

### **ФІНАНСОВІ ВАЖЕЛІ ТА МОНІТОРИНГ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПРОЕКТОМ**

В статті розроблені теоретичні та методичні рекомендації щодо управління інвестиційними проектами на підприємствах, в страхових компаніях, комерційних банках.

Система управління проектами розглянута не тільки як окрема система, а і як складова системи вищого рівня – системи управління підприємством.

Визначено, що вирішальна роль у процесі управління інвестиційними проектами належить фінансовим методам. Під фінансовими методами управління інвестиційними проектами слід розуміти діалектичний спосіб підходу до вивчення й аналізу процесів реалізації інвестиційних проектів, націлений на ухвалення управлінських рішень.

Доведено, що сьогодні ефективне управління проектами неможливе без використання сучасних програмних засобів, оскільки зростають розміри проектів, частота їх виконання, обсяг інформації.

Результати дослідження показали, що при ухваленні управлінських рішень щодо реалізації інвестиційних проектів і програм, а також управління ними, необхідно використовувати комплексний підхід, який передбачає впровадження моніторингу процесу управління інвестиційним проектом, як складову, що забезпечує якість управління на мікрорівні.

**Ключові слова:** система управління інвестиційним проектом, моніторинг, автоматизовані системи управління проектами.

*Гончаренко Е.Н., Светличная О.С.*

### **ФИНАНСОВЫЕ РЫЧАГИ И МОНИТОРИНГ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМ ПРОЕКТОМ**

В статье разработаны теоретические и методические рекомендации по управлению инвестиционными проектами на предприятиях, в страховых компаниях, коммерческих банках.

Система управления проектами рассмотрена не только как отдельная система, но и как составляющая системы высшего уровня – системы управления предприятием.

Определено, что решающая роль в процессе управления инвестиционными проектами принадлежит финансовым методам. Под финансовыми методами управления инвестиционными проектами следует понимать диалектический способ подхода к изучению и анализу процессов реализации инвестиционных проектов, направленный на принятие управленческих решений.

Обосновано, что сегодня эффективное управление проектами невозможно без использования современных программных средств, поскольку возрастают размеры проектов, частота их выполнение, объем информации.

Результаты исследования показали, что при принятии управленческих решений относительно реализации инвестиционных проектов и программ, а также управление ими, необходимо использовать комплексный подход, который предусматривает внедрение мониторинга процесса управления инвестиционным проектом, как составляющую, обеспечивающую качество управления на микроуровне.

**Ключевые слова:** система управления инвестиционным проектом, мониторинг, автоматизированные системы управления проектами.

*Goncharenko E.N., Svetlichnaya O.S.*

### **FINANCIAL LEVERAGE AND MONITOR THE MANAGEMENT OF INVESTMENT PROJECTS**

In the paper, we develop theoretical and methodological recommendations on management of investment projects in enterprises, insurance companies and commercial banks.

Project management system is considered not only as a standalone system, but also as a component of the higher level - the enterprise management system.

Determined that the decisive role in the management of investment projects owned financial methods. Under the financial management practices of investment projects should be understood dialectical method approach to the study and analysis of the processes of implementation of investment projects aimed at making management decisions.

Reasonable that today effective project management is impossible without the use of modern software, as project size increases, the frequency of their execution , the amount of information .

The results showed that when making management decisions regarding implementation of investment projects and programs, as well as management, you must use a comprehensive approach that involves monitoring the implementation of the investment project management process , as a component of providing quality control at the micro level .

**Keywords:** investment project management system, monitoring, automated project management system.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Побудова нових економічних відносин в Україні неможлива без активізації інвестиційних процесів і поліпшення якості управління ними на рівні підприємств, страхових компаній, комерційних банків. Динаміка структурних процесів супроводжується не менш динамічними змінами на мікрорівні – в інвестиційній стратегії, в структурі джерел фінансування інвестиційних проектів, методах їх оцінювання та управління.

Характерними рисами ринкової економіки є динамічність економічного середовища, постійна зміна зовнішніх факторів, що визначають інвестиційну політику підприємств, страхових компаній, комерційних банків, коливання курсів валют, інфляційне знецінювання коштів. З переходом до ринкових форм господарювання в Україні особливого значення набуває також впровадження моніторингу процесу управління інвестиційними проектами, а також забезпечення відповідною теоретичною базою і методичними рекомендаціями, які б дозволили здійснювати оцінку інвестиційних можливостей і розробляти шляхи ефективної реалізації інвестиційної стратегії в сучасних умовах.

Трансформація соціально-економічної моделі українського суспільства призвела також до формування нового інвестиційного механізму, головним завданням якого є підвищення ефективності інвестування. Це зумовлено тим, що інвестиції впливають на глибинні відтворювальні процеси і є визначальним чинником економічного зростання будь-якої країни. У процесі розробки і реалізації інвестиційних проектів перед підприємствами, страховими компаніями, комерційними банками постають питання оцінювання інвестиційних проектів за допомогою фінансових методів в умовах значної невизначеності і ризику. В сучасних умовах традиційні управлінські підходи до оцінки інвестиційних проектів і прийняття інвестиційних рішень не відповідають вимогам, що висуваються власниками підприємств, інвесторами, замовниками. Тому дослідження, пов'язані з розробкою питань ефективного управління за допомогою фінансових важелів та моніторингом процесу управління інвестиційним проектом є надзвичайно актуальними. В свою чергу, такі дослідження повинні базуватися на об'єктивному визначенні проблем, зокрема, на мікроекономічному рівні, які вимагають теоретичного обґрунтування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Світова економічна наука має великий досвід вивчення проблем інвестування, дослідження їхньої економічної природи, місця і ролі в ринковій економіці. Розробкою питань управління інвестиціями й фінансового аналізу інвестиційних проектів займалися такі зарубіжні автори як В. Беренс, П. Хавранек, Г. Бірман, В. Шарп, Кліффорд Ф. Грей, Ерік У. Ларсон та інші. Підвищена зацікавленість учених і практиків до визначення ефективності інвестиційних проектів обумовлює формування різних підходів щодо цих проблем. Широко відомі роботи вітчизняних авторів і російських учених, які розкривають різносторонні фінансові аспекти управління інвестиційними проектами: В. А. Верби, О. А. Загородніх, А. Ф. Гойка, І. А. Бланка, А. А. Пересади, В. П. Савчука, І.В. Кольцової, Д.О. Рябих, Р. В. Грачової, І. Г. Волкова, В. В. Ковальова та інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на глибоку розробленість інвестиційної теорії, багато питань, пов'язаних із розробкою питань ефективного управління за допомогою фінансових важелів та моніторингом процесу управління інвестиційним проектом, залишаються невирішеними. До їх кола належать питання щодо вибору методів управління проектами, застосування автоматизованих систем управління, розробки системи управління інвестиційними проектами на рівні підприємств, страхових компаній, комерційних банків. Цей факт зумовлює необхідність проведення подальших теоретико-методологічних і прикладних досліджень з управління інвестиційними проектами у просторі часу, фінансових методів оцінки інвестиційних проектів. Актуальність, теоретична новизна та практична значущість дослідження цих проблем визначили вибір теми дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є розробка теоретико-методичних і науково-практичних рекомендацій щодо управління інвестиційними проектами на підприємствах, в страхових компаніях, комерційних банках. Об'єктом дослідження є процес реалізації інвестиційних проектів. Предметом дослідження є механізм управління інвестиційними проектами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективне, науково обгрунтоване управління інвестиційною діяльністю підприємства вимагає розробки нових методичних засад і елементів теорії управління інвестиційними проектами з урахуванням особливостей трансформаційних процесів в економіці.

Трансформаційні умови розвитку економіки висувають якісно нові вимоги до інвестиційних проектів підприємств. До системи вимог входять: аналіз галузі, її масштаби, показники маркетингу, виробничої і фінансової діяльності, аналіз сировинного, технічного і кадрового забезпечення, об'єми необхідних інвестицій і терміни їх повернення, ризики, пов'язані з реалізацією проекту, та інші показники [1, с. 205].

Система управління проектами розглядається не тільки як окрема система, а і як складова системи вищого рівня – системи управління підприємством. До особливостей процесу реалізації інвестиційних проектів відноситься: зміна кількісних і якісних характеристик системи управління, неповторність і своєрідність кожного проекту, певна тривалість життєвого циклу, комплексність внутрішніх і зовнішніх факторів оточення, а також специфічність організаційних форм, що дозволяють виділити управління проектами в окремий напрям менеджменту.

Вирішальна роль у процесі управління інвестиційними проектами належить фінансовим методам [2, с. 441]. Під фінансовими методами управління інвестиційними проектами слід розуміти діалектичний спосіб підходу до вивчення й аналізу процесів реалізації інвестиційних проектів у їх становленні й розвитку, націлений на ухвалення управлінських рішень. Характерними особливостями фінансових методів управління є: використання системи показників, що всебічно характеризують інвестиційні проекти, вивчення причин зміни цих показників, виявлення і вимірювання взаємозв'язку між ними в цілях підвищення економічної ефективності.

Фінансові методи, а саме методи оцінки ефективності інвестиційних проектів, є інструментом, який забезпечує інвесторів, замовників та інших зацікавлених осіб інформацією, необхідною для ухвалення управлінських рішень. Методи й критерії оцінки ефективності інвестиційних проектів, а також урахування ролі фактору часу при їх реалізації є найважливішими аспектами управління інвестиційними проектами на підприємствах.

Особливості інвестиційних проектів визначають специфіку процесу управління, в основі якого лежать наступні принципи: цілеспрямованість, системність, комплексність, пріоритетність, забезпеченість фінансовими, інформаційними, матеріальними й трудовими ресурсами, узгодженість інвестиційних програм різних рівнів, своєчасність досягнення необхідного кінцевого результату. Сукупність принципів повинна реалізуватися в процесі стратегічного управління інвестиційною діяльністю підприємства, що передбачає:

- формування довгострокових цілей, пов'язаних, з одного боку, з реалізацією місії

підприємства (мета функціонування підприємства з позиції суспільства, яка визначається ринком), з іншого - з отриманням прибутків у довгостроковому часовому горизонті;

- визначення довгострокових пріоритетів у реалізації цих цілей, черговості їх досягнення і можливих фінансово-економічних наслідків для підприємства у випадку відхилень від намічених темпів і пропорцій функціонування основних його систем;
- обґрунтування і вибір методів досягнення поставлених цілей.

Рівень результативності проекту в значній мірі залежить від організації його здійснення, що потребує оптимізації тривалості реалізації окремих етапів і проекту в цілому в узгодженні з наявними фінансовими ресурсами й умовами їхнього використання. Тому однією з основних проблем підприємств щодо реалізації інвестиційних проектів є раціональний розподіл ресурсів та мінімізація витрат, пов'язаних із їх використанням, а також впровадження сучасних систем моніторингу процесу управління інвестиційними проектами і програмами.

Сьогодні ефективне управління проектами неможливе без використання сучасних програмних засобів, оскільки зростають розміри проектів, частота їх виконання, обсяг інформації. Перші програми для управління проектами були розроблені майже сорок років тому, на початку 60-х років. В основу цих систем були покладені алгоритми сіткового планування і розрахунку параметрів проекту в часі за методом критичного шляху. Пізніше в системи додані можливості ресурсного і бюджетного планування, засоби контролю за ходом виконання проекту. Особливо значного розвитку вони набули у 80—90-х роках минулого століття.

Сучасні автоматизовані системи управління проектами мають містити такі структурні елементи:

- засоби для календарно-сіткового планування;
- засоби для вирішення окремих завдань (розробка бюджетів, аналіз ризиків, управління контрактами, часом тощо);
- засоби для спрощення і обмеження доступу до проектних даних;
- засоби для організації комунікацій;
- засоби для інтеграції з іншими прикладними програмами.

Як правило, універсальні системи управління проектами, представлені на ринку, забезпечують основний набір функціональних можливостей, які включають:

- засоби проектування структури робіт проекту і планування за методом критичного шляху: описання основних параметрів проекту, встановлення логічних зв'язків між роботами, багаторівневе представлення проекту, підтримка календаря проекту;
- засоби планування ресурсів і витрат: організаційна структура виконавців і структура витрат, ведення списку наявних ресурсів, номенклатури матеріалів і статей витрат, призначення ресурсів і витрат за роботами, підтримка календарів ресурсів, календарне планування за обмежених ресурсів;
- засоби контролю за ходом виконання проекту: фіксація планових параметрів проекту в базі даних, введення фактичних показників виконання робіт, введення фактичного обсягу робіт і використання ресурсів, порівняння планових і фактичних показників, прогнозування виконання робіт;
- засоби графічного подання структури проекту і створення різних звітів за проектом: сіткові діаграми; створення звітів, необхідних для планування і контролю проекту (звіти про виконання графіка проекту, різноманітні звіти за ресурсами і витратами тощо);
- засоби організації групової роботи.

Використання автоматизованих систем управління проектами тривалий час обмежувалося традиційними сферами (великими будівельними, інженерними, оборонними проектами) і потребувало професійних знань. Але за останнє десятиліття ситуація в галузі використання програмного забезпечення календарного планування й управління проектами різко змінилася. Сьогодні на ринку представлена значна кількість універсальних програмних

пакетів для персональних комп'ютерів, які автоматизують функції планування і контролю проекту.

Західні огляди програмного забезпечення для управління проектами традиційно поділяють програми, представлені на ринку, на дві категорії: системи «вищого» класу (професійні системи), і більш прості системи (для масового користувача).

Розвиток інформаційних технологій останнім часом практично звів нанівець відмінності між різними програмами за показниками їх потужності (розмірами проекту, що планується за роботами і ресурсами, швидкості перерахунку проекту). Навіть дешеві пакети сьогодні здатні підтримувати планування проектів, які складаються з десятків тисяч завдань і використовують тисячі видів ресурсів.

Вивчаючи матриці порівняння основних функцій програм управління проектами, дуже важко знайти істотні відмінності між ними, а виявити їх у реалізації окремих функцій вдається лише при детальному вивченні й тестуванні програми. Основні розбіжності виявляються під час реалізації функцій ресурсного планування і багатопроектного планування і контролю.

Професійні системи надають більш гнучкі засоби реалізації функцій планування і контролю, але потребують більших витрат часу на підготовку й аналіз даних і, відповідно, високої кваліфікації користувачів. Другий тип пакетів (більш прості системи) адресований користувачам-непрофесіоналам, для яких управління проектами не є основним видом діяльності, лише час від часу їм необхідно спланувати невеликий комплекс робіт чи ввести фактичні дані за проектом. У цьому разі найважливішим є простота використання і швидкість одержання результату.

На сьогодні у світі розроблено кілька сотень систем, які реалізують функції календарного планування і контролю проектів. Але реально на вітчизняному ринку представлені не більш як 10 програм, серед яких — Microsoft Project, Альт-Інвест, COMFAR, Open Plan Professional, Spider Project, Sure Trak Project Manager, Primavera Project Planner (P3), CA Super Project, Project Scheduler, Turbo Project.

В автоматизованій системі модель управління проектом будується на основі трьох елементів:

- структури робіт за проектом;
- структури ресурсів;
- матриці призначення ресурсів на виконання роботи за проектом.

Структура робіт за проектом — це перелік етапів і робіт проекту згідно з їх підпорядкованістю, взаємозв'язків між роботами, орієнтовної тривалості виконання робіт. За цими параметрами програма в автоматизованому режимі (самостійно) розраховує календарний графік проекту, визначає дати початку і завершення окремих робіт і всього проекту, резерви часу.

Особливістю планування в автоматизованих системах управління проектами є те, що ми зазвичай не прив'язуємо роботи до конкретних дат, а лише визначаємо їх структуру, взаємозв'язок, тривалість виконання. Це дозволяє системі потім використовувати різні алгоритми оптимізації проекту, відслідковувати зміни календарного графіка проекту під час його реалізації.

Структура ресурсів проекту — це фінансові ресурси, обладнання, матеріали тощо. В електронних таблицях описуються їх основні характеристики: вартість, продуктивність, кількість ресурсів. Для деяких типів ресурсів у системах можна задавати календарі їх використання. Матриця призначень містить відомості про те, які ресурси, якого типу і яким чином використовуються з кожної роботи проекту. Система зберігає дані про те, яких ресурсів, з якими властивостями і в якій кількості потребують роботи. Після призначення ресурсів з робіт проекту програма автоматично здійснює перерахунок календарного плану з урахуванням обмежень з ресурсів.

Останнім часом класичні системи управління проектами повинні доповнюватися продуктами, які дозволять:

- додати чи поліпшити окремі функції управління проектами, наприклад, аналіз ризиків, облік робочого часу виконавців, розрахунок розкладу за обмежених ресурсів;
  - інтегрувати системи управління проектами в корпоративні системи управління.
- Таким чином, пропонується проводити аналіз інвестиційних проектів та системи управління ними за наступною схемою (рис.1).

Проведення аналізу інвестиційних проектів за пропонованою схемою дасть змогу оцінити альтернативні проектні рішення і визначити найоптимальніші та впровадити моніторинг процесу управління інвестиційним проектом, як складову, що забезпечує якість управління на мікрорівні.



Рис. 1. Схема аналізу інвестиційних проектів та системи управління ними

В процесі фінансового аналізу інвестиційних проектів і програм залежно від того, який критерій ефективності інвестиційних проектів вибраний за основу, можуть бути зроблені діаметрально протилежні висновки. Навіть щодо одиначного інвестиційного проекту рішення про його ухвалення не завжди очевидні, оскільки вибір потрібного критерію за певних умов може допомогти обґрунтувати те або інше рішення. Ситуація різко ускладнюється, якщо доводиться оцінювати декілька інвестиційних проектів, причому таких, які знаходяться в різних відносинах взаємозалежності. Суперечності виникають між критеріями різних груп, які ґрунтуються на дисконтованих і недисконтованих оцінках, проте, навіть на інтуїтивному рівні можна допустити, що такі розбіжності можуть виникнути також у групі однорідних критеріїв. Отже, для оцінки й вибору інвестиційних проектів необхідний комплексний підхід, що враховує особливості їх реалізації.

У рамках розгляду моделей і методів інвестиційного проектування слід окремо зупинитися на завданнях ранжирування і відбору проектів (варіантів проекту), що виникають як на попередньому, так і на завершальному етапах фінансово-економічного аналізу. Встановлено, що у багатьох методах і моделях відсутня часова складова і врахування інвестиційних лагів при реалізації інвестиційних проектів.

Основний напрямок робіт з інвестиційного проектування на даний момент - дослідження проблем ефективності окремих інвестиційних проектів. У той же час необхідність розробок з економічного обґрунтування сукупності інвестиційних проектів стає все більш актуальною в різних сферах і на різних рівнях господарювання. Не випадково питання формування і фінансово-економічного аналізу інвестиційних програм фахівці відносять до невирішених завдань і вважають одним із найважливіших напрямів подальших досліджень. Формування інвестиційної програми підприємства нами пропонується проводити шляхом оптимізації черговості впровадження проектів з урахуванням чинника ризику кожного з них і часових лагів у отриманні інвестиційної віддачі.

Всі головні складові, на основі яких реалізується механізм управління проектами, здійснюється формування інвестиційної діяльності підприємства і реалізація інвестиційних проектів, ґрунтуються на базових компонентах, які можна охарактеризувати кількісно, що робить можливим формалізацію процесу формування стратегічних інвестиційних альтернатив і спрощує їх вибір. Такими базовими складовими для інвестиційної привабливості є внутрішні особливості об'єкту капіталовкладень на мікроекономічному рівні, що характеризує його в економічному аспекті; для сприйнятливості — це готовність підприємства до впровадження пропозицій інвестиційного проекту, що відображає об'єкт капіталовкладень в організаційно-управлінському аспекті; для економічної ефективності — це внутрішня підприємницька ефективність, яка є визначальною для інвестора.

Запропонований комплексний підхід у розробці механізму управління інвестиційними проектами та впровадження моніторингу, дозволяє всебічно охарактеризувати інвестиційні проекти в інвестиційній програмі, що розробляється.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Результати дослідження показали, що при ухваленні управлінських рішень щодо реалізації інвестиційних проектів і програм, а також управління ними, необхідно використовувати комплексний підхід, який передбачає впровадження моніторингу процесу управління інвестиційним проектом, як складову, що забезпечує якість управління на мікрорівні.

Сучасний розвиток інформаційних технологій вимагає широкого використання автоматизованих засобів управління проектами та аналізу параметрів механізму управління інвестиційними проектами і програмами на мікрорівні.

Запропоновані рекомендації щодо впровадження моніторингу процесу управління інвестиційним проектом дозволяють підприємствам своєчасно реагувати на зміни параметрів інвестиційних проектів у процесі їхньої реалізації, а також ухвалювати науково-обґрунтовані управлінські рішення.

## Література

1. Економіка й організація інноваційної діяльності: Підручник / Під ред. О.І. Волкова, М.П. Денисенка. — К.: ВД «Професіонал», 2004. — 960 с. [Ekonomika y orhanizatsiya innovatsiyanoi diyal'nosti: Pidruchnyk / Pid red. O.I. Volkova, M.P. Denysenka. — K.: VD «Profesional», 2004. — 960 s.]

2. Кольцова И.В., Рябых Д.А. Практика финансовой диагностики и оценки проектов. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. — 416 с. [Kol'tsova Y.V., Ryabykh D.A. Praktika finansovoy dyahnostyky y otsenky proektov. — M.: ООО «Y.D. Vyl'yams», 2007. — 416 s.]

3. Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика: Учеб. Пособие. — М.: Дело, 2004. — 888 с. [Vylenskyu P.L., Lyvshyts V.N., Smolyak S.A. Otsenka efektyvnosti ynvestytsyonnykh proektov: Teoryya y praktyka: Ucheb. Posobyе. — M.: Delo, 2004. — 888 s.]