

4. Липатов Н. Н., Харитонов В. Д. Сухое молоко. – М.: Легкая и пищевая промышленность, 1981. – 264 с.

1. Fomyna. O.Y Moloko y molochnye produkty. Entsiklopedyya mezhdunarodnykh standartov. Moskva, 2011

2. Kyvenko S. V., Strakhov V. V. Proyzvodstvo sukhoho y s-hushchennoho moloka // Pyshchevaya promyshlennost', 1965. – 279 s.

3. Luhnren V. H. Proyzvodstvo molochnykh konservov. – М.: Pyshchevaya promyshlennost', 1981. – 160 s.

4. Lyapatov N. N., Kharytonov V. D. Sukhoe moloko. – М.: Lehkaya y pyshchevaya promyshlennost', 1981. – 264 s.

27.12.2018

УДК 330.332

JEL Classification: H430

*Полянська Алла, Савка Юлія*

## **ПРОЕКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Уточнено поняття ринкових трансформацій у розвитку енергетичних підприємств на прикладі сфери електропостачання. Виділено основні напрями ринкових трансформацій в енергетиці. Проаналізовано сучасний стан інвестиційного забезпечення реалізації трансформаційних змін у сфері електропостачання. Обґрунтовано актуальність проектної діяльності для забезпечення реалізації заходів щодо технічного оновлення та модернізації обладнання галузевої інфраструктури як необхідної умови реалізації стратегічних програм розвитку вітчизняного паливно-енергетичного комплексу (ПЕК), досягнення відповідності міжнародним вимогам та

зобов'язанням. Узагальнено зміст та переваги проектної діяльності для реалізації змін у вітчизняні енергетиці. Підкреслено переваги та перешкоди імплементації проектної діяльності для енергетичних підприємств. Виділено основні види проектів у діяльності підприємств на основі їх класифікації, що враховує специфіку такої діяльності, а саме сферу реалізації, цілі проекту, терміни виконання, вартість. Запропоновано шляхи розширення застосування проектної діяльності, зокрема для підприємств електропостачання шляхом розгляду різних видів проектної діяльності та виділення проектів розвитку, які відповідають програмним документам і планам розвитку ПЕК. Даний підхід, на відміну від усталених процедур інвестування, розглядає можливості залучення зацікавлених у реалізації проектів сторін і має на меті не тільки комерційний, але і благодійний, соціальний, екологічний та інші результати планування розвитку. На основі дослідження результатів впровадження проектної діяльності у практику підприємства електропостачання визначено недоліки та перешкоди, які необхідно усунути для покращення результативності інвестування у розвиток енергетичних підприємств за рахунок проектної діяльності. Запропоновано напрями активізації проектної діяльності у діяльності енергетичних компаній.

**Ключові слова:** енергетика, проектна діяльність, розвиток, модернізація, інвестиції, ринкові трансформації, зацікавлені сторони.

*Polyanska Alla, Savka Julia*

## **PROJECT ACTIVITY AS AN INSTRUMENT FOR DEVELOPMENT OF ENERGY COMPANIES IN MARKET TRANSFORMATION CONDITIONS**

The concept of market transformations in the development of energy enterprises is clarified on the example of the power supply sector. The basis of market transformations in energy is highlighted. The current state of investment support for the implementation of transformational changes in the field of electricity supply has been

analyzed. The relevance of the project activity for ensuring the implementation of measures for technical upgrading and modernization of the equipment industry infrastructure as a necessary condition for implementation of strategic development programs of the domestic fuel and energy complex (FEC) as well as the for achievement of compliance with international requirements and obligations was substantiated. The content and advantages of the project activity for the implementation of changes in the domestic energy sector are summarized. The advantages and disadvantages of implementation of project activity for power enterprises are highlighted. The main types of projects in the activity of enterprises are determined on the basis of their classification, taking into account the specifics of the project activity such as the scope of implementation, project objectives, terms of execution, cost. The ways of expanding of project activity use, in particular for electricity supply companies, by considering different types of project activity and allocating the development projects that are in line with the program documents and plans for the development of the fuel and energy complex are proposed. Such approach, in contrast to the established investment procedures, consider the possibilities of attracting the project stakeholders interested in the project and projects aimed at not only commercial but also charitable, social, environmental and other results of development planning. On the basis of the research results of the implementation of the project activity in the practice of the electricity supply company, there were identified shortcomings and obstacles that need to be addressed to improve the efficiency of investing in the development of energy companies through project activities. Areas of activation of the energy companies' project activity are offered.

**Key words:** energy, project activity, development, modernization, investments, market transformations, stakeholders.

**ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК  
ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ  
ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНЫХ  
ТРАНСФОРМАЦИЙ**

Уточнено понятие рыночных трансформаций в развитии энергетических предприятий на примере сферы электроснабжения. Выделены основные направления рыночных трансформаций в энергетике. Проанализировано современное состояние инвестиционного обеспечения реализации трансформационных изменений в сфере электроснабжения. Обоснована актуальность проектной деятельности для обеспечения реализации мероприятий по техническому обновлению и модернизации оборудования отраслевой инфраструктуры как необходимого условия реализации стратегических программ развития отечественного топливно-энергетического комплекса (ТЭК), достижения соответствия международным требованиям и обязательствам. Обобщены содержание и преимущества проектной деятельности предприятий для реализации изменений в отечественной энергетике. Подчеркнуто преимущества и препятствия имплементации проектной деятельности для энергетических предприятий. Выделены основные виды проектов в деятельности предприятий на основе их классификации, учитывающей специфику проектной деятельности, а именно сферы реализации, цели проекта, сроки выполнения, стоимость. Предложены пути расширения применения проектной деятельности, в частности для предприятий электроснабжения, путем рассмотрения разных видов проектной деятельности и выделение проектов развития, которые соответствуют программным документам и планам развития ТЭК. Данный подход, в отличие от устоявшихся процедур инвестирования, рассматривает возможности привлечения заинтересованных в реализации проектов сторон и имеет целью не только коммерческий, но и благотворительный, социальный,

екологічний і інші результати планування розвитку. На основі дослідження результатів впровадження проектного діяльності в практику підприємства електропостачання визначені недоліки і перешкоди, які необхідно усунути для покращення результативності інвестування в розвиток енергетичних підприємств за рахунок проектного діяльності. Представлено напрями активізації проектного діяльності в діяльності енергетичних компаній.

**Ключові слова:** енергетика, проектна діяльність, розвиток, модернізація, інвестиції, ринкові трансформації, зацікавлені сторони.

**DOI: 10.32680/2409-9260-2018-11-263-144-163**

**Постановка проблеми.** Реформування енергетичної системи в Україні вимагає створення умов ефективного реалізації цілей розвитку, необхідних для розробки принципово нових підходів, форм та методів управління діяльністю енергетичних підприємств. Вони повинні відповідати всім сучасним вимогам та новому мисленню, а також соціально-економічним змінам у світі, що висувують перед суспільством зростаючу потребу в енергоресурсах, ефективному їх використанні, розвитку джерел забезпечення енергетичними ресурсами з дотриманням принципів енергетичної безпеки, енергоощадності та енергоефективності. Сучасне суспільство ставить перед галуззю завдання формування енергетичного ринку та його агентів, які здатні на конкурентних засадах адаптуватися до умов світового розвитку, тенденцій глобалізації, зміцнюючи та оновлюючи виробничий потенціал галузевих підприємств. Для реалізації даних завдань технології управління мають мати випереджальний характер, відрізнитись від традиційних методів і підходів вирішення проблем розвитку галузевих підприємств. Отже, проблематика, яка розглядається у даній статті є актуальною і на часі.

**Аналіз публікацій з досліджуваної проблематики.** Вагомий внесок у розвиток теорії проектного менеджменту зробили фахівці інституту управління проектами (США).

Фахівці даної організації визначають проект як тимчасовий захід для створення унікального продукту, послуги або результату [1]. Тимчасовий характер проектів вказує на певний початок і кінець. Кінець досягнуто, коли цілі проекту були досягнуті або коли проект був припинений, оскільки його цілі не будуть або не можуть бути виконані, або коли потреба для проекту більше не існує.

У вітчизняній науковій літературі питання проектної діяльності розглядається у працях Шарової О. С. [2], Довганя Л. Є., Мохонька Г. А., Малика І. П. [3], Федішина Б. [4], Ілляшенка С. М. [5]. У публікаціях вітчизняних вчених розглядаються приклади застосування проектної діяльності у різноманітних галузях. Науковці зазначають, що проектна діяльність є відносно новим напрямом економічної та управлінської діяльності, який з одного боку набуває все більшого застосування, а з іншого – характеризується цілеспрямованістю, конкретизацією та послідовністю цілей, які ставляться перед проектом. Зокрема, у роботі Федішин Б., Євтуха П. на конкретних прикладах показано недоліки та прорахунки у проектній діяльності та визначено основні етапи розробки проектів в умовах нестабільної економіки. У джерелах [6-8] розглядаються особливості проектної діяльності для розвитку громад. Шарова О. С. досліджує ієрархію робіт при організації роботи над проектом на засадах теорії проектної діяльності. У працях Ілляшенка С. М. та авторського колективу [3] звернено увагу на особливості і переваги проектної діяльності, врахування яких значно полегшить цю роботу та дозволить наблизити планування розвитку підприємств до очікуваних результатів.

#### **Невирішені раніше частини загальної проблеми.**

Таким чином, сучасним та дієвим способом залучення інвестицій у розвиток галузевих підприємств є проекти. Сьогодні на них звертається особлива увага у всіх сферах та галузях суспільного розвитку. Проте це достатньо новий підхід в управлінні, який починає активно розвиватись та вимагає більш глибокого та змістовного аналізу базових понять, технологій, методів управління проектною діяльністю. Разом з

тим, проведені дослідження у даній сфері не даються повного розуміння, яким чином застосування технології проектної діяльності дозволить забезпечити цілі розвитку підприємств в умовах трансформацій.

**Метою даної статті** є обґрунтування актуальності проектної діяльності в умовах ринкових трансформацій та характеристика основних її складових для вирішення сучасних завдань розвитку вітчизняних підприємств, зокрема на прикладі підприємств електропостачання.

**Виклад основного матеріалу.** Особливістю проектного управління на підприємстві є оперативне й адекватне реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх умов господарювання, які не завжди можна однозначно оцінити за рахунок чіткого і послідовного вирішення поставлених завдань. З метою уточнення поняття ринкових трансформацій у енергетиці визначено сутність трансформацій як змін у діяльності підприємств паливно-енергетичного комплексу (ПЕК) відповідно до затверджених програмних документів розвитку вітчизняної енергетики, міжнародних нормативних документів і стандартів, планів розвитку енергетичних підприємств, актуальність яких визначена об'єктивними викликами поступу світової енергетики та необхідністю покращення сучасного стану розвитку вітчизняних підприємств паливно-енергетичного комплексу [9-11].

Враховуючи специфіку роботи окремих секторів у енергетиці та з метою забезпечення реорганізації електроенергетичної галузі в світлі реалізації закону «Про енергетичний ринок», розроблені, затверджені та впроваджуються стратегічні програмні документи, у яких задекларовано стратегічні цілі розвитку підприємств електроенергетики, які вимагають реалізації відповідних змін, зокрема за рахунок:

– організаційних змін шляхом реорганізації ринків енергії та імплементації європейського законодавства у сфері енергетики відповідно до Договору про заснування Енергетичного Співтовариства, яке для електроенергетичного сектору полягає у відокремленні, відповідно до Третього

енергетичного пакету, основних видів виробничої діяльності; лібералізації електроенергетичного ринку шляхом переходу від моделі єдиного покупця до моделі прямих договорів між постачальниками і споживачами енергії та балансуючого ринку; забезпечення прозорості енергетичних ринків та підвищення їх ефективності; удосконалення законодавства та регуляторного середовища щодо створення сприятливих умов для залучення інвестицій в енергетичний сектор та реконструкції існуючих об'єктів інфраструктури;

– економічних змін шляхом переходу на єдині для всіх споживачів принципи ринкового ціноутворення на основі поетапної ліквідації перехресного субсидіювання і вирівнювання цін на природний газ та електричну енергію для всіх споживачів, включаючи населення, на економічно обґрунтованому рівні та одночасне здійснення переходу до адресних дотацій соціально вразливим верствам населення;

– техніко-технологічних змін шляхом переходу до енергоефективного та енергоощадного використання і споживання енергоресурсів за рахунок впровадження інноваційних технологій, що дасть змогу скоротити енергоємність ВВП не менше як на 20 % протягом п'яти років, а також здійснення нормативно-правових і технічних заходів щодо синхронізації енергетичної системи України з об'єднанням енергосистем країн ЄС ENTSO-E [11].

На сьогодні єдиним механізмом, який дозволяє керувати розвитком електричних мереж є інвестиційні програми. Аналізування виконання інвестиційних програм, спрямованих на реалізацію заходів щодо оновлення і модернізації технічної складової розвитку підприємств електропостачання, дозволило підсумувати, що впродовж 2014-2017 рр. рівень виконання інвестиційних програм знаходився у діапазоні 75,6-84,5 %, що, як наслідок, в умовах високого рівня зношеності технічного парку підприємств ПЕК (близько 80 %) перешкоджає досягненню визначених у програмних документах і планах значень пріоритетів розвитку (рис. 1).



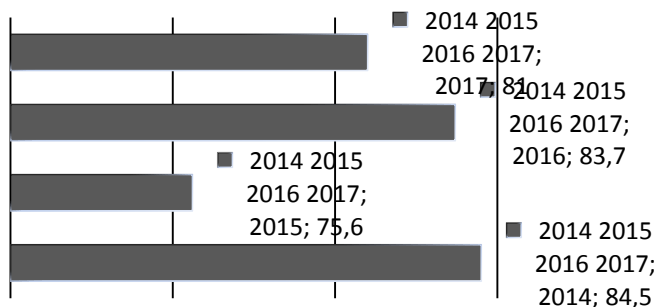


Рис. 1. Виконання інвестиційних програм підприємств електропостачання впродовж 2014-2017 років, % [12]

Ключовим питанням реалізації зазначених змін є наявність надійної та конкурентоспроможної інфраструктури для постачання електроенергії споживачам, яка вимагає модернізації підприємств електроенергетики та передбачає покращення їх матеріального стану, впровадження у практику обслуговування користувачів сучасних інформаційних технологій, формування відкритого доступу до інформації про результати діяльності підприємства. Дотримання цих вимог не тільки підвищить ефективність діяльності підприємств, а й значно вплине на результати реалізації реформ у енергетичній сфері.

Планом розвитку розподільних мереж передбачено такі можливі джерела фінансування будівництва електричних мереж: амортизаційні відрахування; прибуток від ліцензованої діяльності; інвестиційна надбавка до тарифу; кредити; інші джерела (рис. 2).

Додатковими джерелами фінансування інвестиційної програми можуть бути кредити, будь-яка інша фінансова допомога, кошти, отримані від здійснення діяльності, пов'язаної та не пов'язаної з передачею та постачанням електричної енергії, та інші джерела відповідно до вимог чинного законодавства. Можливі джерела фінансування визначаються на підставі

пропозицій енергопостачальних компаній та уточнюються під час складання річних інвестиційних програм. Як можна побачити із рис. 2, на інші джерела фінансування розвитку підприємств електропостачання припадає 29 %. Враховуючи переваги, які надає проектна діяльність для розвитку підприємств, а саме: можливість реалізувати завдання, вирішення яких є необхідним для досягнення цілей розвитку підприємства; бюджетування фінансових потоків на основі збалансування потреби у фінансових ресурсах та їх витрат; моніторинг та контроль за виконанням завдання та використанням для цього фінансових ресурсів; адресна цілеспрямованість фінансових ресурсів у конкретні об'єкти, процеси, цілі, завдання та відповідальність за виконану роботу, – її впровадження у практику вітчизняних енергетичних підприємств розширює можливості інвестування у їх розвиток.

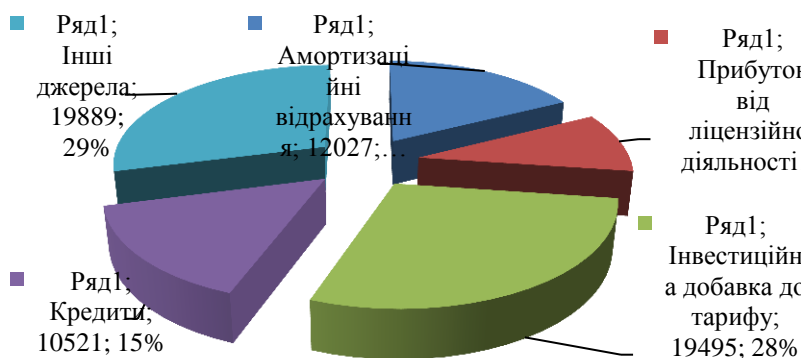


Рис. 2. Можливі джерела фінансування будівництва електричних мереж напругою 0,4-110(150) кВ по Україні [12]

Проте, ряд недоліків обмежують залучення даної технології інвестування у процеси розвитку через недостатньо розвинуту теоретичну базу у вітчизняній практиці; недостатній досвід використання технологій проектного управління, що базується на застосуванні передових методів планування, організування та контролювання проектної діяльності; обмежену активність в окремих секторах і галузях економіки. Отже, впровадження проектів є перспективним напрямом

планування розвитку галузевих підприємств, однак він потребує, по-перше визначення привабливих ідей діяльності, а по друге – досвіду та навиків здійснення такої діяльності.

На сьогодні світова практика проектної діяльності виділяє різні види проектів та технології управління ними. Виходячи із специфіки проектної діяльності, а саме сфери реалізації, цілей проекту, термінів виконання, вартості, виникає необхідність врахування цих особливостей на основі класифікації проектів. Так, за цілями проекти можна визначити як комерційні, соціальні, екологічні, технічні. Безумовно, найбільшу зацікавленість викликають проекти, які поєднують усі перелічені цілі. Враховуючи комерційний характер проектів, можна виділити проекти, які є інвестиційними, комерційними, благодійними, технічними, екологічними та іншими. Залежно від характеру проекту, можна узагальнити пріоритети цілей. Так, інвестиційні та комерційні проекти переслідують мету отримання комерційного результату – прибутку або норми доходу на вкладені у проект фінансові ресурси. Щодо інших згадуваних видів проектів, то визначальним критерієм їх оцінки є ступінь досягнення цілей, а саме покращення добробуту людей, технічного стану чи екологічної ситуації тощо. Безумовно, такі проекти фінансуються у рамках державних і міждержавних програм розвитку чи співпраці і мають швидше завданням підтримати чи покращити ситуацію у різних сферах суспільного життя. Крім того, моделі проектів варіюються від досить простих до надскладних. Одним із підходів до класифікації проектів є їх важливість та можливості їх фінансування. Глобалізація комерційної діяльності, виробництва, енергетики, інформаційних технологій, сфери послуг дає потужний поштовх до розвитку загальних підходів до проектної діяльності. Незважаючи на різноманітність кінцевих результатів та продуктів, підхід до управління проектами є подібним і розглядається як «процес створення нового кінцевого результату» [14, с. 36]. На сьогодні в окремих сферах діяльності виділяють поняття проектів розвитку, під якими розуміють «...чітке визначення та управління інвестиціями та зміну усталених процедур...» [8, с. 13].

Таким чином, проектну діяльність на сьогодні слід розглядати важливим інструментом планування розвитку підприємств, зокрема у сфері енергетики. У таблиці 1 виділено види проектної діяльності, які можуть застосовуватись у плануванні розвитку підприємств ПЕК.

Таблиця 1

Проекти, що можуть застосовуватись у діяльності підприємств ПЕК (сформовано авторами)

Ознака проекту	Види проектів
1	2
За характером вирішуваних питань	Комерційний – спрямований на вирішення економічних питань
	Інвестиційний – спрямований на вирішення різних питань з метою отримання прибутку
	Благодійний – спрямований на вирішення соціальних питань
	Технічний – спрямований на технічне вдосконалення
	Соціальний – спрямований на вирішення соціальних питань
	Екологічний – спрямований на вирішення соціальних питань
	Науково-дослідницький – спрямований на отримання наукових результатів на основі проведених досліджень
	Освітній – спрямований на реалізацію освітніх програм
	Навчання і розвитку – спрямований на проведення навчальних практик
	Реінжинірингу – спрямований на реалізацію організаційних змін, реорганізацію, технічну перебудову
За характером цільового завдання	Проект, спрямований на зменшення витрат
	Проект, спрямований на оптимізацію бізнес-процесів
	Проект, спрямований на розвиток

1	2
	Проект, спрямований на дослідження середовища
	Проект, спрямований на консультування
	Проект, спрямований на впровадження інновацій
	Проект, спрямований на вихід з кризи
За рівнем реалізації проекту	Міжнародний – реалізується на міжнародному рівні, передбачає міжнародну співпрацю
	Національний – стосується і реалізується на рівні держави
	Регіональний – стосується і реалізується на рівні регіону
	Індивідуальний – стосується окремої ідеї
За ступенем зв'язку	Альтернативний – проект-аналог чи подібний проект
	Незалежний – не впливає на реалізацію інших проектів
	Взаємопов'язаний – проект, що залежать від реалізації інших проектів і які оцінюються в сукупності з іншими проектами.

Проекти розвитку як правило відповідають національній політиці розвитку країни, регіону, громади; політиці розвитку галузі і затвердженим програмним документам; урядовим програмам; неурядовим програмам розвитку тощо.

Дослідження процесу запуску проектів в діяльність підприємств електропостачання дозволило визначити незадовільний стан проектної діяльності та виділити фактори, що перешкоджають даному процесу (рис. 3).

Отже, можемо підсумувати, що спектр застосування проектної діяльності є досить широким, що виходить із переліку видів проектів, які потенційно можуть застосовуватись у ПЕК. Хоча проектна діяльність має, головним чином, комерційний зміст, вона може використовуватись також для задоволення некомерційних потреб, зокрема соціальних, екологічних та

може залежати не тільки від спроможності підприємства створювати додану вартість, а й від досягнення некомерційного ефекту.

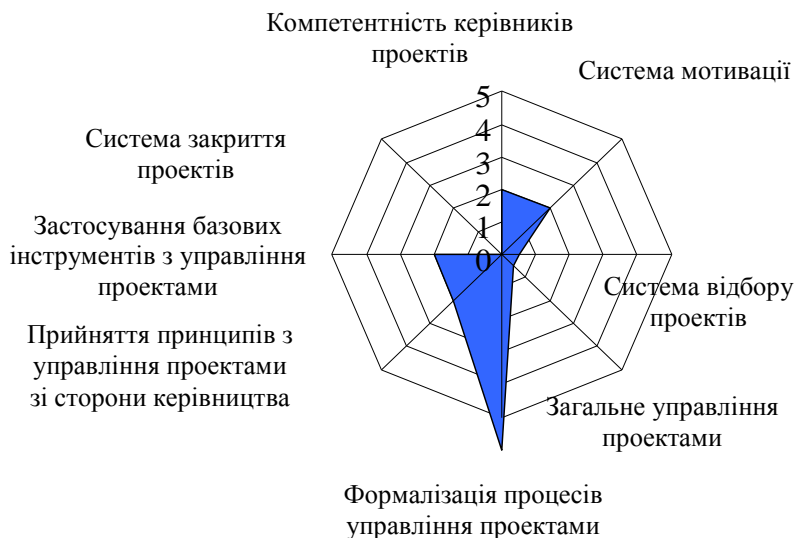


Рис. 3. Елементи системи проектного управління на підприємстві електропостачання (сформовано на основі Аналітичний звіт за результатами дослідження тенденцій бізнес-середовища підприємства електропостачання)

Зокрема, процес запровадження проектної діяльності у практику підприємств електропостачання супроводжується системою недоліків, серед яких слід виділити такі: керівництво проектами характеризується поодинокими практиками, має точковий характер та характеризується такими незадовільними тенденціями, як нестабільна динаміка запуску проектів; недотримання методології проектної діяльності в умовах діючої системи управління; недостатня увага до відкритого обговорення вигід і ризиків проектної діяльності та контролю за графіком виконання етапів проекту; обмежене фінансування та

зацікавленість у інвестуванні коштів; недотримання стандартів у процесі відбору проектів; відсутність прозорості реалізації проектів та координація з іншими проектами; низька ефективність реалізації; відсутність систематизації досвіду реалізації проектів; невідповідність проектів стратегічним цілям розвитку підприємств; потреба у знаннях щодо корпоративних процесів проектного управління, зокрема методах мотивації та підтримки з боку керівництва.

В таких умовах управління проектною діяльністю на галузевих підприємствах слід розглядати як інтеграційний процес, який вимагає узгодження цілей і завдань розвитку підприємства з можливостями проектної діяльності, врахування особливостей проектної діяльності та визначення взаємозв'язку і взаємозалежності усіх складових процесу проектної діяльності, що відповідним чином пов'язані з іншими процесами виробничо-комерційної діяльності підприємства для полегшення координації такої роботи.

Експерти з проектного менеджменту пропонують такі ключові фактори покращення даного виду діяльності, які можуть бути використані у діяльності підприємств електропостачання: управління проектами – це, перш за все, управління людьми; узгодження потребують вимоги і очікування зацікавлених сторін проекту, оскільки управління інтересами стейкхолдерів – це запорука успішного проекту; основа виконання завдань – це чіткість і зрозумілість їх постановки; ключовим фактором успіху проектного управління є наявність чіткого, заздалегідь визначеного плану, мінімізація ризиків і ефективне управління змінами; визначення, 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 [15].

Автор сучасної технології проектної діяльності SCRUM, Джефф Сазерленд розглядає і поєднує у цій технології різноманітні сучасні концепції управління, зокрема концепцію безперервного покращення виробничої системи компанії Toyota, цикл Демінга (Планувати, робити, Перевіряти, Діяти), концепцію командної роботи. Результатом застосування даної технології є покращення продуктивності та результатів проектної діяльності [16].

#### **Висновки та перспективи подальших досліджень.**

Отже, проектна діяльність набуває особливої вагомості у діяльності енергетичних компаній з огляду на необхідність ринкових змін в енергетиці відповідно до затверджених програмних документів розвитку та вимог національного та міжнародного середовищ. Визначальною перевагою даного підходу є розширення можливостей інвестування у розвиток на основі використання основних складових проектної діяльності, зокрема: гнучкості, цілеспрямованості, прив'язаності до часового горизонту, відповідальності, що забезпечують здатність вирішувати сучасні завдання розвитку вітчизняних підприємств електропостачання в умовах невизначеності та динамічних змін. Оволодіння принципами, функціями, технологіями проектного управління є однією із запорок прискорення ринкових трансформацій у діяльності енергетичних підприємств, їх інтеграції у світовий енергетичний простір. Розглянутий інструмент планування розвитку підприємств ПЕК значно розширює можливості інвестування для досягнення цілей розвитку. Подальший розвиток проектної діяльності на рівні підприємств електропостачання не може обмежуватись лише забезпеченням інвестиційних програм їх розвитку, але повинен фокусуватись на формуванні потенційних можливостей залучення зацікавлених сторін у досягнення цілей і завдань їх розвитку на основі формування інвестиційної поведінки підприємства, орієнтованої на вирішення сучасних завдань розвитку.



## *Література*

1. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide). Fifth edition. Project Management Institute : PMI Standart. – 388 p. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://dinus.ac.id/repository/docs/ajar/PMBOKGuide\\_5th\\_Ed.pdf](http://dinus.ac.id/repository/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf)
2. Шарова О.С. Критерій закінчення процесу декомпозиції робіт проекту / О. С. Шарова // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2005 – № 4 (16). – С. 98-104.
3. Управління проектами: навчальний посібник / Уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А.Мохонько, І.П. Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
4. Федішин Б. Розвиток підприємств на основі проектного менеджменту [Електронний ресурс] / Б. Федішин, П. Євтух // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 2 (7). – С. 272–276. – Режим доступу : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12fbpoppm.pdf>.
5. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : Підручник / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД —Університетська книга, 2010. – 334 с.
6. Зінченко О. С. Грантрайтинг: методичні рекомендації для органів публічної влади щодо написання проектних заявок / О. С. Зінченко, О. В. Кулініч, П. Ю. Куліш. – Київ, 2012. –80 с.
7. Полянська А. С. Проектна діяльність як інструмент міжнародного партнерства у забезпеченні розвитку територій / А. С. Полянська, В. В. Дрогомирецький // Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем». – Івано-Франківськ, 2017. – С. 152-155.
8. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: Європейський вимір для України. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні». Київ, 2012. – С. 13.

9. Енергетична стратегія України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність». Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 р., № 605-р.

10. Закон України «Про засади функціонування ринку електричної енергії України». [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.

11. Стан та проблеми запровадження нової моделі функціонування електроенергетичного ринку України. Аналітична записка / Національний інститут стратегічних досліджень. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1866/>

12. Проект плану розвитку Об'єднаної енергетичної системи України на 2016-2017 роки. –Київ: Укренерго, 2016. – 108 с.

13. Стан та проблеми запровадження нової моделі функціонування електроенергетичного ринку України. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1866>

14. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Рассел Д. Арчибальд ; Пер. с англ. Мамонтова Е. В. ; Под ред. Баженова А. Д., Арефьева А. О. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Компания АйТи ; ДМК Пресс, 2010. – 464 с.

15. Возглавить и победить: полезные советы по управлению проектами. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://spiderproject.com.ua>.

16. Сазерленд ДЖ. SCRUM: навчись робити більше за менший час: пер. з англ.. Я Лебеденко. – Харків : Клуб сімейного дозвілля. – 2016. – 279.

2. Sharova O.S. Kryteriy zakinchennya protsesu dekompozitsiyi robit proektu / O. S. Sharova // Upravlinnyya proektamy ta rozvytok vyrobnytstva: Zb.nauk.pr. – Luhans'k: vyd-vo SNU im. V.Dalya, 2005 – # 4 (16). – S. 98-104.

3. Upravlinnya proektamy: navchal'nyy posibnyk / Uklad.: L. Ye. Dovhan', H. A. Mokhon'ko, I.P. Malyk. – K.: KPI im. Ihorya Sikors'koho, 2017. – 420 s.

4. Fedyshyn B. Rozvytok pidpryyemstv na osnovi proektnoho menedzhmentu [Elektronnyy resurs] / B. Fedyshyn, P. Yevtukh // Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava. – 2012. – Vyp. 2 (7). – S. 272–276. – Rezhym dostupu : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12fbpopm.pdf>.

5. Il'yashenko S. M. Innovatsiynnyy menedzhment : Pidruchnyk / S. M. Il'yashenko. – Sumy : VTD —Universytet-s'ka knyhal, 2010. – 334 s.

6. Zinchenko O. S. Hrantraytynh: metodychni rekomendatsiyi dlya orhaniv publichnoyi vlady shchodo napysannya proektnykh zayavok / O. S. Zinchenko, O. V. Kulynich, P. Yu. Kulish. – Kyiv, 2012. – 80 s.

7. Polyans'ka A. S. Proektna diyal'nist' yak instrument mizhnarodnoho partnerstva u zabezpechenni rozvytku terytoriy / A. S. Polyans'ka, V. V. Drohomirets'kyy // Materialy VI Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi «Teoriya i praktyka stratehichnoho upravlinnya rozvytkom haluzevykh i rehional'nykh suspil'nykh system». – Ivano-Frankiv's'k, 2017. – S. 152-155.

8. Chemerys A. Rozroblennya ta upravlinnya proektamy u publichniy sferi: Yevropeys'kyy vymir dlya Ukrayiny. Shveytsars'ko-ukrayins'kyy proekt «Pidtrymka detsentralizatsiyi v Ukrayini». Kyiv, 2012. – S. 13.

9. Enerhetychna stratehiya Ukrayiny na period do 2035 roku «Bezpeka, enerhoefektyvnist', konkurentospromozhnist'». Skhvalena rozporядzhennyam Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 18 serpnya 2017 r., # 605-r.

10. Zakon Ukrayiny «Pro zasady funktsionuvannya rynku elektrychnoyi enerhiyi Ukrayiny». [Elektronnyy resurs] / Verkhovna Rada Ukrayiny. Rezhym dostupa: <http://zakon2.rada.gov.ua>.

11. Stan ta problemy zaprovadzhennya novoyi modeli funktsionuvannya elektroenerhetychnoho rynku Ukrayiny. Analitychna zapyska / Natsional'nyy instytut stratehichnykh

doslidzhen'. [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupa: <http://www.niss.gov.ua/articles/1866/>

12. Proekt planu rozvytku Ob"yednanoyi enerhetychnoyi systemy Ukrainy na 2016-2017 roky. – Kyiv: Ukrenerho, 2016. – 108 s.

13. Stan ta problemy zaprovadzhennya novoyi modeli funktsionuvannya elektroenerhetychnoho rynku Ukrainy. Analitychna zapyska. Natsional'nyy instytut stratehichnykh doslidzhen'. [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupa: <http://www.niss.gov.ua/articles/1866>

14. Archybal'd R. Upravlenye vysokotekhnologichnyimi programmami y proektamy / Russel D. Archybal'd ; Per. s anhl. Mamontova E. V. ; Pod red. Bazhenova A. D., Aref'eva A. O. – 3-ye yzd., pererab. y dop. – M. : Kompanyya AyTy ; DMK Press, 2010. – 464 s.

15. Voz-hlavyt' y pobedyt': poleznye sovery po upravlenyyu proektamy. [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupa: <http://spiderproject.com.ua>.

16. Sazerlend DZh. SCRUM: navchys' robyty bil'she za menshyy chas: per. Z anhl.. Ya Lebedenko. – Kharkiv : Klub simeynoho dozvillya. – 2016. – 279.

25.12.2018

УДК 334.716:658.821

JEL Classification: O330

*Славеліс Дмитро*

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Розглянуто теоретичні основи визначення та практика оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Досліджено сутність конкурентоспроможності потенціалу підприємства, яка виражає властивість витримувати