

**ОЦІНЮВАННЯ ЗРІЛОСТІ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ:
ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА**

Анотація

У статті розглянута теорія і практика оцінювання зрілості системи проектного менеджменту організацій. Проведений аналіз існуючих моделей зрілості управління проектами. Виділено спільні риси та загальний алгоритм поліпшення системи проектного менеджменту в організації із застосування даних моделей. Розглянуто вітчизняний та зарубіжний досвід оцінювання зрілості проектного управління в організаціях. Запропоновано трирівневу модель зрілості процесів управління проектами та побудовано на її основі інструмент анкетування для фіксації вхідної інформації щодо зрілості та практичного використання формально визначених процесів управління проектами в організації – бази проведення дослідження. Наведено рекомендації та описано процедури застосування універсального комплексу граф-аналітичних інструментів, за допомогою яких проводиться діагностування проблемних ділянок у системі проектного менеджменту організації – груп процесів управління, які потребують оптимізації.

Ключові слова: управління проектами, процес управління проектом, оцінювання зрілості процесів управління, модель зрілості процесів управління проектом.

Д.А. Сарычев,
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет
им. В. Гетьмана», г. Киев

**ОЦЕНИВАНИЕ ЗРЕЛОСТИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

Аннотация

В статье рассмотрена теория и практика оценивания зрелости системы проектного менеджмента организаций. Проведен анализ существующих моделей зрелости управления проектами. Выделены общие черты и алгоритм улучшения системы проектного менеджмента в организации с применением данных моделей. Рассмотрен отечественный и зарубежный опыт оценивания зрелости проектного управления в организациях. Предложена трехуровневая модель зрелости процессов управления проектами и построенный на ее основе инструмент анкетирования для фиксации поступающей информации касательно зрелости и практического использования формально определенных процессов управления проектами в организации – базе проведения исследования. Приведены рекомендации и описаны процедуры применения универсального комплекса граф-аналитических инструментов, с помощью которых проводится диагностирование проблемных участков в системе проектного менеджмента организации – групп процессов управления, которые требуют оптимизации.

Ключевые слова: управление проектами, процесс управления проектом, оценка зрелости процессов управления, модель зрелости процессов управления проектом.

Dmytro O. Sarychev,
SHEE «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman», Kyiv
**EVALUATION OF PROJECT MANAGEMENT PROCESSES MATURITY:
THEORY AND PRACTICE**

Annotation

The article describes the theory and practice of evaluation of project management system maturity of organizations. The analysis of existing project management maturity models has been conducted. The similarities and project management system enhancement algorithm with using these models in

organizations have been singled out. The domestic and foreign project management maturity evaluation experience in organizations has been considered. The three-tier project management process maturity model and a survey tool built on the basis of this model for fixing the incoming information about maturity and practical use of formally defined project management processes in the organization - the basis of researches have been proposed. Also the article provides the recommendations and usage procedures of the universal complex graph-analytical tools by which the diagnosis problem areas in the project management system of organizations - groups of management processes that require optimization is carried out.

Keywords: project management, project management process, evaluation of management processes maturity, project management processes maturity model.

Вступ. Результати багатьох досліджень практики проектного управління [1-3] вказують, що значна частка інвестиційних проектів виконується з перевищенням строків і бюджету. Розв'язання даної проблеми можливе за умови впровадження сучасних методів та технологій проектного управління, які забезпечують стабільність та контроль упродовж життєвого циклу проектів, що у свою чергу сприяє досягненню очікуваних результатів у найбільш ефективний спосіб. Проте варто зазначити, що процес імплементації та функціонування нових методів та технологій проектного управління знаходиться прямо залежить від рівня зрілості системи проектного менеджменту організації.

Застосування процесного підходу до проектного менеджменту передбачає декомпозицію загального процесу управління проектом на групи, що є однією з основних вимог підвищення ефективності будь-якої діяльності, оскільки "бажаний результат досягається ефективніше, коли діяльністю і відповідними ресурсами управляють як процесом" (міжнародні стандарти ISO серії 9000) [4, с. 5]. Таким чином, для оцінювання цілісної картини зрілості системи проектного менеджменту організації (підприємства, установи) необхідним є виділення та визначення рівня зрілості окремих процесів управління проектами.

Питанню діагностування систем проектного менеджменту на предмет визначення рівня зрілості присвячені роботи таких вітчизняних та зарубіжних економістів-дослідників як А. В. Дзюбіна [5], М. В. Малиніна [6], Н. Л. Коровкіна та Е. П. Трушкіна [7], Г. Керцнер [8], В. Іббс та Х. Куак [9] та ін. Однак на поточний момент часу відсутня єдина точка зору на дане питання, а результати аналізу робіт зводяться до того, що поліпшення системи проектного менеджменту в компанії потребує: а) відповідних інструментів діагностування поточного стану, б) виділення проблемних ділянок-процесів управління проектом та в) підсилення визначених «слабких місць».

Постановка завдання. Метою даної статті є на основі узагальнення теорії та практики оцінювання зрілості процесів управління проектами запропонувати універсальний комплекс інструментів для діагностування проблемних ділянок у системі проектного менеджменту організації.

Основні результати дослідження. Світовий досвід оцінювання рівня зрілості управління проектами налічує низку міжнародних, національних та корпоративних стандартів, кількісних та якісних моделей, які віднайшли практичне застосування. У межах нашого дослідження були розглянуті наступні моделі оцінювання (табл. 1): модель зрілості Каліфорнійського інституту Берклі (Project Management Process Maturity Model, PM2); модель зрілості Гарольда Керцнера (Project Management Maturity Model, PMMM); модель організаційної зрілості управління проектами (Organizational Project Management Maturity Model, OPM3) Інституту управління проектами США; модель зрілості процесів розробки програмного забезпечення (Software Capability Maturity Model, SWCMM) Інституту розробки програмного забезпечення (SEI) та Університету Карнегі-Меллона; модель зрілості управління портфелями, програмами та проектами (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3) міністерства державної торгівлі OGC Великобританії.

Таблиця 1

Моделі зрілості управління проектами

Назва моделі 1	Рівні зрілості 2	Особливості 3
Модель зрілості Каліфорнійського інституту Берклі [10, с. 102]	<ul style="list-style-type: none"> • Рівень 1: «Безсистемний». • Рівень 2: «Плановий». • Рівень 3: «Управління на рівні проекту». • Рівень 4: «Управління на корпоративному рівні». • Рівень 5: «Вдосконалення». 	Модель дозволяє провести діагностику рівнів зрілості груп процесів управління проектами як в розрізі галузей знань, так і за етапами проектного управління.
Модель зрілості професора коледжу Baldwin-Wallace Гарольда Керцнера [8, с. 70-71]	<ul style="list-style-type: none"> • Рівень 1: «Загальна термінологія». • Рівень 2: «Загальні процеси». • Рівень 3: «Єдина методологія». • Рівень 4: «Бенчмаркінг». • Рівень 5: «Безперервне покращення». 	Модель на вищих рівнях передбачає активне застосування інструментів бенчмаркінгу для забезпечення конкурентних переваг на основі порівнювання ефективності управління проектами даного підприємства з ефективністю методик світових лідерів даної галузі.
Модель (стандарт) організаційної зрілості управління проектами Інституту управління проектами США [11, сл. 24]	<ul style="list-style-type: none"> • Рівень 1: «Стандартизовані процеси». • Рівень 2: «Вимірювані процеси». • Рівень 3: «Контрольовані процеси». • Рівень 4: «Оптимізовані процеси». 	Інструментальна складова стандарту містить три взаємопов'язані елементи [12, с. 158]: ЗНАННЯ – сотні найкращих практик з управління проектами, що характеризують ті або інші рівні організаційної зрілості управління проектами; ОЦІНКА – інструмент, що допомагає організаціям оцінити поточну зрілість з управління проектами та визначити області покращення; ПОКРАЩЕННЯ, яке допомагає організації побудувати схему розвитку управління проектами таким чином, щоб забезпечити максимально ефективно досягнення своїх стратегічних цілей.

1	2	3
<p>Моделі зрілості процесів розробки програмного забезпечення ІРПЗ Університету Карнегі-Меллона [13, с. 8]:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Рівень 1: «Первісний». • Рівень 2: «Повторюваний». • Рівень 3: «Визначений». • Рівень 4: «Керований». • Рівень 5: «Оптимізація». 	<p>Модель спеціалізується на оцінюванні рівнів зрілості процесів управління проектами галузі інформаційних технологій.</p>
<p>Модель зрілості проектів, програм та портфелів міністерства державної торгівлі Великобританії [14, с. 13-14]</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Рівень 1: «Усвідомлення процесу». • Рівень 2: «Відтворюваний процес». • Рівень 3: «Визначений процес». • Рівень 4: «Керований процес». • Рівень 5: «Оптимізований процес». 	<p>Модель РЗМЗ – це комплексна модель, до складу якої входять три моделі: модель рівня зрілості управління портфелями (PfMЗ), модель рівня зрілості управління програмами (PgMЗ) та модель рівня зрілості управління проектами (PjMЗ), кожна з яких виділяє п'ять рівнів зрілості процесів управління.</p>

У зазначених моделях можна виділити багато спільних рис, зокрема ступеневу концепцію переходу від нижчого рівня зрілості процесів управління проектами до вищого, яка передбачає постійне вдосконалення системи управління проектами. Більшість моделей виділяють п'ять рівнів зрілості, узагальнивши зміст яких зазначимо наступні характерні ознаки: рівень 1 – несистематичне (хаотичне) управління проектами; рівень 2 – неформалізовані процедури та нецілісні («грубі») загальні процеси; рівень 3 – частково формалізовані процедури та процеси управління окремими проектами; рівень 4 – стандартизовані та документовані процедури та процеси для всіх проектів; рівень 5 – безперервне покращення та оптимізація процесів управління проектами в організації.

Одні з перших практичних досліджень на предмет оцінювання рівня зрілості процесів управління проектами були проведені вченими Каліфорнійського інституту Берклі (США) [8]. Дослідження розпочиналось з розробки моделі зрілості процесів управління проектами та методології аналізу, що дозволяє оцінити зрілість цих процесів.

Модель зрілості процесів управління проектами визначає п'ять рівнів зрілості процесів управління: безсистемний, плановий, управління на рівні проекту, управління на корпоративному рівні та рівень вдосконалення (рис. 1).

Для збору первинної інформації була розроблена анкета зі 148 питань, на кожне з яких пропонується кілька варіантів відповідей, з яких потрібно обрати одну. Ці питання охоплюють 10 аспектів управління (інтеграція, задум, час, вартість, якість, людські ресурси, комунікація, ризики, контракти, поставки) і 6 фаз проекту (ініціація, планування, виконання, контроль,

завершення проекту та оточення проектно-орієнтованої організації). Модель зрілості і методологія були використані при проведенні бенчмаркінгу для 38 різних компаній і урядових (державних) установ у 4 різних галузях: інженерно-будівельній, передачі інформації, інформаційних систем та високотехнологічного виробництва.

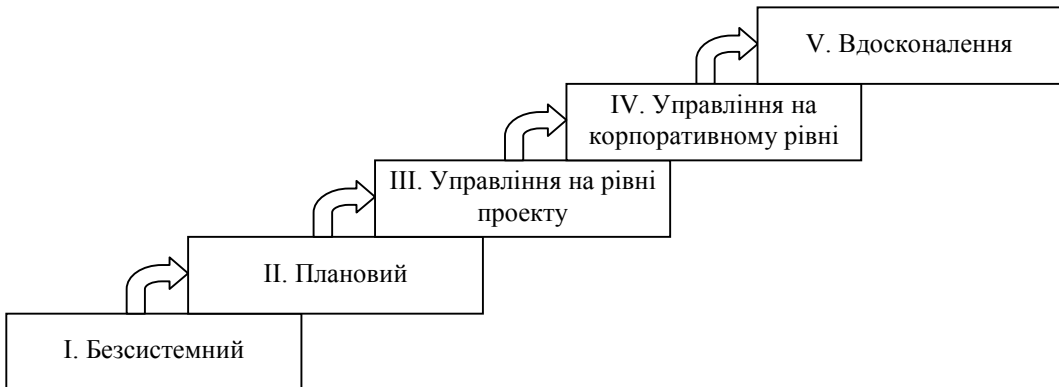


Рис. 1 Модель зрілості процесів управління проектами Інституту Берклі (Каліфорнія, США)

Загальний рівень управління проектами для компаній по галузях варіювався від нижчого значення, який дорівнював 3,06 для галузі інформаційних систем, до вищого – 3,36 – для інженерно-будівельної галузі. Середнє значення для всіх компаній становило 3,26. Також привертає увагу, що найменше середнє значення (2,85) серед аспектів управління спостерігалась в управлінні ризиками.

Враховуючи те, що діапазон можливих значень становив від 1 до 5, дослідження показало істотні можливості для поліпшення управління проектами у всіх розглянутих 4 галузях, особливо в галузі управління ризиками, які мають вагомий вплив на досягнення запланованих параметрів реалізації проектів.

Поряд з моделлю інституту Берклі та вище зазначеними існує також низка інших стандартів та моделей, таких як The PRINCE2 Maturity Model (P2MM) [15], Shenzou Project Management Maturity Integrated Model (SZ-PMMM-T та SZ-PMMM-P) [16, с. 61], Capability Maturity Model Integration (CMMI) [17], а також авторських та корпоративних (ESA, PM Solutions) моделей оцінювання рівня зрілості управління проектами.

Так, на основі п'ятирівневої моделі та економіко-математичного моделювання при дослідженні у Вищій школі економіки (м. Москва) було встановлено наявність кореляції між рівнем успішності IT-проектів (під якою розуміють ступінь відхилення планових вартісних та часових меж від фактичних) та рівнем зрілості аспектів з управління проектами в

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

досліджуваних компаніях [7, с. 13–19]. Це підтверджує, що визначення рівня зрілості процесів має бути першим етапом діагностування проблемних ділянок управління проектами, які можуть впливати на результати їх реалізації.

Дослідження рівня зрілості управління проектами для українських організацій було вперше проведено в 2011 р. компанією «Технології управління Спайдер України», яка входить в список Global Registered Education Provider IPMA за підтримки Київського відділення PMI [18, с.44–46].

Рівень зрілості системи управління окремими проектами та портфелем проектів визначався на підставі 38 характеристик. Максимальний бал міг становити 380, що відповідало найвищому рівню проектного управління в організації. Як інструмент збору первинної інформації було розроблено анкету, яка була передана до 250 компаній. Модель розрахунків підготувала консалтингова група «ИНЭКС-FT».

Результати аналізу отриманої інформації показали, що компанії практично всіх галузей застосовують проектний підхід. На підприємствах галузей, де проектний підхід застосовувався вже тривалий час, спостерігається перехід від управління окремо взятими проектами до управління портфелем проектів.

Аналогічне дослідження було проведено також у 2013 році. Організаторами дослідження стали компанія «Технології управління Спайдер України» і телеканал БТБ за підтримки відділення PMI (Project Management Institute, США) в Україні. База дослідження охопила тисячі українських компаній. Організатори отримали 219 результативних анкет, на підставі яких були визначені 10 фіналістів рейтингу і переможці номінацій [19].

Рейтинги зрілості систем управління проектами українських компаній за 2011 та 2013 роки наведені у табл. 2.

Таблиця 2

Рейтинги зрілості систем управління проектами українських компаній

Рейтинг	2011 рік		2013 рік
	Організація	Загальний бал	Організація
1	МТС-Україна	272,84	Райффайзенбанк Банк Аваль
2	УкрСибБанк	264,29	Київстар
3	Сбербанк России	255,33	ДТЭК
4	Миратех	249,46	Перший український міжнародний банк
5	МДЕМ	249,33	УкрСибБанк
6	Амстор	249,03	МДЕМ
7	Інком	247,14	Сбербанк России
8	НЕСТ	246,94	Фармак
9	Ес Енд Ті Україна	243,02	Террасофт
10	Міроновський хлібопродукт	242,35	НПК «Горные Машины»

Як зазначають автори проведеного дослідження, в даному рейтингу не стільки важливою є позиція, скільки сама наявність компанії в даному списку. Всі компанії, що потрапили до даного рейтингу, дотримуються високих стандартів управління проектами. Факт проведення та результати дослідження такого масштабу є вагомим кроком в оцінюванні рівня зрілості систем проектного менеджменту вітчизняних підприємств.

На нашу думку, наступним етапом має стати дослідження рівня зрілості окремих груп процесів управління проектами на вітчизняних підприємствах. Для цього пропонуємо застосувати комплекс інструментів, який складається з двох блоків: перший – інструмент збору первинної інформації, другий – граф-аналітичні інструменти для діагностування проблемних ділянок у системі процесів проектного управління.

Так, у межах даного дослідження пропонуємо застосувати трирівневу модель (рис. 2) та побудований на її основі інструмент анкетування (рис. 3) для визначення рівня зрілості окремих процесів управління та середніх значень за групами процесів відповідно до аспектів знань з проектного менеджменту, визначених Інститутом проектного управління (Project Management Institute (PMI) [20].



Рис. 2. Тривірнева модель зрілості процесів управління проектами

Рівень 1 – «Початковий». На даному рівні відсутні корпоративні стандарти з управління проектами та типові форми документів і шаблони звітів для проектів. Керівники та проектні команди реалізують проекти відповідно до індивідуально визначених процедур та досвіду. Може мати місце разова процедура вирішення завдань з її документальним оформленням.

Рівень 2 – «Сформований». На другому рівні мають місце стандартизовані процедури з управління проектами, визначений перелік типових форм звітності, які застосовуються до всіх проектів, а також кількісний контроль за результатами реалізації проектів.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Рівень 3 – «Продвинутий». Останній рівень зрілості характеризується виключною активністю дій з моніторингу та контролю за ходом реалізації проекту. На постійній основі діють уповноважені члени проектної команди, провадиться безперервне спостереження, звітування та контроль виконання проекту відповідно до плану. Дані про хід реалізації проекту, результати дієвих заходів та особливості вирішення тих або інших проблем аналізуються, накопичуються та використовуються для покращення процесів управління. В організації діє система «Управління знаннями» за допомогою якої накопичений досвід і кращі практики управління проектами архівуються та виступають інформаційною базою для майбутніх проектів.

Рівень процесу управління	Опис процесу на визначеному рівні	Відповідь	
		Формально визначений рівень	Рівень відповідно до практики проектного управління
Процес: «Визначення зацікавлених сторін»			
Початковий	Інтереси зацікавлених сторін беруться до уваги при розробці статуту проекту менш частково. Можуть мати місце неформальні процедури обговорення стейкхолдерів проекту.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Сформований	Складається реєстр зацікавлених сторін. Визначаються цільові орієнтири для задоволення вимог стейкхолдерів проекту.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Продвинутий	Реєстр та інтереси зацікавлених сторін переглядається та корегується у продовж життєвого циклу проекту. Процедура ідентифікації стейкхолдерів проекту знає поліпшень з кожним проектом на основі пропозицій та досвіду проектної команди.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Рис. 3. Приклад анкети дослідження зрілості процесів управління проектами

За результатами дослідження процесів управління проектами на підприємстві заповнюються чарунки «Формально визначений рівень» та «Рівень відповідно до практики проектного управління» на прикладі вищезапропонованої форми.

Важливо зазначити, що не в усіх випадках формально визначений рівень процесів проектного управління співпадає з фактичним рівнем відповідно до практики проектного управління в компанії. Досвід дослідження процесів управління проектами пропонує наступні пояснення причин відхилення інституалізованих на формальному рівні організації та їх практичного використання в ході реалізації проекту [21, с. 85-86]:

1. Ситуація «Формально визначений рівень $<$ Рівень практичного використання». Така ситуація матиме місце за умови, якщо галузеві стандарти значно відстають від практики проектного менеджменту на підприємствах. Також, проектні керівники можуть використовувати досвід споріднених галузей та власні розробки, якщо вважають, що закріплені процедури діяльності їхньої організації є менш ефективними.

2. Ситуація «Формально визначений рівень $=(\approx)$ Рівень практичного використання». Така ситуація свідчить про відмінний баланс між стандартизованими процедурами та їх практичним використанням у ході реалізації проектів, є результатом того, що команда проекту розуміє, використовує та вважає такі процедури достатньо ефективними. Якщо формально визначений рівень дещо менший за рівень практичного використання у групі процесів, то є підставою ідентифікації частково неформальних процедур здійснення управління. В ситуації, якщо ж формально визначений рівень є дещо вищим за рівень практичного використання, то це може свідчити про недостатню зрозумілість корпоративних процедур, або про те що були стандартизовані неефективні, занадто бюрократизовані процедури управління.

3. Ситуація «Формально визначений рівень $>$ Рівень практичного використання». Дана ситуація є сигналом системної невідповідності та потребує додаткового поглибленого аналізу. Якщо відмінність між модальними значеннями груп процесів незначна, можна орієнтуватись на трактування, застосовані у випадку ситуації №2.

Для відображення та аналізу загальної картини рівня зрілості процесів управління проектами використаємо наступні граф-аналітичні інструменти: графік Ківіата та графік «Ящик з вусами» («Box-and-whiskers plot»).

Графік Ківіата. Для аналізу загальної картини відповідності рівнів зрілості процесів проектного управління в організації пропонуємо використати граф-аналітичний інструмент, що має назву «графік Ківіата». Графік дає можливість порівняти відповідність рівнів зрілості формально визначених процесів та їх практичного використання проектними командами, а також сформулювати висновки стосовно пропорційності розвитку системи процесів управління проектами в організації. Для дослідження системи процесів управління проектами за допомогою графіку Ківіата необхідно:

1. Визначити напрямок дослідження. Аналіз може проводитись у двох напрямках: за етапами (рис. 4) або за аспектами проектного управління (рис. 5);

2. Розрахувати середні значення рівнів зрілості за групами процесів відповідно до напрямку дослідження.

3. Розмістити розраховані значення на графіку.

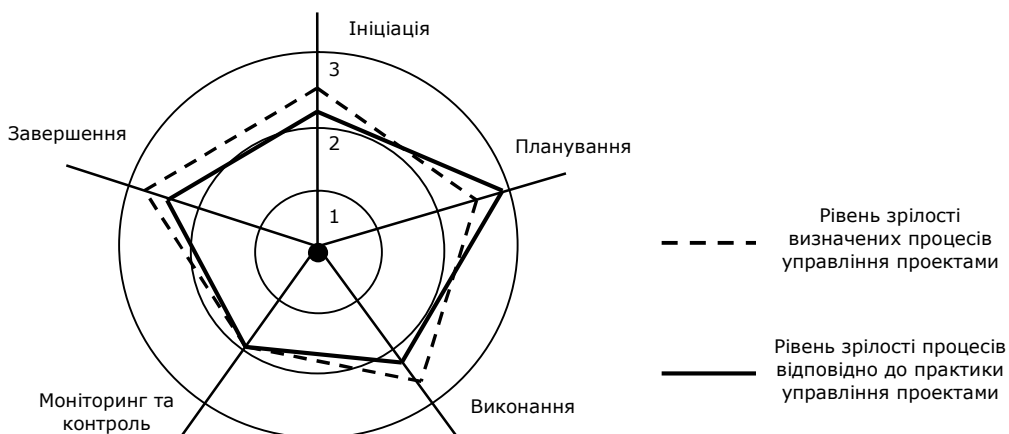


Рис. 4. Графік Ківіата процесів відповідно до етапів управління проектом

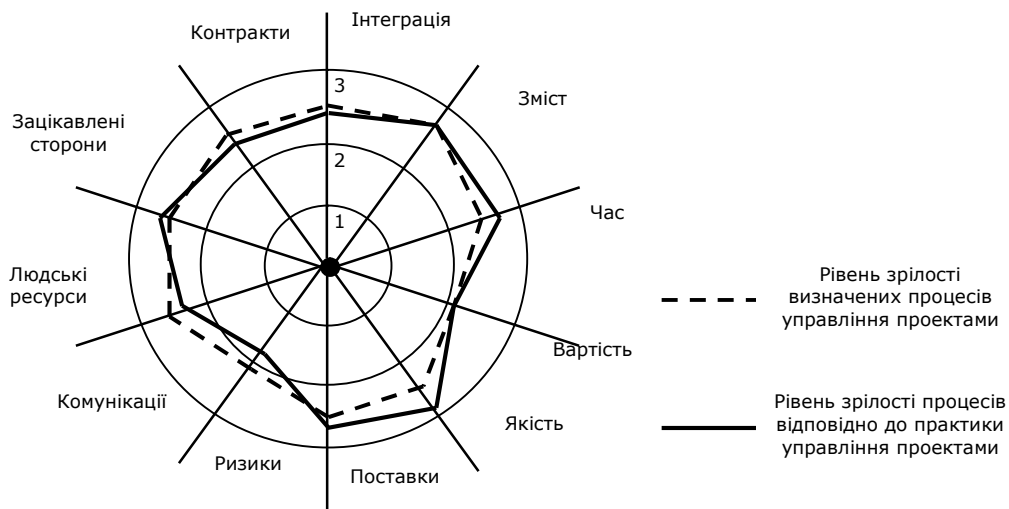


Рис. 5. Графік Ківіата процесів за областями знань з проектного управління

Графік «Ящик з вусами». Інструмент статистики був розроблений Джоном Тьюкі в 1970-х роках. Графік «Ящик з вусами» – це швидкий спосіб вивчення одного або декількох наборів даних у графічному вигляді, оскільки показує медіану, нижній і верхній кuartилі, мінімальне і максимальне значення вибірки. Даний граф-аналітичний інструмент особливо корисний для порівняння розподілів між декількома групами або наборами даних. Елемент графіка «Ящик з вусами» по одному ряду даних наведений на рис. 6.

Адаптуючи даний інструмент для дослідження рівня зрілості процесів управління процесами, пропонуємо розглянути алгоритм побудови графіка:

1. Визначення найвищого та найменшого значення рівня зрілості процесів відповідно до практики процесного управління за групами процесів ініціації, планування, виконання, моніторингу і контролю та процесів завершення проекту. Дані значення визначають довжину «вусів».

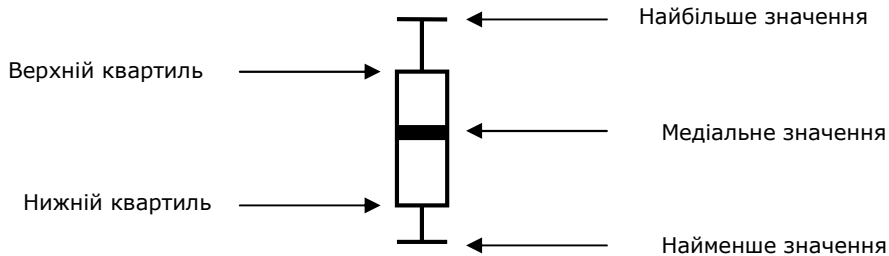


Рис. 6. Елемент графіка «Ящик з вусами»

2. Визначаємо значення 25-го процентилля (нижній квартиль на графіку), медіану та 75-го процентилля (верхній квартиль на графіку) значень рівнів зрілості процесів відповідно до практики процесного управління за групами процесів.

3. Визначаємо медіанне значення (M_e) рівня зрілості визначених процесів управління проектами на корпоративному рівні за групами процесів ініціації, планування, виконання, моніторингу і контролю та процесів завершення проекту за такою формулою [22, с. 56]:

$$M_e = X_o + i_m \frac{1/2 \sum f - S_{me-1}}{f_{me}}, \quad (1)$$

де X_o – початкове значення інтервалу, який містить медіану; I_m – величина медіанного інтервалу; $\sum f$ – сума частот ряду; S_{me-1} – накопичена частота в інтервалі, що передує медіанному; f_{me} – частота медіанного інтервалу.

4. Побудова графіка «Коробка з вусами» для п'яти груп процесів відповідно до етапів проектного управління. Цей інструмент матиме наступний вигляд (рис. 7).

Симетрія форми багатокутника за графіком Ківіата свідчить про рівномірність розвитку всієї системи процесів управління проектами незалежно від напрямку дослідження. Ділянки багатокутників, в яких спостерігається розходження накладання ліній, виступають ідентифікатором зон невідповідності визначених процесів та їх практичного використання в процесі реалізації проектів, що потребує додаткового аналізу. Графік «Коробка з вусами» дає можливість візуалізувати загальний рівень розвитку процесів управління відповідно до виділених груп, визначити медіанне значення та розподіл фактичних рівнів зрілості за групами процесів управління проектами в організаціях.

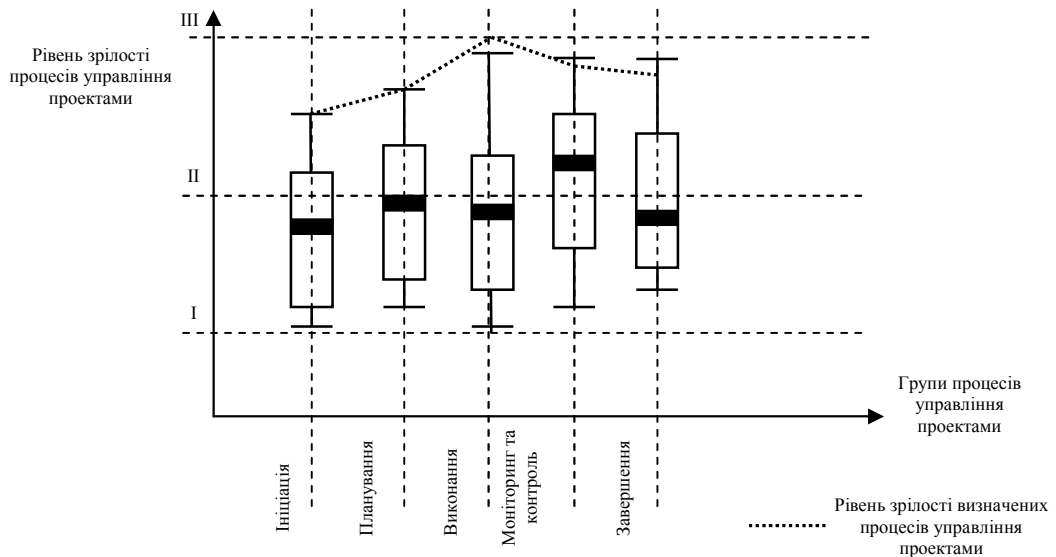


Рис. 7. Графік «Коробка з вусами» для процесів управління проектом

Висновки. Запропонований універсальний комплекс інструментів дає можливість провести діагностування проблемних ділянок у системі проектного менеджменту організації в розрізі груп процесів як за аспектами, так і за етапами проектного управління.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у проведенні аналізу практики проектного управління на предмет рівня зрілості процесів управління проектами на вітчизняних підприємствах та ідентифікації проблемних аспектів з проектного управління.

Список використаних джерел:

1. Дульзон А. А. Управление проектами : учебное пособие / А. А. Дульзон; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – 3-е изд., перераб. и доп. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2010. – 334 с.
2. Shenhar, A., Dvir, D. (2008). Project Management Research – The Challenge and Opportunity. *Eng. Management Rev.*, vol. 36, no. 2, pp. 112–121. Available at: http://www.redorbit.com/news/health/1015230/project_management_researchthe_challenge_and_opportunity/ (Accessed 29 March 2014).
3. The Standish Group CHAOS Manifesto: Think Big, Act Small (2013). The Standish Group CHAOS, 48 p. Available at: <http://versionone.com/assets/img/files/ChaosManifesto2013.pdf> (Accessed 29 March 2014).
4. ДСТУ ISO 9000:2007 «Системи управління якістю: основні положення та словник термінів» / Держспоживстандарт України – К., 2008. – 36 с.
5. Дзюбіна А. В. Модель зрілості управління проектами для вітчизняних підприємств / А. В. Дзюбіна // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 690. – С. 235–239.
6. Малинина М. В. Современные модели зрелости организационного управления проектами / М. В. Малинина // Управление проектами и программы. – 2011. – № 27. – С. 228–239.
7. Коровкина Н. Л. Разработка модели количественной оценки уровня зрелости управления ИТ-проектами / Н. Л. Коровкина, Е. П. Трушкина // Бизнес-информатика. – 2010. – № 4 (14) – 2010. – С. 12–20.

8. 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.
9. Ibbs C. William. Оценивание зрелости процессов управления проектами // С. William Ibbs, Young Hoop Kwak [Электронный ресурс] // Портал iTeam: Технологии корпоративного управления. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/project/section_35/article_2607/
10. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Рассел Д. Арчибальд; Пер. с англ. Е. В. Мамонтова; Под ред. А. Д. Баженова, А. О. Арефьева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Компания АйТи; ДМК Пресс, 2004. – 472 с.
11. Chui K. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3). Project Management Institute Hong Kong Chapter, 49 p. Available at: http://www.knowledgetcentury.com/download/OPM3_050607_HKCS.pdf (Accessed 29 March 2014).
12. Фунтов В. Н. Управление проектами развития фирмы: теория и практика / В. Н. Фунтов. – СПб. : Питер, 2009. – 496 с.
13. Paulk M. C., Curtis B., Chrissis M. B., Weber C. V. (1993). Capability Maturity Model for Software, Version 1.1: Technical Report. Carnegie Mellon University. Software Engineering Institute, USA, 91 p. Available at: http://faculty.ksu.edu.sa/~ghazy/CSC548_Sample2/tr24.93.pdf (Accessed 29 March 2014).
14. Sowden, R., Hinley, D., Clarke, S. (2013). Porfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3). Introduction and Guide to P3M3. AXELOS Limited, UK, 17 p.
15. Веб-сайт офіційної PRINCE2 (Проекты в контрольованому середовищі) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.prince-officialsite.com/>
16. Анышин В. М. Исследование методологии оценки и анализ зрелости управления портфелями проектов в российских компаниях : монография / В. М. Анышин, О. Н. Ильина. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 200 с.
17. Офіційний сайт Інституту СММІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cmmiinstitute.com/>
18. Старинская А. Оценка зрелости: первый рейтинг / А. Старинская // Инвестгазета. – 2011. – № 45, 28.11-04.12. – С. 44-46.
19. ТОП-10 лучших компаний проектного менеджмента в 2013 году. Офіційний сайт консалтингової компанії «Технології Управління Спайдер України» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://spiderproject.com.ua/company/news/7369/>
20. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (2013), 5th edition. Project Management Institute, USA. Available at: <http://sitisunarsih.files.wordpress.com/2013/12/project-management-body-of-knowledge-pmbok-guide-5th-ed.pdf> (Accessed 29 March 2014).
21. Wysocki, R K. (2004). Project Management Process Improvement. AMACOM Books, Norwood, 250 p.
22. Доценко О. С. Практикум з загальної теорії статистики : навч. посібник / О. С. Доценко. – Севастополь : Вид-во СевНТУ, 2010. – 204 с.

References:

1. Dul'zon, A.A. (2010). Upravlenie proektami: uchebnoe posobie [Project management: study guidebook], 3rd ed. National Research Tomsk Polytechnic University, Tomsk, 334 p. (in Russ.).
2. Shenhar, A., Dvir, D. (2008). Project Management Research – The Challenge and Opportunity. Eng. Management Rev., vol. 36, no. 2, pp. 112–121. Available at: http://www.redorbit.com/news/health/1015230/project_management_researchthe_challenge_and_opportunity/ (Accessed 29 March 2014).
3. The Standish Group CHAOS Manifesto: Think Big, Act Small (2013). The Standish Group CHAOS, 48 p. Available at: <http://versionone.com/assets/img/files/ChaosManifesto2013.pdf> (Accessed 29 March 2014).
4. National Standard of Ukraine (2008). State Committee of Ukraine Quality Management System: Key terms and glossary (ISO 9000:2005, IDT): State standard ISO 9000:2007 [Effective as of 2008-01-01]. State Committee of Ukraine, Kyiv, 36 p. (in Ukr.).
5. Dziubina, A.V. (2010). Project management maturity model for domestic enterprises. *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnika» [Journal of National University "Lviv Polytechnic"]*, vol. 690, pp. 235–239 (in Ukr.).
6. Malinina, M.V. (2011). Modern organizational project management maturity models. *Upravlenie proektami i programmami [Projects and programs management]*, vol. 27, pp. 228–239 (in Russ.).

7. Korovkina, N.L., Trushkina, E.P. (2010). Developing of a IT-project management maturity quantitative estimation model. *Biznes-informatika [Business Informatics]*, vol. 4, pp. 12-20 (in Russ.).
8. Kerzner, H. (2003). *Strategicheskoe planirovanie dlja upravlenija proektami s ispol'zovaniem modeli zrelosti* [Strategic planning for project management using a project management maturity model]. Moscow, 320 p. (in Russ.).
9. Ibbs, William C., Kwak, Hoon Y. (2014). Assessing of project management processes maturity. Portal iTeam: Corporate management technologies. Available at: http://www.iteam.ru/publications/project/section_35/article_2607/ (Accessed 29 March 2014) (in Russ.).
10. Archibald, R. (2004). *Upravlenie vysokotekhnologichnymi programmami i proektami* [Managing high-technology programs and projects], 3rd ed. Edited by Bazhenova A.D., Aref'eva A.O. IT Co., Moscow, 472 p. (in Russ.).
11. Chui, K. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3). Project Management Institute Hong Kong Chapter, 49 p. Available at: http://www.knowledgecentury.com/download/OPM3_050607_HKCS.pdf (Accessed 29 March 2014).
12. Funtov, V.N. (2009). *Upravlenie proektami razvitija firmy: teorija i praktika* [Management of the company development project: theory and practice]. Piter, Saint Petersburg, 496 p. (in Russ.).
13. Paulk, M.C., Curtis, B., Chrissis, M.B., Weber, C.V. (1993). Capability Maturity Model for Software, Version 1.1: Technical Report. Carnegie Mellon University. Software Engineering Institute, USA, 91 p. Available at: http://faculty.ksu.edu.sa/ghazy/CSC548_Sample2/tr24.93.pdf (Accessed 29 March 2014).
14. Sowden, R., Hinley, D., Clarke, S. (2013). Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3). Introduction and Guide to P3M3. AXELOS Limited, UK, 17 p.
15. Official web-site of PRINCE2 (Projects in controlled environments). Available at: <http://www.prince-officialsite.com/> (Accessed 29 March 2014).
16. Anyshin, V.M., Il'ina, O.N. (2010). *Issledovanie metodologii ocenki i analiz zrelosti upravlenija portfeljami proektov v rossijskikh kompanijah* [Investigation of estimates methodology and analysis of projects portfolio management maturity in Russian companies]. INFRA-M, Moscow, 200 p. (in Russ.).
17. Official web-site of CMMI Institute (Capability Maturity Model Integration). Available at: <http://cmmiinstitute.com/> (Accessed 29 March 2014).
18. Starinskaja, A. (2011). Maturity evaluation: first rating. *Investgazeta [Investnewspaper]*, vol. 45, 28.11:04.12, pp. 44-46 (in Russ.).
19. *Top-10 best companies of project management in 2013*, Official web-site of consulting company «Spider management technology Ukraine». Available at: http://spiderproject.com.ua/company/news/7369/?sphrase_id=604256 (Accessed 29 March 2014) (in Russ.).
20. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (2013), 5th edition. Project Management Institute, USA. Available at: <http://situsunarsih.files.wordpress.com/2013/12/project-management-body-of-knowledge-pmbok-guide-5th-ed.pdf> (Accessed 29 March 2014).
21. Wysocki, R K. (2004). *Project Management Process Improvement*. AMACOM Books, Norwood, 250 p.
22. Dotsenko, O.S. (2010). *Praktykum z zahal'noi teorii statystyky* [Practicum of the general theory of statistics]. Sevastopol National Technical University, Sevastopol, 204 p. (in Ukr.).

УДК 338.83+339

Б.В. Сидяга, к.е.н.,
Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя,
В.О. Ониськів,
Тернопільський національний економічний університет,
м. Тернопіль

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПРИБУТКУ КОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація

У статті розглянуто основні проблеми управління формуванням та використанням прибутку, досліджено ефективну дивідендну політику комерційних підприємств. Зазначено, що дивідендна політика відіграє значну роль у реалізації фінансової стратегії підприємства. Наголошено також на тому, що основною метою розподілу прибутку комерційного підприємства є забезпечення