

УДК 005.33

Ю. В. Черненко¹, генеральний директор,**І. Б. Семко²**, к.т.н., старший викладач¹ТОВ «Мастергаз», вул. Лариси Руденко, 6А, оф. 623, м. Київ 02140, Україна²Черкаський державний технологічний університет,
б-р Шевченка, 460 м. Черкаси 18006 Україна

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ В ІНЖИНІРИНГОВИХ КОМПАНІЯХ ЕНЕРГОРОЗПОДІЛЬЧОЇ ГАЛУЗІ

В роботі проводиться аналіз специфіки діяльності інжинірингових компаній енергорозподільчої галузі, наводиться класифікація напрямленостей проектів розвитку в них, визначаються основні обмеження, в оточенні яких знаходяться проекти розвитку.

Ключові слова: управління, проект, розвиток, компанія, енергорозподільча галузь.

Постановка проблеми

Енергоефективність – ефективне (раціональне) використання енергетичних ресурсів. Використання меншої кількості енергії для забезпечення того ж рівня енергетичного забезпечення будівель або технологічних процесів на виробництві. Ця галузь знань перебуває на стику інженерії, економіки, юриспруденції і соціології [1–4].

Енергоефективність визначена пріоритетним напрямом розвитку енергетичного сектору України відповідно до проекту Концепції нової Енергетичної стратегії України до 2035 року [3]. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 25 листопада 2015 р. № 1228-р схвалено Національний план дій з енергоефективності на період до 2020 року, що передбачає реалізацію ряду Директив Європейського Парламенту і Ради з енергоефективності [4]: 1) Директиви 2006/32/ЄС – щодо енергетичної ефективності кінцевого використання енергії та енергетичних послуг; 2) Директиви 2010/31/ЄС – щодо енергоефективності в будівлях; 3) Директиви 2010/30/ЄС – щодо маркування енергетичної продукції. Здійснення заходів, необхідних для досягнення національної індикативної мети енергозбереження, потребує мобілізації значних фінансових ресурсів, розширення заходів з підвищення енергоефективності, запланованих державою, подальшої лібералізації енергетичного ринку, розвитку державно-приватних партнерств у сфері енергоефективності тощо.

Саме робота інжинірингових компаній енергорозподільчої (електрика, вода, газ, тепло) галузі має пріоритетне значення в реалізації зазначених вище планів держави та суспільних інтересів. У Києві, наприклад, до таких компаній відносяться так звані природні монополії у вигляді ПАТ «Київенерго», ПАТ

«Київгаз», ПрАТ «АК «Київводоканал», ТОВ «Євро-Реконструкція» та інші, що виконують технічне обслуговування монополістів – як ТОВ «Мастергаз».

Енергорозподільча галузь є найважливішою сферою соціальної та економічної структури суспільства. Якість її функціонування на базі рівноправного існування в даній сфері всіх форм власності дозволяє створити мережеве середовище для реалізації принципів соціально-орієнтованої ринкової економіки.

Розвиток енергорозподільчої галузі пройшов кілька стадій: від екстенсивного до інтенсивного, якісного, що відбувається останні декілька років. Сьогодні перед нею стоїть завдання вдосконалення технології надання послуг, забезпечення їх якості та підвищення якості і ефективності діяльності інжинірингових компаній, що в ній працюють. Питання підвищення якості послуг енергорозподільчої галузі, пошук резервів, можливостей контролю розглядаються на державному рівні, на рівні професійних об'єднань. Контроль за якістю послуг стає суспільно значущим, причому проведення міжнародних конференцій по реалізації стратегії TQM (Total Quality Management – Глобальний Менеджмент Якості) на базі відкритих міжнародних стандартів якості товарів, продукції і послуг ISO 9000 та ISO 14000 дає уявлення про те, що в даний момент завдання пошуку резервів підвищення якості послуг енергорозподільчої галузі є актуальним питанням як для вітчизняних, так і для закордонних організацій.

Управління проектами являє собою окремо розвинену область менеджменту зі своєю методологією, програмними засобами, професійними знаннями, методами та інструментами. Особливість проектного управління полягає в передачі прав, повноважень і відпо-

відальності за досягнення цілей проекту на одну людину – керівника проекту. Його завдання полягає у взаємодії з замовником та проектувальниками, постачальниками і орендодавцями, співробітниками компанії та іншими зовнішніми контрагентами. Інноваційний досвід свідчить, що впровадження проектного управління дозволяє суттєво скорочувати витрати на виробництво та швидкість реалізації завдань економіки: тому гравці енергорозподільчої галузі все більше приділяють уваги саме проектним підходам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Будь-яка компанія (якщо тільки вона не знаходиться в стані стагнації або навмисного згортання діяльності) розвивається, проводячи ту чи іншу зміну своєї внутрішньої або зовнішньої діяльності в рамках стратегічного розвитку в цілому. Об'єктами розвитку є практично всі види діяльності компанії – виробнича, адміністративно-господарська, комерційна, науково-дослідна та ін.

Аналіз дає можливість виділити бізнес-процеси і плани розвитку, тобто процеси і плани, метою яких є забезпечення виживання підприємства і галузі, створення і завоювання нових ринків і приросту прибутку в довгостроковій перспективі. У більшості випадків ці бізнес-процеси розвитку носять одноразовий характер і представляють не що інше, як проекти, що складаються з разових унікальних і неповторних заходів щодо проведення реструктуризації, автоматизації, виведення нових продуктів на ринок і інших проектів, які є невід'ємною частиною стратегічного розвитку компанії.

Резюмуючи діяльність з розвитку як повноцінну корпоративну діяльність, яка використовує спеціально відведений час і спеціально виділені ресурси, слід зазначити, що вона може і повинна бути реалізована за допомогою проектних принципів. Проекти і проектне управління якраз і є ефективним засобом організації нетипової діяльності.

Підкреслимо ряд особливостей розвитку компанії:

- діяльність з розвитку, як правило, носить міжфункціональний характер, будучи спрямованою на всю або майже всю компанію, бізнес;
- можливий селективний розвиток однієї з функцій або напрямку, при цьому інші в даний момент у цьому розвитку участі не беруть;

- можливий розвиток декількох близьких або пов'язаних функцій, чи одночасний розвиток багатьох непов'язаних функцій;

- діяльність з розвитку має додатковий характер і не внесена в основні посадові інструкції та положення.

Проектом розвитку називається проект, основною метою якого є вдосконалення виробничої або допоміжної діяльності компанії; спрямований на поліпшення, вдосконалення, оптимізацію діяльності підприємства в цілому або його структурних підрозділів, що не передбачає отримання прямої комерційної вигоди [7, 8].

Метою даної статті є проведення класифікації напрямленостей проектів розвитку в інжинірингових компаніях енергорозподільчої галузі та визначення основних обмежень, в оточенні яких вони знаходяться.

Виклад основного матеріалу

Енергорозподільча галузь водночас поєднує в собі особливості секторів житлово-комунального господарства, будівництва, нафтогазового сектору і, навіть, інформаційних технологій (оскільки передбачає необхідність збору, обробки, зберігання великого об'єму даних щодо власників об'єктів нерухомості, пломб суворої звітності, показів лічильників, нарахування пільг та ін.).

Зважаючи на специфіку проектів розвитку та предметну галузь, що досліджуємо, на рис. 1 наведено основні напрямки проектів розвитку інжинірингових компаній енергорозподільчої галузі.

Нижче розглянемо специфіку бізнесу, в якому функціонують інжинірингові компанії енергорозподільчої галузі [9, 10]:

1. Бізнес залежить від тарифів, які встановлюються Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг.

2. Діяльність цих компаній чітко регулюється нормативами, що видаються та постійно коригуються органами державної влади (Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, Міністерством енергетики та вугільної промисловості України, Міністерством соціальної політики України, Міністерством економічного розвитку і торгівлі України, Міністерством екології та природних ресурсів України, Державною інспекцією енергетичного нагляду України, Державною службою України з питань праці, міжвідомчими комісіями) та місцевого самоврядування.

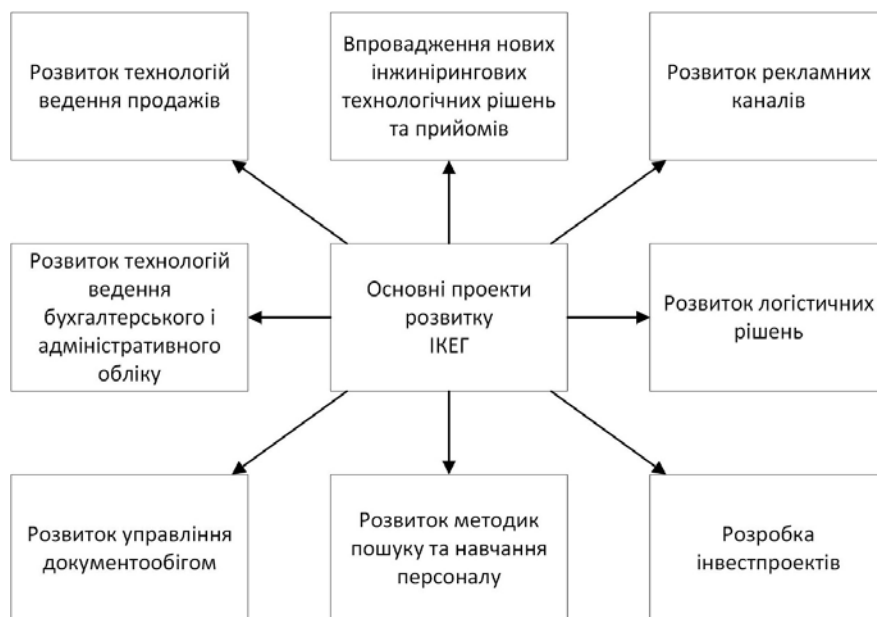


Рис. 1. Основні напрямки проектів розвитку інжинірингових компаній енергорозподільчої галузі (ІКЕГ)

3. Інжинірингові компанії енергорозподільчої галузі (ПАТ «Київенерго», ПАТ «Київгаз», ПрАТ «АК «Київводоканал», ТОВ «Євро-Реконструкція», ТОВ «Мастергаз» та ін.) на сьогодні мають класичну функціональну організаційну структуру, і навіть використання слабкої матричної структури тільки починається.

4. Проектне управління на сьогодні не є в них основним.

5. Великий рівень формальностей (оскільки роботи пов'язані як із небезпечними роботами, що можуть призвести до значних наслідків, так і з великою низкою юридичних питань дозвільного характеру).

6. Значна зношеність матеріально-технічної бази.

7. Брак та плин кадрів.

8. Постійне порушення ритмічності фінансування.

9. Тривалість, географічна роз'єднаність та багата стадійність реалізації технічних проектів (оскільки в загальному випадку вони складаються з наступних кроків: обстеження об'єктів, збору вихідних даних, отримання необхідних технічних умов, розробки проектно-документації та узгодження її з відповідними інстанціями, закупки та доставки на об'єкти необхідного обладнання та матеріалів, забезпечення їх охорони, інформування абонентів про дату / час проведення робіт, синхронізації з аварійними службами, виконання монтажних та пусконаладжувальних робіт, організації опломбувань, оформлення

документів для постановки вузлів обліку на комерційний облік та ін.).

10. Низька маржинальність (економічний ефект компаніям дає тільки великий об'єм виконаних однотипних проектів).

11. Залежність від коливання курсів валют (оскільки багато обладнання і матеріалів закуповується за кордоном в іноземній валюті, а реалізація послуг на внутрішньому ринку прив'язана до гривні).

12. Використання програмного забезпечення, яке між собою не синхронізоване (окремо ведення бухгалтерського обліку, проектно-кошторисної документації, білінгу, системи обліку пломб суворої звітності, системи обліку самих лічильників (паспорти, дати виготовлення, останні повірки і т. ін.), CRM-системи та ін.

13. Необхідність розробки кошторисної документації відповідно до ДБН (вони мають застарілий характер, і тому адміністративний облік і бухгалтерський облік згідно норм ДБН значно різняться, постійно конфліктуючи одне з одним; невідповідність контрольних сум).

14. Малий розмір власного капіталу: оскільки через ризик втрати ліцензії, політичних коливань засновники таких компаній не вважають за доцільне, з точки зору ризиків, тримати великі активи на зазначених підприємствах.

15. Неможливість дотримання існуючих норм та правил в галузі в повному обсязі.

16. Великі проміжки часу між тендером і реальним початком робіт: що призводить до значних похибок в результаті план-факт.

17. Ці компанії відносяться до так званих «Природних монополій» – стан товарного ринку, при якому задоволення попиту на цьому ринку є більш ефективним за умови відсутності конкуренції внаслідок технологічних особливостей виробництва (у зв'язку з істотним зменшенням витрат виробництва на одиницю товару в міру збільшення обсягів виробництва), а товари (послуги), що виробляються суб'єктами природних монополій, не можуть бути замінені у споживанні іншими товарами (послугами), у зв'язку з чим попит на цьому товарному ринку менше залежить від зміни цін на ці товари (послуги), ніж попит на інші товари (послуги).

18. Історично склалося, що оплата за енергоресурси (газ, вода, тепло) за нормами споживання є основою тарифоутворення в

нашій країні. При цьому фактичний баланс енергоресурс – транспортування – споживання не зводиться; він зводиться лише по бухгалтерському обліку. Тому зведення балансу в таких компаніях є завжди «відкритим» питанням.

19. Є проблема отримання керівним складом оперативної, достовірної та своєчасної інформації («верхи» не знають, що відбувається на місцях), внаслідок чого контроль за виконавчою дисципліною неефективний, прийняття швидких рішень з управління відхиленнями неможливе.

Резюмуючи наведене вище, можливо відстежити основні обмеження, з якими стикаються проекти розвитку в інжинірингових компаніях енергорозподільчої галузі – їх наведено на рис. 2.



Рис. 2. Основні обмеження проектів розвитку інжинірингових компаній енергорозподільчої галузі (ІКЕГ)

Висновки

Оскільки проектний підхід впроваджено на сьогоднішній день у багатьох компаніях країни, його застосування в інжинірингових компаніях енергорозподільчої галузі не є виключенням, про що свідчить запропонована класифікація проектів розвитку.

З огляду на те, що управління проектами ставить своєю метою урівноваження конкуруючих обмежень проектів, які включають у себе, серед іншого: зміст, якість, розклад, бюджет, ресурси, ризики, виявлені особливості та обмеження проектів розвитку інжинірингових компаній енергорозподільчої галузі потребують великої уваги не тільки в ході загального управління ними, а й з точки зору управління ризиками.

Зазначене сприятиме вирішенню задачі щодо пошуку резервів якості послуг у галузі та підвищенню ефективності діяльності компаній у конкурентному середовищі.

Список літератури

1. Енергоефективність. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Енергоефективність> (дата звернення: 28.08.2017).
2. Кицкай Л. І. Енергоефективність в Україні: аналіз, проблеми та шляхи підвищення. *Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2013. № 3 (41). С. 32–37.
3. Ажнакін С. Г. Проблеми енергозбереження та енергоефективності діяльності електроенергетичних підприємств. *Економічні*

- інновації*: зб. наук. праць. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2013. Вип. 55. С. 9–22.
4. Копецька Ю. О. Теоретичні засади дослідження енергозбереження та енергоефективності. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць. 2016. Т.24. № 2. С. 85–91.
 5. Енергетична стратегія України на період до 2035 року (проект). URL: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=244979237> (дата звернення: 28.08.2017).
 6. Національний план дій з енергоефективності на період до 2020 року. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1228-2015-p> (дата звернення: 28.08.2017).
 7. Фунтов В. Н. Развитие компании и проекты развития. *Экономика и управление*. 2010. № 10 (71). С. 112–116.
 8. Фунтов В. Н. Управление проектами развития фирмы: теория и практика. СПб.: Питер, 2009. 496 с.
 9. Дьяченко В. А. Записки об инжиниринге. СПб.: ДЕАН, 2016. 216 с.
 10. Осика Л. К. Инжиниринг объектов интеллектуальной энергетической системы. Проектирование. Строительство. Бизнес и управление. Практическое пособие. М.: МЭИ, 2014. 784 с.
 11. Чубатюк Ю. В., Некіпелова І. В. Проблеми та перспективи розвитку інжинірингу в Україні. *Економічний простір*: зб. наук. праць. 2010. № 11. С. 29–35.
 2. Kitskay, L. I. (2013). Energy efficiency in Ukraine: analysis, problems and ways of increase. An all Ukrainian scientific and production magazine is the *Innovative economy*, No 3 (41), pp. 32-37 [in Ukrainian].
 3. Azhnakin, S. H. Problemy enerhozberezhennia ta enerhoefektyvnosti diialnosti elektro-enerhetychnykh pidpriemstv. *Ekonomichni innovatsii*: zb. nauk. pr., Odessa: IPREED NAN Ukrainy, 2013, vyp. 55, S. 9–22.
 4. Kopetska, Yu. O. Teoretychni zasady doslidzhennia enerhozberezhennia ta enerhoefektyvnosti. *Ekonomichniyi analiz*: zb. nauk. prats, 2016, T. 24, № 2, S. 85–91.
 5. Energy Strategy of Ukraine till 2035 (draft) – URL: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=244979237> [in Ukrainian].
 6. National Action Plan for Energy Efficiency until 2020 URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1228-2015-p> [in Ukrainian].
 7. Funtov, V. N. (2010) Company development and development projects: *Economics and Management*, № 10 (71), pp. 112-116 [in Russian].
 8. Funtov, V. N. (2009). Management of firm's development projects: theory and practice. St. Petersburg: Peter, 496 p. [in Russian].
 9. Dyachenko, V. A. (2016) Notes on engineering. St. Petersburg: DEAN, 216 p. [in Russian].
 10. Osika, L. K. (2014) Engineering of objects of intellectual energy system. Design. Building. Business and management. Practical manual. Moscow: MEI, 784 p. [in Russian].
 11. Chubatiuk, Yu. V. Nekipelova, I. V. (2010) Problemy ta perspektyvy rozvytku inzhynirynhu v Ukraini. *Ekonomichniyi prostir* : zb. nauk. prats, № 11, S. 29–35.

References

1. Energy efficiency. Wikipedia [Internet] URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Енерго-ефективність> [in Ukrainian].

Y. Chernenko¹, *General Director*

I. Semko², *Ph.D, Senior Lecturer*

¹Mastergaz LLC, of. 623, 6A, Larisy Rudenko Str., Kyiv, 02140, Ukraine

²Cherkasy State Technological University
blvd. Shevchenko, 460, Cherkasy, 18006, Ukraine

FEATURES OF DEVELOPMENT PROJECTS MANAGEMENT IN ENGINEERING COMPANIES OF ENERGY DISTRIBUTION SECTOR

The article analyzes specific features of engineering companies' activity of energy distribution branch, provides classification of development projects orientation in the companies, identifies the main constraints of development projects.

Keywords: management, project, development, company, energy distribution sector.

Рецензенти: О. Б. Данченко, д.т.н., доцент,
О. В. Коломицева, д.е.н., професор