifesto2013.pdf> (Accessed 29 March 2014).
4. Дзюбіна А. В. Модель зрілості управління проектами для вітчизняних підприємств / А. В. Дзюбіна // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2010. – № 690. – С. 235-239.
5. Саричев Д. О. Оцінювання зрілості процесів управління проектами: теорія і практика // Економіка та управління підприємствами. – Випуск III (55). – 2014. – С. 131-144. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://chtei-knteu.cv.ua>
6. CMU/SEI-93-TR-025 «Key Practices of the Capability Maturity Model, Version 1.1» [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.sei.cmu.edu/publications/documents/93.reports/93.tr.025.html .

7. Mark C. Paulk, Charles V. Weber, Suzanne M. Garcia, Mary Beth Chrissis, Marilyn Bush (1993). Key Practices of the Capability Maturity ModelSM, Version 1.1. Technical Report February. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://resources.sei.cmu.edu>
8. Guide to the Project Management Body of Knowledge (2013); 5th edition. Project Management Institute, USA. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://sitisunarsih.files.wordpress.com/2013/12/projectmanagement-body-of-knowledge-pmbok-guide-5th-ed.pdf>.
9. Рейтинг проектного менеджмента в Україні. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://spiderproject.com.ua/>
10. Старинская А. Бизнес-конкуренция. Проектный менеджмент / А. Старинская // ИнвестГазета (28.11-04.12.2011). – № 45. – С. 45. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://spiderproject.com.ua>
11. Аналітичний звіт за результатами дослідження тенденцій бізнес-середовища ПАТ «Прикарпаттяобленерго».

References

1. Organizational Project Management Maturity Model. Knowledge Foundation. Second edition. An American National Standard; pp. 9-10. <http://www.nioec.com/>
2. Kertsner G. (2003). Strategic planning for project management using a maturity model . Moscow, 320 p.
3. The Standish Group's Manifesto for the SHAOS: Think Big, Act Small (2013). The Standish Group, SGAOS, 48 p. <http://versionone.com/assets/img/files/ChaosManifesto2013>.
4. Dzyubina A. (2010). Model of maturity of project management for domestic enterprises. *Bulletin of National University Lviv polytechnic*; No. 690; P. 235-239.
5. Sarichev D.(2014). Evaluation of Maturity of Project Management Processes: Theory and Practice. *Economics and Enterprise Management*. Issue III (55); P. 131-144. <http://chtei-knteu.cv.ua>
6. CMU / SEI-93-TR-025. Key Practices of the Capability Maturity Model, Version 1.1: www.sei.cmu.edu/publications/documents/93.reports/93.tr.025.html.
7. Mark C. Paulk, Charles V. Weber, Suzanne M. Garcia, Mary Beth Chrissis, Marilyn Bush (1993). Key Practices of the Capability Maturity ModelSM, Version 1.1. Technical Report February: <https://resources.sei.cmu.edu>
8. Guide to the Project Management of the Body of Knowledge (2013); 5th edition. Project Management Institute, USA. <http://sitisunarsih.files.wordpress.com/2013/12/projectmanagement-body-of-knowledge-pmbok-guide-5th-ed.pdf>.
9. The rating of project management in Ukraine. <http://spiderproject.com.ua/>
10. Starinskaya A. (2011). Business competition. Project Management. InvestGazeta (28.11-04.12.2011); No. 45; P. 45. <http://spiderproject.com.ua>
11. Analytical report on the results of studying the business environment trends of PJSC "Prykarpattyablenergo".

Стаття надійшла до редакції 11.06.18 р.

Рекомендовано до друку д.е.н., проф. Полянською А. С.